

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**



---

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES EN LA  
INDUSTRIA FARMACEUTICA (UN ESTUDIO DE CASO)

**TESIS**

*QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA*

*PRESENTA:*

Ruiz Galindo Erika Paola

Cedillo Gutierrez Laura

**ASESOR**

Dra. Nadima Simon Dominguez

México, D.F. 2006.



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.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México.**

**A la Facultad de Contaduría y Administración.**

**A mi Mamá:**

Por tú amor y consejos soy la mujer que ahora soy; gracias por todo lo que significas en mi vida.

**A mi Papá:**

Por tu comprensión, apoyo y por el ejemplo de responsabilidad que siempre me inculcaste.

**A mi Hermano:**

A ti por ser mi amigo y por existir.

Los amo.

**A mi asesora de tesis la Dra. Nadima Simón:**

Por tu paciencia y por los consejos que obtuve en este tiempo.

iMuchas Gracias!  
Erika Paola Ruiz Galindo.

Laura:

Agradezco a Dios por todas las satisfacciones y logros que me ha dado en la vida, así mismo reconozco que tengo, entre mis mas profundas deudas la de mi familia que a lo largo de los años han compartido mis esfuerzos, a ellos le debo el beneficio de conocer el trabajo en el campo profesional el cual dio como fruto la realización de este trabajo, agradezco en especial a la Dra. Nadima Simón que me ofreció sus opiniones eruditas que me proporcionaron el equipamiento esencial, a mi amiga y compañera, Paola Ruiz quien con su dedicación e inteligencia alimento la realización de este proyecto.

Gracias

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO 1. EL CRÉDITO</b>	
1.1 Antecedentes del crédito	6
1.2 Concepto del crédito	7
1.3 Importancia del crédito	8
1.4 Clasificación del cliente de acuerdo a su infraestructura (compras)	10
1.4.1 Sectores privado, público y mixto	11
1.5.1 Títulos de crédito	12
1. Contrato de compra – venta	12
2. Notas de remisión	13
3. Facturas	13
4. Recibos	14
5. Vales	14
6. Cheques	14
7. Letra de cambio	15
8. Pagaré	15
9. Acciones	16
<b>CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO</b>	
2.1 Situación del sistema de salud de México	21
2.2 Canales de distribución	23
<b>CAPÍTULO 3. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO</b>	
3.1 Fuentes de información par el otorgamiento del crédito	25
3.1.1 Solicitud de crédito	27
3.1.2 Agencias de investigación	28
3.1.3 Asociaciones de crédito	30
3.2 Factores para otorgar crédito	31
3.2.1 Solvencia moral	31
3.2.2 Solvencia económica	32
3.2.3 Capital	33
3.3 Condiciones de comercialización	33
3.3.1 Ofertas	34
3.3.2 Descuento comercial	34

## **CAPÍTULO 4. EL CONTROL INTERNO**

4.1 Elementos del control interno (Boletín 3050)	36
4.2 Cuentas por cobrar (Boletín 5110)	38
4.3 Técnicas de auditoría aplicadas en clientes y cuentas por cobrar	42
4.4 Concepto de muestreo (Boletín 5020)	44
4.5 El muestreo de atributos en cuentas por cobrar (Boletín 6060)	44
4.6 El muestreo variable en cuentas por cobrar (Boletín 6060)	44
4.7 El muestreo de unidad monetaria en cuentas por cobrar (Boletín 6060)	45
4.8 Cuentas por cobrar (Boletín C-3)	46
4.8.1 Concepto de cuentas por cobrar	46
4.8.2 Reglas de evaluación	46
4.8.3 Reglas de presentación	46
4.8.4 Clasificación de las cuentas por cobrar	47

## **CAPÍTULO 5. AUDITORÍA OPERACIONAL**

5.1 Cuentas y documentos por cobrar	48
5.2 Control interno en ventas	49
5.3 Control interno en compras	52

## **CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE CASO: LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO**

6.1 Antecedentes	55
6.2 Historia	56
6.3 Productos de Centroamérica	59
6.4 Condiciones de pago a clientes (Canal mayoristas)	60
6.5 Crédito a nuevos clientes	63
6.5.1 Diagrama de flujo para otorgar crédito a nuevos clientes	64
6.5.2 Análisis de diagrama de flujo para otorgar crédito a nuevos clientes	64
6.6. Depuración de cartera	64
6.7 Antigüedad de saldos	64
6.8 Clasificación de las cuentas	65
6.9 Cobro de la cuenta	65
6.10 Análisis y técnicas de cobranza	66
6.11 Cuentas de cobro difícil	78
6.12 Cancelación de la cuenta	68
6.13 Cobranza de facturas vencidas a clientes	68

6.13.1 Diagrama de flujo par la cobranza de facturas vencidas a clientes	72
6.13.2 Análisis del diagrama de flujo para la cobranza de facturas vencidas a clientes	73
6.14 Liberación de pedidos detenidos	74
6.14.1 Diagrama de flujo para la liberación de pedidos detenidos a clientes	76
6.14.2 Análisis del diagrama de flujo par la liberación de pedidos detenidos a clientes	77
6.15 Faltantes de mercancía	77
6.16 Devolución de mercancía	78
6.17 Descuentos por pronto pago	78
6.18 Ventajas del pronto pago	79
6.19 Objeciones al conceder pronto pago	79
6.20 Elaboración de notas de crédito	79
6.20.1 Diagrama de flujo para la elaboración de notas de crédito	82
6.20.2 Análisis del diagrama de flujo para la elaboración de notas de crédito	82
6.21 Control de recibos de cobro	83
6.21.1 Diagrama de flujo para el control de recibos de cobro.	84
6.21.2 Análisis del diagrama de flujo para el control de recibos de cobro	84
6.22 Instructivo de aplicación y políticas	85
6.23 Análisis y diagnostico del estudio de caso del (Laboratorio Farmacéutico)	88
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>

# INTRODUCCIÓN

## **I. Introducción**

La función del crédito en las empresas consiste en un financiamiento a los clientes activos o potenciales con el fin de lograr o aumentar la venta, y mantener la fidelidad del cliente hacia la empresa proveedora y sus productos. El crédito es tan antiguo como el comercio mismo, ya que permite el disfrute de un bien o servicio en forma inmediata con un pago diferido. La certidumbre del cobro y la obtención del mismo son las funciones principales de esta área de las empresas.

Pedir prestado es a veces muy fácil, pero en ocasiones resulta difícil pagar, esto por varias razones, una de ellas: fuerzas externas que no permiten hacerlo, en este orden de ideas es inherente al tema financiero formular los conceptos que rigen esta forma de financiamiento.

Algunos créditos se otorgan con solo reconocer la honestidad y la solvencia del deudor, pero en general, los prestamistas suelen pedir garantías: títulos, cauciones, hipotecas, etc.

Lejos de constituir un mal necesario para las empresas, el crédito es realmente el motor de la economía en general, y la micro-economía de los negocios en particular, ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado.

Basta pensar cuantas personas podrían comprar una casa o un automóvil si tuvieran que desembolsar todo su valor de inmediato y cuantas compañías podrían sobrevivir sin el crédito que les conceden sus proveedores. La ausencia del crédito al consumidor, traería como consecuencia previsible e inevitable un retroceso de alcances inimaginables en la actividad económica mundial y consecuentemente en el bienestar general, en el empleo, y en el desarrollo tecnológico.

Aunque existen muchas clases de crédito tales como el crédito internacional, el crédito de inversión, el crédito bancario o financiero, el crédito hipotecario, etc., en este trabajo nos limitaremos al crédito a clientes de un laboratorio farmacéutico.

## **II. Importancia del tema (Justificación)**

Muchas de las industrias existentes en México sufren problemas relacionados con su sistema de cuentas por cobrar. La industria farmacéutica en particular atraviesa por una situación similar, por lo que es necesario llevar a cabo un estudio amplio y detallado de las políticas de cobranza con el fin de poder definir exactamente las causas de las desviaciones; los resultados de la investigación a realizar deben permitir el establecimiento de mejoras.

Toda empresa necesita una liquidez suficiente para realizar compras y cubrir adeudos; la capacidad de hacerlo en los plazos establecidos le permitirá brindar un servicio eficaz y construir una reputación que tanto clientes como proveedores respeten. Para ello es necesario, entre otras cosas, un adecuado manejo de cartera, conocer con exactitud qué lineamientos están fallando y anticipar cómo podría verse beneficiada la organización si no se sigue afectando la solvencia y liquidez.

### **III. Planteamiento del problema**

Una empresa farmacéutica y distribuidora de medicamentos localizada en el Distrito Federal ha crecido considerablemente en cuanto a su demanda potencial y margen de utilidad. Se trata de una organización que ofrece varias líneas de productos, que sus clientes pueden adquirir al menudeo o al mayoreo a distintos precios. La empresa lleva a cabo una gran cantidad de ventas a crédito a través de varias rutas que visitan los representantes médicos. Como el número de ventas a crédito es muy alto y los mismos representantes son quienes efectúan la cobranza, y no el responsable del departamento, no se cumplen todos los requerimientos de este último. La problemática de esta situación podría ser la falta de un eficiente programa de cobranzas y el apego al mismo, ya que no se logra el cobro total de las ventas a crédito y esto afecta considerablemente la liquidez de la empresa. Otros problemas son el robo de producto en almacén, los faltantes de mercancía en la entrega del producto al cliente y productos caducados que generan gastos innecesarios para la compañía.

Otro factor importante es que la empresa no ejerce sanción alguna sobre los consumidores a quienes se les vence el plazo de crédito y se les sigue proveyendo porque prefiere conservar su mercado de distribuidores. En virtud de lo anterior plantearemos las siguientes preguntas:

¿De que manera afecta a la empresa las fallas en la administración de cuentas por cobrar?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la administración de cuentas por cobrar en el laboratorio farmacéutico?

¿De qué manera se podría mejorar la administración de cuentas por cobrar en el laboratorio y qué tan importante es contar con este sistema?

### **IV. Objetivo general**

Revisar y analizar el manejo de cuentas por cobrar de una empresa farmacéutica, con el objeto de detectar los principales problemas involucrados, y hacer propuestas para que mejore.

## **V. Hipótesis**

Las fallas en la administración de la cartera afectan a la empresa en: falta de liquidez.

Al no contar con políticas establecidas, un inadecuado control interno en el departamento de crédito origina sobre inversión de capital de trabajo, mal manejo de producto en proceso y terminado.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mostrar diversos problemas que pueden surgir de las ventas a crédito, así como los diferentes percances que llegan a ocurrir por la mala aplicación de un sistema de cuentas por cobrar o por la ineficiencia de éste.

## **VI. Tipo de investigación (Método)**

Documental: Se hará mediante el estudio de los manuales de la empresa, a través de libros, artículos especializados e Internet.

Investigación: Mediante observación, visitas a la cámara nacional farmacéutica (CANIFARMA).

Estudio de caso: Se realizó en base a la experiencia laboral en el Laboratorio farmacéutico, S.A. un diagnóstico del departamento y revisión de la cartera de clientes, se realizaron entrevistas al Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas, Jefe del departamento de Almacén de Producto Terminado, Gerente del departamento de Proceso de Datos, Gerente del departamento de Tesorería.

## **VII. Resumen del capítulo**

Pedir prestado es a veces muy fácil, pero en ocasiones resulta difícil pagar, esto por varias razones, una de ellas: fuerzas externas que no permiten hacerlo, en este orden de ideas es inherente al tema financiero formular los conceptos que rigen esta forma de financiamiento.

De forma más genérica, y no sólo en base a la distinción entre crédito a la producción y al consumo, el crédito permite una mejor utilización de los capitales. Favorece la concentración de capitales y empresas es difícil que un empresario pueda hacer frente a la necesidad de inversión de su empresa recorriendo tan solo a los fondos propios, es decir, el autofinanciamiento.

Estimula la producción, la capitalización y la formación del ahorro y finalmente, evita el tener que recurrir a los medios de pago tradicionales (moneda metálica antaño, papel moneda en la actualidad).

Algunos créditos se otorgan con solo reconocer la honestidad y la solvencia del deudor, pero en general, los prestamistas suelen pedir garantías: cauciones, hipotecas, etc.

Es conocida la utilidad del crédito a la producción, que permite al empresario invertir, resolver problemas de tesorería, hacer frente a los gastos de producción, etc.

El consumo se ha revelado como uno de los más importantes agentes de la prosperidad en la actual sociedad industrial, y ello por varias causas, entre ellas se tiene que con relativa frecuencia se trata de un crédito a la producción encubierto, se produce un fuerte incremento de las ventas, con lo que permite la fabricación en grandes series al posibilitar las compras a crédito por parte del consumidor; en caso de crisis de subconsumo o de depresión de la demanda, el crédito al consumo permite que se mantenga unos niveles aceptables de presión para que se mantenga el funcionamiento del sistema económico en unos niveles aceptables. Este trabajo se compone de 6 capítulos.

En el primer capítulo estudiamos; La importancia del crédito desde sus inicios antes de la era cristiana, su clasificación y los más importantes títulos de crédito.

En el segundo capítulo estudiamos; La evolución y las principales normatividades de la industria.

En el tercer capítulo estudiamos; Requisitos para que una persona física o moral sea sujeto de crédito.

En el cuarto capítulo estudiamos; Investigación en normas y principios de auditoría.

En el quinto capítulo estudiamos; El comportamiento de los departamentos relacionados con el departamento de crédito y cobranzas.

En el sexto capítulo estudiamos; Las diferentes formas que existen para la pronta recuperación de una cartera y las técnicas de cobranza implicadas, los problemas más frecuentes que una cartera vencida conlleva, como faltantes de mercancía, devolución de mercancía y descuento por pronto pago, antecedentes de cuando surgió el Laboratorio y su producto líder, procedimientos con los que cuenta el departamento de crédito y cobranza, cuestionarios aplicados a los funcionarios del Laboratorio con su respectivo análisis y diagnóstico del mismo.

### **VIII. Importancia de estudio (Principal conclusión)**

En este trabajo se presenta lo relacionado con las ventas a crédito, las cuentas por cobrar y la forma de hacer más eficiente la recuperación de la cartera de clientes. Esperando brindar con el presente estudio a los profesionales, estudiantes de Contaduría, a empresarios y en general a toda la comunidad interesada en la materia para valorar la importancia de contar con un eficiente sistema de cuentas por cobrar.

# CAPÍTULO 1

## EL CRÉDITO

### 1.1 Antecedentes del crédito

#### Origen

Se cree que el crédito data de antes de la era cristiana. En la antigua Roma, el préstamo se efectuaba en especie y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de manera tabulada. Sabemos que sus réditos fluctuaban entre el 40 y el 75 por ciento, dado que en aquella época el riesgo de recuperación era bastante alto. Hay constancia de leyes y decretos que castigaban el incumplimiento de pago con penas corporales, confiscación de bienes, encarcelamiento y pena de muerte, aunque la pena más común era la venta en calidad de esclavo.<sup>1</sup>

#### Evolución

Se tiene conocimiento de que babilonios, griegos y romanos utilizaron documentos similares a lo que hoy en día es una letra de cambio, dado que en aquella época eran frecuentes los asaltos a los mercaderes. Mediante estos documentos, las transacciones podían hacerse por medio de los bancos, que aparecieron el siglo XII, similares a los que conocemos en la actualidad.

El comercio marítimo incrementó el uso del crédito debido a la exportación e importación de mercancías requiriendo dinero ajeno, del comisionista, quien tenía la obligación y responsabilidad de acompañar a la mercancía teniendo como objetivo la venta del mismo, creando así sociedades mercantiles en donde las dos partes se comprometen a ofrecer bienes y servicios.

En la Edad Media, el desarrollo del comercio propició el surgimiento de importantes instituciones bancarias: la Tula de Cambis, de Barcelona, fundada en 1401; el banco de Valencia, en 1407; el banco de San Jorge de Génova, en 1409, y el Monte de Vecchio, de Venecia, en 1482.<sup>2</sup>

Desde finales de la Segunda Guerra Mundial, las necesidades crediticias de los países contendientes agravaron los problemas de liquidez financiera a escala internacional. Los préstamos para restablecer el

---

<sup>1</sup> Emilio Villaseñor Fuente, Elementos de administración de crédito y cobranza; Editorial Trillas, 2002, Pág. 9.

<sup>2</sup> Íbid. Pág. 10.

comercio internacional y reconstruir las industrias se realizaron a través del Banco Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), organismo creado en la conferencia monetaria y financiera de las naciones que tuvo lugar en Bretón Woods, New Hampshire, en 1944. Mediante acuerdos, el programa de *Lend-Lease* (Préstamos y Arriendos) y la Ley estadounidense sobre Cooperación Económica de 1948, dieron origen al Plan Marshall.

Estados Unidos concedió importantes créditos a los países europeos. La ampliación de este tipo de créditos a países poco industrializados de África, Asia y América Latina, concedidos por instituciones financieras internacionales como el Banco Mundial, ayudaron a promover su crecimiento económico.

Durante las décadas de 1970 y 1980 aparecieron nuevos problemas financieros a escala internacional. El aumento del precio del petróleo, que se produjo en 1973, impulso a muchos países a buscar créditos para pagar sus importaciones energéticas; la falta de capacidad para pagarlos llevo a muchos países, entre ellos a varios de Latinoamérica, a padecer severos problemas de deuda externa, sobre todo cuando, más tarde, aumentaron los tipos de interés al tiempo que caían los precios de las materias primas, la fuente principal de recursos de los países menos industrializados.<sup>3</sup>

### **Antecedentes del crédito en México**

Los inicios del crédito en México se encuentran entre los aztecas. Al arribar los españoles a territorio mexicano, éste se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza integrada por el reino azteca, el de Texcoco o Acolhuacán y el de Tlacopan o Tacuba. Fundamentalmente, la organización social y económica de estos pueblos obedecía al patrón azteca. Al finalizar el siglo XV la economía azteca desarrolló notablemente las transacciones comerciales; no sólo se realizaban mediante trueque, sino como operaciones de compraventa donde los instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda que, aunque no acuñadas, desempeñaban bien su papel. Las diferentes especies de monedas empleadas por los aztecas eran cacao, pequeñas telas de algodón y piezas de cobre.<sup>4</sup>

## **1.2 Concepto del crédito**

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, "tener confianza".<sup>5</sup>

John Stuart Mill, en su obra de economía política, definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. Joseph French Johnson, en *El dinero y la circulación*, lo llama el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago... en una fecha determinada en el futuro.

---

<sup>3</sup> Dr. Salvador Mercado H, Crédito y Cobranzas; Ediciones Macchi; Págs. 53-54.

<sup>4</sup> Emilio Villaseñor Fuente, Elementos de administración de crédito y cobranza; Editorial Trillas, 2002, Pág. 10.

<sup>5</sup> Emilio Villaseñor Fuente, Elementos de administración de crédito y cobranza; Editorial Trillas, 2002, Pág. 11.

Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente a pago futuro.

Es la capacidad de comprar u obtener un crédito respaldado por una promesa de pago, dentro de un límite de tiempo.

La entrega de un valor actual —dinero, mercancía o servicio— sobre la base de confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.<sup>6</sup>

Puede decirse que el crédito es la transferencia de bienes que una persona hace a otra, a condición de que sean devueltos en un plazo especificado a futuro y mediante el pago de una cantidad por el uso de los mismos. El crédito puede otorgarse no sólo en dinero, sino también en especie y en la posibilidad de disposición en efectivo.

Como resultado de esta operación mercantil nace un vínculo jurídico entre el deudor, quien tiene el deber de cumplir con el pago, y el acreedor, quien tiene derecho a exigirlo.

### **1.3 Importancia del crédito**

Lejos de constituir un mal necesario para las empresas, el crédito es uno de los principales motores de la economía en general y de la microeconomía de los negocios en particular, ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado.

Muy pocas personas podrían comprar una casa o un automóvil si tuvieran que desembolsar todo su valor de inmediato; contadas compañías podrían sobrevivir sin el crédito que les conceden sus proveedores. La ausencia del crédito al consumidor traería como consecuencia inevitable un retroceso de alcances inimaginables en la actividad económica mundial y, consecuentemente, en el bienestar general, en el empleo y en el desarrollo tecnológico.<sup>7</sup>

La importancia del crédito ha aumentado en los últimos años, a medida cada vez más transacciones se realizan mediante operaciones de crédito y cada vez menos con dinero en efectivo. Los adelantos en las técnicas informáticas han favorecido la utilización de tarjetas de crédito y débito, al tiempo que las operaciones comerciales entre empresas basadas en instrumentos crediticios se incrementan. La principal preocupación consiste en saber si los gobiernos son capaces de controlar el aumento de volumen de créditos, impidiendo que éstos crezcan hasta el punto de provocar un aumento en la inflación.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> R. P Ettinger, D.E Golieb, Créditos y Cobranzas. CECSA, 2001, Pág. 114.

<sup>7</sup> Eudotecnia Edic, S. A de C.V. La Admon del Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. 1996,Pág. 2.

<sup>8</sup> Dr. Salvador Mercado H, Crédito y Cobranzas. Ediciones Macchi, Pág. 55.

*Según el autor Alfonso Peña*

“La utilización adecuada del crédito produce los siguientes beneficios:

- 1.- Estimula el ahorro.
- 2.- Genera la solidaridad social en el consumo.
- 3.- Financia a la industria, el comercio, a los particulares, etcétera.
- 4.- Facilita la inmediata transferencia de bienes.
- 5.- Permite disfrutar de un mayor poder adquisitivo.
- 6.- Crea mayor demanda, permite mayor producción y abate costos.
- 7.- Permite tener presupuestos más estables para el usuario.
- 8.- Aumentan los volúmenes de ventas.
- 9.- Abre mercados y amplía los existentes.
- 10.- Promueve la creación de fuentes de trabajo mediante la generación de empresas y la ampliación de las existentes.

Importancia del crédito:

#### **OTORGANTE**

- Aumento de ventas
- Permite competir
- Solidaridad social
- Mayor rendimiento
- Incremento de producción
- Mayor poder de compra

#### **USUARIO**

- Capital de apoyo
- Mejor manejo de su efectivo
- Mayor crecimiento
- Diversificación
- Estabilidad presupuestal
- Transferencia de bienes

Su alcance está determinado por:

Tres elementos: capacidad de pago, plazo y aprovechamiento de capital.

Dos factores: económico, que equivale a la solvencia moral, que implica voluntad de pago.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Notas tomadas el curso otorgado por: Coparmex IACE; Generalidades sobre el Crédito; C.P. y Lic. Alfonso Peña Romero.

## **1.4 Clasificación del cliente de acuerdo con su infraestructura (compras)**

### **CLASIFICACION DE CLIENTES**

De acuerdo con la relación que mantienen con la empresa, los clientes se clasifican en:

- 1) Los clientes que pagan más.
- 2) Los clientes que pagan menos.
- 3) Los clientes a quienes les cobramos 5 veces más de lo que nos costó hacerles el trabajo.
- 4) Los clientes a quienes les hacemos un trabajo que nos cuesta 5 veces más de lo que les cobramos.
- 5) Los primeros clientes.
- 6) Los clientes amigos.
- 7) Los clientes insufribles.

Para quienes venden productos, la clasificación de los clientes 1 y 2 es relativa a su nivel de compra (paga más el que compra más) y para los que venden servicios, es relativa al tipo de trabajo o complejidad (paga más el que requiere algo más difícil o elaborado).

Contrariamente a lo que cualquiera podría suponer, los clientes 1 y 2 reciben (o deberían recibir) el mismo trato. Eso es normal, dado que no importa cuánto reporta un cliente; lo importante es que es un cliente.

Los clientes de tipo 3 podrían ser los más temidos: no terminan siendo clientes, ya que nos compran por única vez; huyen despavoridos, y encima nos traen mala publicidad. Más vale que nos cuidemos de no tener nunca uno de éstos; lo cual es fácil, porque depende de nosotros.

Los clientes de tipo 4 son los que plantean un trabajo pequeño o sencillo, o una compra de poco monto, y terminan siendo una pesadilla: exigen cosas no presupuestadas o piden cambios de mercancía, extensiones en los plazos o cualquier otro elemento que ellos, y sólo ellos, entienden que está dentro de las condiciones pactadas, y por ende es su derecho. Nos cuesta quitárnoslos de encima hasta que nos damos cuenta realmente de que son un negocio ganar-perder (ellos ganan y nosotros perdemos). Generalmente, la relación termina mal.

---

Los clientes de tipo 5 son los que reciben todos los mimos, todas las atenciones, todas las promociones, todos los regalos, en compensación de que también recibieron todos los errores de nuestra inexperiencia o las fallas iniciales de nuestro funcionamiento como empresa.

¡Los clientes de tipo 6 son peligrosísimos! Si son amigos antes del negocio, las cosas pueden confundirse; si se hacen nuestros amigos después de hacer negocios, las cosas pueden empezar a confundirse.

Los clientes de tipo 7 pueden haber empezado como clientes de cualquier otro tipo, pero básica y lamentablemente si son los de tipo 2 (los que pagan menos) generalmente no son muy molestos por la misma naturaleza de su relación con la empresa: compran poco, piden poco, el contacto también es mínimo, y en definitiva, romperán con nosotros, sí... pero sólo un poco.

Existe una gran probabilidad de que los clientes tipo 5 (los primeros) y tipo 6 (los amigos) muten hacia el tipo 7 en un tiempo más o menos corto; sólo hay estudios teóricos que esbozan conjeturas en otra dirección.

Un cliente puede pasar de una categoría a la otra durante la relación de algún negocio; debe entonces considerarse la categoría en la que se encuentre actualmente.

En la medida en que se desarrollan, las empresas incorporan personal e infraestructura para la atención de sus clientes. Cuando las exigencias comerciales superan la capacidad de correcta atención por parte de los dueños o encargados, esa tarea es derivada a personal de apoyo.

Por eso, no importa el volumen de negocios que se realice con una empresa. No interesa si se es, o ya era, amigo del dueño de la empresa con la que está haciendo negocios. Nada tiene que ver su trayectoria como cliente de la empresa.

Por obvios motivos se ha excluido la categoría 8: *el cliente que no paga*.

Lo verdaderamente importante para un cliente, no es que lo consideren uno bueno o uno insignificante, sino ique no lo incluyan entre los clientes del tipo 7! <sup>10</sup>

#### **1.4.1 Sectores privado, público y mixto**

- **Crédito privado:** Se compone de recursos otorgados en calidad de préstamo por organismos financieros privados para apoyar actividades económicas. Es el que se solicita, otorga y ejerce entre los particulares o iniciativa privada, condicionado por las situaciones del mercado en cuanto a que éste pueda ser "de proveedores" o bien de "compradores", o sea, por la oferta y demanda.

---

<sup>10</sup> "[http://www.microsoft.com/windows/ie\\_intl/es/default.mspx](http://www.microsoft.com/windows/ie_intl/es/default.mspx)"; consultado el 2 de enero del 2006.

- **Crédito público:** Financiamiento que se otorga a personas o entidades consideradas como sujetos de derecho público, como la federación, los estados, municipios y organismos descentralizados, así como particulares. Es aquel que está destinado para el uso exclusivo del Estado, ya que se otorga a instituciones gubernamentales, estatales y municipales con el fin de cubrir las necesidades de servicios que se deben brindar a la comunidad, y que requieren de cuantiosas inversiones. Las fuentes de abastecimiento pueden ser internas y externas; en cualquier caso, un sobregiro puede llegar a representar un alto y grave riesgo para la economía del país.
- **Crédito mixto:** Es la combinación que puede resultar al concurrir tanto el del sector público como el del sector privado para lograr un determinado fin.<sup>11</sup>

### 1.5.1 Títulos de crédito

Un título de crédito es una promesa o una orden para pagar una suma definida de dinero al portador, a una persona específica o a su orden. Los títulos de crédito demuestran que el crédito ha sido extendido. Cada tipo de crédito tiene su propia forma o formas especiales de títulos de crédito, pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales que los distinguen de otros documentos de hecho o derecho: una promesa u orden de pago futuro, riesgos y establecimiento de relaciones deudor-acreedor.

Es un documento que consigna el otorgamiento de un crédito bajo ciertos requisitos y en el que se hace constar la obligación del deudor. El título queda en manos del acreedor, quien puede darlo en pago de sus propias obligaciones. Los títulos de crédito son: letras de cambio, cheques, títulos de deuda pública, obligaciones de las sociedades, títulos inmobiliarios, etcétera.

### LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO (LGTOC)

En las operaciones comerciales se utilizan diversos documentos tales como:

1. **Contrato de compra-venta:** Es un contrato por el cual una persona, llamada vendedor, se obliga a transferir la propiedad de una cosa o un derecho, y otra, llamada comprador, se obliga a pagar por ellos un cierto precio en dinero. La compraventa es mercantil cuando se hace con propósito de especulación comercial.

Los elementos esenciales son:

**Consentimiento:** La venta es un contrato consensual, la ley dispone por regla general que la venta es perfecta y obligatoria desde que las partes se ponen de acuerdo sobre el objeto y el precio. Las compraventas que se hacen sobre muestras o calidades de mercancías determinadas y conocidas en el comercio se tienen por perfeccionadas por el solo consentimiento de las partes. Si la compra-venta tiene por objeto mercancías que no hayan sido vistas por el comprador, ni

---

<sup>11</sup> “ <http://www.definicion.org/buscar.php>”; consultado el 10 de octubre del 2005.

puedan clasificarse por calidad conocida en el comercio, el contrato no se tiene por perfeccionado mientras el comprador no las examine y la acepte.

**Cosa:** La venta requiere de la existencia de una cosa; si la cosa no existe o si se perdió antes de la celebración del contrato, la venta es inexistente por falta de objeto. La compra-venta mercantil tiene por objeto tanto bienes muebles como inmuebles; el vendedor debe ser el propietario de la cosa que vende pues la venta de cosa ajena es nula.

**Precio:** El precio debe tener dos características: ser en dinero y ser cierto; es decir determinado o determinable. El precio de la cosa (o bien) vendida se puede pagar parte en dinero y parte con el valor de otra cosa. Cuando existe una gran diferencia entre el precio y el valor de la cosa comprada, se dice que hay lesión.<sup>12</sup>

**2. Notas de remisión:** Es un documento que se emplea en el comercio para enviar las mercaderías solicitadas por el cliente según su nota de pedido. La nota de remisión está impresa y membretada. Tiene como fin que el negocio tenga un testimonio de que los artículos se han entregado en las condiciones solicitadas y que el pedido ha sido aprobado por el departamento de ventas. Este documento se extiende por duplicado o triplicado, según lo requiera la empresa; por lo general, es práctico que las notas de remisión se agrupen en un talonario con 3 copias: una queda en el talonario para la empresa que vende, la otra es entregada al cliente junto con las mercaderías y la tercera es devuelta con la firma del cliente, que certifica haber recibido de conformidad.

#### **Uso de notas de remisión**

1. El remitente es el que la emite; ya sea persona natural o jurídica, y es el que envía el bien.
2. El documento se debe emitir un original y 3 copias.
  - Original y copia 1: se queda con el cliente
  - Copia 2: para anexarlo al archivo del cliente.
  - Copia 3: para firmar de recibido del transportista con el cliente.
3. El transportista esta en la obligación de conservar una copia para el archivo.<sup>13</sup>

**3. Facturas:** Es el documento que se expide para hacer constar una venta. En él aparece la fecha de la operación, los nombres del comprador y el vendedor, las condiciones convenidas, cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido y otras particularidades de las mercancías o los servicios adquiridos. Se hace constar también el número de la factura, el nombre del comisionista o

---

<sup>12</sup> Dr. Salvador Mercado H, Crédito y Cobranzas; Ediciones Macchi; Págs. 158-159.

<sup>13</sup> “<http://www.monografias.com/trabajos14/docum-mercantil/docum-mercantil.shtml#GUIA>” Consultado el 18 de octubre del 2005

agente vendedor, la forma del embarque y otros datos adicionales relativos a cada operación.

La factura ampara mercancías embarcadas de un país a otro. Debe elaborarse en la forma prescrita para proporcionar los informes requeridos por el país al cual se destinan.

- 4. Recibos:** Es un escrito o resguardo firmado en que se declara haber recibido dinero u otra cosa. Es un escrito o acuse de recibo por escrito de algo adquirido; por tanto, es un documento contable que registra la recepción material de las mercancías, una boleta o una nota de recepción, dinero en efectivo u otro activo.
- 5. Vales:** Son documentos informales que comprueban una deuda en efectivo. De acuerdo con las normas usuales de control interno, el vale pasa a poder del otorgante para comprobar precisamente que ya ha efectuado la entrega. Habitualmente se acompaña a este concepto con el nombre del departamento o sección que debe satisfacerlo. Por ejemplo, un vale de almacén.<sup>14</sup>
- 6. Cheques:** Título de crédito expedido a cargo de una institución de crédito por quien esté autorizado por ella al efecto. Contiene la orden incondicional de pagar una suma de dinero a la vista, al portador o a la orden de una persona determinada. Orden de pago dirigida a un banco, contra los fondos poseídos por el girador. La orden de pago puede ser nominativa o al portador. Se trata de un mandato escrito de pago para cobrar una cantidad determinada de los fondos que quien lo expide tiene disponibles en un banco. Es un instrumento de pago; sin embargo, por practicas comerciales viciadas se aceptan cheques post fechados en pago de nuestras facturas, lo que desvirtúa la finalidad del cheque.

Del artículo que contiene el Código de Comercio con respecto al cheque resaltamos los aspectos más relevantes:

Librador: Quien expide en cheque.

Librado: El banco.

Tenedor: Beneficiario del cheque.

#### **Artículo 176 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“El cheque debe contener:

- La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento
- El lugar y la fecha en que se expide
- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero
- El nombre del librado
- El lugar del pago
- La firma del librador”

---

<sup>14</sup> Stephany Paola, Diccionario de Contabilidad, 1996; “<http://www.definicion.org/buscar.php?> consultado el 21 de noviembre del 2005.

**7. Letra de Cambio:** Orden incondicional, por escrito, de una persona (girador) a otra (girado), firmada por la persona que la otorga, requiriendo de la persona (beneficiario) a quien va dirigido el pago a la vista o a un plazo fijo o futuro determinado, de cierta suma de dinero, a la orden o al portador. Sinónimo de giro o aceptación, cuando se refiere a una transacción interna. Es un título de crédito formal y completo que contiene la obligación de pagar sin contraprestaciones una cantidad determinada al vencimiento y en el lugar en él mismo expresado. La letra de cambio nunca puede ser al portador, a menos de que se deje en blanco el espacio.

Conforme a la LGTOC, debe contener la mención de ser letra de cambio, en forma expresa, obligatoriamente.

**Artículo 76 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“La letra de cambio debe contener:

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

**Artículo 77 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“Si la letra de cambio no contuviere la designación del lugar en que ha de pagarse, se tendrá como tal el del domicilio del girado, y si éste tuviere varios domicilios, la letra será exigible en cualquiera de ellos, a elección del tenedor. Si en la letra se consignan varios lugares para el pago, se entenderá que el tenedor podrá exigirlo en cualquiera de ellos.”

**Artículo 79 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“La letra de cambio puede ser girada:

- A la vista
- A cierto tiempo vista
- A cierto tiempo fecha
- A día fijo

Las letras de cambio con otra clase de vencimientos, o con vencimientos sucesivos, se entenderán siempre pagaderas a la vista por la totalidad de la suma que expresen. También se considerará pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado en el documento.”

**8. Pagaré:** Es el título de crédito más versátil y de mayor aceptación en la actualidad, ya que tiene características especiales que se derivan de su contenido de acuerdo con los artículos del 170 al 173 ( LGTOC) que transcribimos a continuación:

**Artículo 170 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“El pagaré debe contener:

- La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago
- La época y el lugar del pago
- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento
- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre”

**Artículo 171 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

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

**Artículo 172 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“Los pagarés exigibles a cierto plazo de la vista deben ser presentados dentro de los seis meses que sigan a su fecha. La presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha del vencimiento y se comprobará en los términos del párrafo final del Artículo 82. Si el suscriptor omitiere la fecha de la vista, podrá consignarla el tenedor.”

**Artículo 173 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)**

“El pagaré domiciliado debe ser presentado para su pago a la persona indicada como domiciliatario, y a falta de domiciliatario designado, al suscriptor mismo, en el lugar señalado como domicilio.

El protesto por falta de pago debe levantarse en el domicilio fijado en el documento, y su omisión, cuando la persona que haya de hacer el pago no sea el suscriptor mismo, producirá la caducidad de las acciones que por el pagaré competan al tenedor contra los endosantes y contra el suscriptor. Salvo ese caso, el tenedor no está obligado, para conservar sus acciones y derechos contra el suscriptor, ni a presentar el pagaré a su vencimiento, ni a protestarlo por falta de pago.”<sup>15</sup>

- 9. Acciones:** Hecho que acredita la participación en el capital de una empresa por una cantidad determinada. Cada una de las partes en que se considera dividido el capital social de una sociedad anónima o de una sociedad en comandita por acciones. Título de crédito que sirve para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, en esta clase de sociedades. La acción posee tres valores: nominal, contable y de mercado. El valor nominal es aquel que resulta de dividir el capital social entre el número de acciones de la empresa en un determinado momento. El valor contable de una acción es el que resulta de dividir el capital contable entre el número de acciones de la empresa en un determinado momento. El valor de mercado es el que la oferta y la demanda determinan en

---

<sup>15</sup> “ <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/160.htm>” consultado el 20 de octubre del 2005.

cierto momento y con cierto volumen de operaciones. Debe reunir las siguientes características:

**1. Literalidad**

Debe entenderse en derecho que el documento deberá ser ejercido por el beneficiario en los términos escritos en los títulos, es decir, literalmente. Así mismo, el obligado debe cumplir la obligación tal y como está escrita en el documento.

**2. Autonomía**

Significa que el derecho debe ejercerse independientemente de cualquier condición que lo limite o lo modifique, así el obligado deberá cumplir sin poner condiciones para ello.

**3. Incorporación**

Se debe entender en derecho que el documento que representa esté incorporado a él, es decir, estrechamente unido al título, no puede existir el título sin el documento, por tanto para ejercer el derecho se necesita estar en posesión del título, así para cobrar un cheque, una letra de cambio o un pagare se hace necesario poseer, y tener en nuestro poder dicho documento.

## CAPÍTULO 2

# LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO

Durante las crisis recurrentes, como las que sufrió México en 1982, 1988, 1994 y 1997, el mayor impacto se manifiesta en la elevación de las tasas de interés que fluctúan de acuerdo con el libre mercado, lo que restringe la utilización del crédito.

En el sexenio que se inició en 1982 hubo meses en los que las tasas de interés llegaron a cerca del 150 por ciento; igual que entre enero y marzo de 1995 cuando también llegaron a cerca del 120 por ciento anual de interés. Aunque posteriormente bajaron, se mantuvieron muy elevadas a través de los años.

En esos periodos, en el crédito tanto activo como pasivo, los bancos tienen que cobrar altas tasas de interés por los créditos al comercio y la industria; las pequeñas y medianas empresas se ven presionadas por el alto costo del dinero o impedidas de acudir al sistema bancario para contratar créditos. Esto deteriora la dinámica de producción, deprime al mercado doméstico, reduce la capacidad de consumo y nulifica la generación de empleos. Las tasas de interés altas también provocan incertidumbre; los mayores costos para la empresa desalientan el consumo y generan mayores índices de cartera vencida, lo cual es también un grave problema tanto para los bancos como para el público que necesita usar el crédito bancario y origina que los plazos se acorten. A tal grado es esto cierto, que el crédito a largo plazo ya casi no existe en México desde 1982 y que los créditos hipotecarios, refaccionarios y de habilitación y avío se vuelvan impagables a largo plazo. Esta situación es preocupante, se estima que todavía no se dan circunstancias favorables para que bajen las tasas de interés.<sup>1</sup>

“Actualmente, la industria farmacéutica está haciendo frente a una acción más agresiva del gobierno con el fin de controlar el precio de las medicinas. Estas medidas generan competencia entre las llamadas genéricas y las denominadas OTC (productos de consumo libre) que consisten principalmente en productos de automedicación. Se espera que las ventas de medicinas genéricas crezcan en forma más rápida que las de patente, y la razón es simple: los costos de los productos genéricos son por mucho más accesibles para la economía familiar, ya que pudieran tener un precio menor hasta en un 30 por ciento que el de una medicina de patente. Para contraatacar la amenaza de las medicinas genéricas y aumentar

---

<sup>1</sup> Dr. Salvador Mercado H. Crédito y Cobranzas; Editorial Macchi; Pags. 54-55.

sus ventas, muchos laboratorios están enfocando sus esfuerzos de comercialización directamente a los pacientes, a través de mensajes institucionales que se transmiten por radio y televisión. La introducción de los medicamentos genéricos en México no ha mostrado gran participación en el mercado nacional (en este caso, el prescriptor no necesariamente es el médico; puede ser el farmacéutico). Desde nuestro punto de vista, esto es atribuible a dos factores:

- La elevada influencia de los laboratorios farmacéuticos en la promoción de los productos de patente
- La falta de apoyo político a estos productos por parte de organismos gubernamentales

Sin embargo, se espera que en un futuro cercano crezca la participación de los genéricos en el mercado, como ha sucedido en otros países. Una causa primordial es el precio del producto. Por lo pronto, en septiembre de 2003, con las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación al Reglamento de Insumos para la Salud y el Reglamento a la Ley de Propiedad Industrial, se pretende regular a las empresas interesadas en desarrollar un medicamento genérico, ya que podrán solicitar su registro con fines experimentales de una droga tres años antes de que expire una patente; cuando esto llegue a suceder, se encontrarán listas para la producción de una medicina ya probada a un precio mucho menor.

La competencia entre empresas farmacéuticas por obtener una mayor parte de las ventas en el mercado nacional de medicamentos se incrementó a partir de la apertura en la participación de los productos genéricos; esto ha ocasionado una disminución en los precios de algunos medicamentos. En la lucha por defender cualquier punto porcentual de participación de mercado, los laboratorios, tanto nacionales como transnacionales, se han enfrascado en una batalla comercial a fondo y sólo se han unido para atajar la entrada de un tercer actor: las farmacias de similares.

La innovación es uno de los pilares en el crecimiento de este sector: los nuevos descubrimientos han modificado la forma de atacar enfermedades, de generar medicinas, de probarlas y de comercializarlas. Los efectos del avance en el estudio del genoma humano y otros progresos tecnológicos deben comenzar a dar resultados antes de 2005; de ahí en adelante deberán entrar a una etapa de franca mejoría. De hecho, los laboratorios farmacéuticos y biotecnológicos tienen ya varias medicinas en desarrollo para enfermedades como el cáncer, trastornos neurológicos, enfermedades cardíacas, medicinas y vacunas para el SIDA (VIH), etcétera.

Los grandes laboratorios farmacéuticos que forman parte de la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF), hasta este momento se han limitado a hacer ciertos anuncios institucionales, pero su política es no alentar la automedicación en sus mensajes dirigidos a los consumidores finales, sobre todo en el caso de medicinas cuya venta requiere receta médica, tales como medicamentos de la clase 4, que sí podrán promocionar, pero advirtiendo al consumidor la necesidad de contar con una receta. La clasificación de los medicamentos es la siguiente:

- Clase 1, 2 y 3 son de alto riesgo y suministro controlado, tales como los narcóticos.
- Clase 4 son los antibióticos, antihipertensivos e hipoglucemiantes.
- Clase 5 y 6 son los productos de libre prescripción médica, conocidos comúnmente como los OTC.

Desde finales del año pasado los laboratorios farmacéuticos han venido exponiendo a la Secretaría de Salud y la Secretaría de Gobernación, la conveniencia de promover en medios masivos la automedicación y entre ellos se encuentran los que requieren receta médica. Esto ha resultado muy polémico y tiene que ver con las condiciones en las que se desenvuelve el mercado mexicano que en nuestro país el enfermo que no tiene dinero para una consulta, van directamente a la farmacia y solicitan una medicina que le ayude al mal que le aqueja o una medicina que le recomendaron. En teoría, ésta debería proporcionarle el medicamento, pero en la práctica no sucede así.

En México, los laboratorios farmacéuticos no tienen la capacidad para mantener una flotilla de distribución propia, por lo que, para desplazar sus productos, recurren a grandes distribuidores tales como:

- Nacional de Medicinas (Nadro)
- Casa Saba
- Casa Marzam
- Fármacos Especializados
- Farmacias Nacionales

La demanda de los productos estriba en la influencia que las farmacéuticas ejercen sobre los médicos, para lo cual llevan a cabo una serie de actividades para dar a conocer el medicamento. Dichas actividades son, entre otras:

- Visitas de sus representantes de ventas a los médicos y obsequio de muestras
- Apoyo a médicos para que asistan a conferencias
- Congresos y seminarios
- Campañas publicitarias

En el caso específico de las farmacias integradas a las grandes cadenas de detallistas como Wal-Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana, Carrefour, etcétera, también son los grandes distribuidores, como los antes mencionados, quienes se encargan de venderles las medicinas.

Si se llegara a concretar esta propuesta, inicialmente, para los laboratorios farmacéuticos, la situación ocasionaría una disminución en las ventas; sin embargo, ellos consideran que por ser artículos de primera necesidad, los medicamentos permitirían una nivelación de precios en el mercado con posterioridad.

Con base en las consideraciones anteriores y en los años que quedan por transcurrir a la presente administración del gobierno federal, que terminará el 1 de diciembre de 2006, es de esperarse que la

industria farmacéutica en México encuentre una posición envidiable, con un crecimiento constante y sano, por un lado dada la "protección" que los legisladores le brindarían al no permitir adicionar el IVA a los medicamentos, y por el otro, debido a la cultura del país, que propiciará la conservación de su posición líder a la medicinas patentadas.

Pero esta situación no puede ser eterna. En el ámbito mundial, las presiones ante los costos de las medicinas están aumentando en forma alarmante. Por otro lado, existe gran cantidad de patentes a punto de expirar, por lo que muchos de los productores de medicinas genéricas nacionales y extranjeros, únicamente están esperando la fecha de expiración para poder utilizarlas con el consiguiente beneficio de una inmediata reducción de costos (lo cual beneficiará invariablemente al paciente). En este contexto, México tendrá que establecer reformas legales más claras y precisas sobre este tipo de productos; los laboratorios farmacéuticos tendrán que aguantar la presión para poder mantener a su clientela y deberán establecer estrategias más agresivas para competir en el nuevo entorno.

El panorama para los siguientes tres años no necesariamente va a ser el más fácil para este sector del mercado en nuestro país; sin embargo, se sigue hablando de mega fusiones, las inversiones en activos continúan, se sigue invirtiendo en investigación y desarrollo, y los laboratorios farmacéuticos siguen creciendo. En las secciones siguientes se comenta en general la economía de México y el desenvolvimiento que ha tenido esta industria en los años recientes.

## **2.1 Situación del sistema de salud en México**

El sistema de salud en México está compuesto por tres sectores:

- Público
- Seguridad Social
- Privado

Dentro del sector público, la máxima autoridad es la Secretaría de Salud. El secretario de la dependencia tiene a su cargo la formulación de las políticas en torno a la salud en el país. Tiene el control de la red de institutos, centros de salud y hospitales que proporcionan servicios principalmente a la población con bajos recursos. Por otra parte, existe una serie de instituciones de servicio social como el DIF (Desarrollo Integral de la Familia); esta institución provee de servicios de salud y bienestar social a infantes y a sus familias cuando no tienen acceso al sistema de seguridad social. En lo que respecta la seguridad social, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es la institución líder. Fue creado en 1943 y está enfocado a proporcionar servicios a los trabajadores asalariados. Actualmente, proporciona sus servicios a alrededor de 46.5 millones de trabajadores. Por su parte, los trabajadores del gobierno están cubiertos por el ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado), el cual fue creado en 1960 y actualmente proporciona sus servicios a alrededor de 10.1 millones de trabajadores. Ambas instituciones reciben subsidio por parte del gobierno y en el caso del IMSS, además recibe aportaciones

por parte de los trabajadores y de sus empleadores. En el caso del ISSSTE, las contribuciones son realizadas por los empleadores.

A su vez existen otras instituciones más pequeñas que proporcionan servicios médicos más específicos, como los que proporcionan servicios de salud a los trabajadores de PEMEX (Petróleos Mexicanos), la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina, entre otras. El sector privado está compuesto por hospitales privados, doctores que realizan cirugías privadas y practicantes de medicina alternativa y tradicional. El costo y calidad varía de institución a institución; sin embargo, existen instituciones como la Cruz Roja y la Secretaría de Salud que brindan algunos servicios básicos de forma gratuita. Dentro del sector privado, el Grupo Ángeles es el que posee la mayor cantidad de hospitales en el país. También de gran importancia son el Hospital ABC, el Hospital Español, Médica Sur, etcétera.

En resumen, los principales proveedores de servicios de salud en México son:

- Secretaría de Salud
- Hospitales generales y civiles
- Instituto Nacional de Cancerología
- Instituto Nacional de Cardiología
- Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía
- Instituto Nacional de Nutrición Salvador Subirán
- Instituto Nacional de Pediatría
- IMSS
- ISSSTE
- Hospital de PEMEX
- Hospital de la Secretaría de la Defensa nacional
- Hospital de la Secretaría de marina
- Cruz Roja
- Hospitales privados
- Médicos particulares

De acuerdo con la CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica), la industria farmacéutica se está enfrentando a competencia desleal, en parte, debido a que se encuentra bajo un marco regulatorio insuficiente e ineficiente. Aunado a esto, el prestigio de la industria está en entredicho y por ello surgió la necesidad de diseñar un esquema la autorregule. Este esquema tiene, entre otros de sus objetivos, complementar el marco regulatorio existente. Los órganos que representan a la industria farmacéutica en México son:

- Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM)
- CANIFARMA

Otra institución dentro de la industria es la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF), que representa a la industria enfocada a la investigación. Fue creada en 1950 como la Asociación de Productores e Importadores de Artículos Medicinales.

La industria farmacéutica es un sector delicado en la que los impactos sociales, económicos y políticos tienen cierta incidencia. Por mencionar algunos, los niveles generales de salud de la población, la investigación y desarrollo de productos de alto valor agregado, la generación de empleos, la productividad de la masa laboral, las finanzas públicas, la opinión pública y los niveles de satisfacción de los usuarios. A su vez, es importante mencionar las diversas instituciones y dependencias que giran alrededor de la industria y dependen de la misma con respecto a su comportamiento, tendencias y actos dentro del mercado. Este grupo de entidades, o partes interesadas, son:

- Centros de salud
- Distribuidores
- Entidades financieras: aseguradoras o bancos, por ejemplo
- Gobiernos internacional, federal y local; sector salud, reguladores y el Congreso
- Hospitales
- Industria: proveedores, accionistas, empleados
- Organismos internacionales
- Universidades
- Usuarios

La competencia por atender al sector público, específicamente en el tema de los genéricos, está siendo más feroz entre las 179 empresas que actualmente producen medicinas en el país y los proveedores extranjeros. El sector público continuamente enfrenta escasez de medicinas, mientras que en el privado se venden medicinas bajo prescripción, sin necesidad de presentar la receta médica.

El contrabando continúa siendo un problema serio en el país. De acuerdo con cifras proporcionadas por CANIFARMA, anualmente la cifra de contrabando llega a los 100 millones de dólares a través de la frontera en Tijuana. Las medicinas entran al país bajo el supuesto de provenir de laboratorios de origen indio, lo cual resulta ser falso, ya que en su gran mayoría dichos laboratorios son inexistentes.

## **2.2 Canales de distribución**

Las asociaciones y cámaras que representan a la industria están conformadas por los productores de México, quienes se deben regir por los factores de consumo de productos farmacéuticos; dentro de estos se pueden mencionar:

- La población crece a un ritmo de 1.4 por ciento anual; sin embargo, en el segmento de personas mayores de 60 años, el ritmo de crecimiento es superior al 5 por ciento, es decir, aproximadamente

350,000 personas más cada año. Esto permite anticipar que el consumo de medicamentos irá en aumento.

- En lo que respecta al perfil epidemiológico, el sur del país se caracteriza por enfermedades contagiosas e infecciosas, mientras que el norte y los grandes centros urbanos se distinguen por la incidencia de enfermedades degenerativas y crónicas.
- Limitaciones del sector público dificultan la adecuada atención de los requerimientos de salud de la población. Para ello, el gobierno anunció la inclusión de capital privado en la construcción y mantenimiento de hospitales y clínicas del sector público. Aunado a esto, el consumo de medicamentos está relacionado con las condiciones climáticas. En la temporada invernal, el consumo de medicamentos para el tratamiento de infecciones en las vías respiratorias se acrecienta mientras que en verano lo hace el de medicamentos para enfermedades gastrointestinales.

En México, más de 100 compañías realizan la distribución de los medicamentos; de éstos los más importantes son:

- Casa Marzam
- Casa Saba
- Corporativo Fragua
- Farmacias Benavides
- Nacional de Drogas
- Proveedora de Medicamentos

El sector público, seguridad social y grandes cadenas de detallistas se abastecen directamente de los grandes distribuidores. Los distribuidores y mayoristas distribuyen a minoristas. El mercado minorista está fragmentado en más de 23,000 farmacias independientes, situación que obliga al laboratorio a contratar un distribuidor para poder hacer llegar sus productos a detallistas y consumidores.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> “D.R.” 2004 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza. Bosque de Duraznos 55, México, 11700, D.F.

## CAPÍTULO 3

# OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Otorgar un crédito implica, inevitablemente, un riesgo; por ello existen políticas y procedimientos para establecer condiciones que permitan su recuperación. La gerencia de crédito y cobranza debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas:

1. Establecer y determinar el grado de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.
2. La comprobación a la que deberá sujetarse cada solicitante de crédito.
3. La necesidad de analizar la información obtenida en una investigación específica para establecer la validez del crédito del solicitante.
4. La necesidad de decidir si la solicitud de crédito se aprueba o se rechaza.

El riesgo en el crédito debe ser reconocido no como una condición vaga y general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o moral.

### **3.1 Fuentes de información para el otorgamiento del crédito**

El departamento de crédito puede obtener buenos resultados en la investigación de crédito no dejándose llevar por corazonadas, sino por los datos tomados de las diversas fuentes de información antes de tomar una decisión. Las fuentes más comunes son:

- Estados financieros
- Clasificaciones publicadas por empresas de cobranza
- Informes de agencias investigadoras de crédito
- Información de los representantes de ventas
- Informes de bancarios
- Informes de los abogados de la ciudad donde vive la persona que solicita el crédito
- Referencias comerciales y personales de la persona que solicita el crédito
- Declaración de la propia persona que solicita el crédito
- Las experiencias anteriores de la empresa, si las hay con la persona que solicita el crédito
- Información del buró de crédito

Así como cualquier institución bancaria pide, a quien le solicita un crédito, información sobre su situación económica, personal y familiar con el fin de asegurar, en lo posible, la recuperación del dinero prestado, cualquier empresa que otorgue crédito, ya sea personal o comercial, deberá hacer lo mismo.

Para otorgar un crédito existen dos primeras posibilidades:

### **1. Crédito nuevo**

En este caso se requiere investigar (por medios propios o a través de agencias especializadas) lo siguiente:

- **Capacidad de pago**

En personas físicas se hace una solicitud y se comparan sus ingresos con sus egresos.

En personas morales se hace una solicitud y se obtienen los estados financieros para ser evaluados.

- **Hábitos de pago**

En personas físicas, se piden referencias de crédito por medio de la solicitud y de otras personas con las que tenga relaciones comerciales como tiendas o inmobiliarias, por ejemplo.

En personas morales se investiga con otros proveedores de la empresa y boletines judiciales.

- **Posibilidad de recuperación en caso de falla en el pago**

En personas físicas se piden nombres de amigos y parientes para la localización posterior y eventual cobro. En personas morales o empresas se identifica a los principales accionistas, así como sus otros intereses a fin de presionar para obtener el cobro.

En todos los casos se integra un pagare o algún documento que el cliente firme.

### **2. Crédito establecido**

En caso de existir experiencia previa con el cliente, es necesario analizar los siguientes puntos:

- Limite de crédito
- Historial de pagos
- Problemas para el cobro
- Problema con nuestra empresa
- Productividad de la cuenta

### **3.1.1 Solicitud de crédito**

La solicitud de crédito viene a constituir uno de los documentos más importantes en la administración del crédito. Con base en este documento se inicia, por decirlo así, el proceso de crédito, y aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permiten conocer al solicitante de crédito mediante los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Aunque no existe un formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión, el estudio de la solicitud de crédito revela una serie de elementos fundamentales, concurrentes en la mayoría de los casos. Los datos y la extensión del documento deben basarse en el monto del crédito solicitado: un crédito alto o considerable exigirá una investigación exhaustiva del sujeto del crédito, en tanto que un crédito pequeño requiere una investigación más sencilla, y por lo tanto la solicitud será más reducida.

Así mismo, la investigación y codificación de los datos aportados por el solicitante representa, para el departamento de crédito y cobranza, un costo que deberá guardar una relación porcentual lógica con el monto del crédito por concederse.<sup>1</sup>

#### **Elementos de administración de crédito y cobranza**

La investigación del crédito puede hacerse mediante entrevistas, correo o por teléfono de acuerdo con la política de la empresa. Cualquiera que fuera el medio, el solicitante es requerido para proporcionar información con el fin de que le sea autorizado el crédito solicitado. La información requerida en una solicitud de persona física debe ser completa y precisa de acuerdo con la información que requiera la empresa. Deben considerarse los siguientes puntos:

#### **Personas físicas**

1. El otorgamiento de crédito a las personas físicas se efectúa en base en la información que debe proporcionarse en la solicitud de crédito.
2. La información que puedan suministrar quienes les hayan otorgado crédito y conocer el grado de cumplimiento que han tenido.
3. Datos de la empresa en que trabajan, con relación a su puesto, sueldo, prestaciones, bonos anuales y trayectoria que han tenido, así como su antigüedad.
4. Información que puedan proporcionar otras empresas en que hayan laborado con anterioridad, y el comportamiento que en ellas observaron.
5. El comportamiento que han tenido en el pago de sus impuestos, renta o pagos hipotecarios, luz, teléfono, predial.
6. Forma de vida, si es seria o disipada, dentro y fuera de su hogar o del trabajo.
7. Tipo de relaciones que tienen y la opinión de las personas involucradas con respecto a los potenciales

---

<sup>1</sup> Emilio Villaseñor Fuente; Elementos de Administración de Crédito y cobranza; Ed. Trillas Pág. 117.

sujetos de crédito.

8. Bienes con que pueda garantizar y situación de los mismos.

9. Avaluos que puedan responder y calidad de los mismos, así como la situación de sus bienes y comportamiento.

Un análisis y evaluación de la información anterior permite llegar a una buena decisión. En cuanto se determina si es o no sujeto de crédito debe informarse al solicitante al respecto.

La información requerida en una solicitud de persona moral debe ser completa y precisa, de acuerdo con la información que requiera la empresa. Deben considerarse los siguientes puntos:

### **Personas morales**

1. La veracidad de la información que suministró.

2. El resultado de análisis de sus estados financieros de tres años y su situación actual.

3. La información que instituciones crediticias, proveedores, clientes, acreedores, competencia y estadística nos puedan suministrar. Es necesario confirmar esta información.

Cabe mencionar que, con frecuencia, las empresas se muestran renuentes a proporcionar sus estados financieros. La razón es que nunca son informados al respecto sobre las causas que no permiten otorgarlo, y en gran porcentaje porque sólo se archivan y no se tiene la preparación para efectuar un buen estudio de los mismos.

### **3.1.2 Agencias de investigación**

En nuestro país se ha dispuesto de fuentes limitadas de información de crédito; sin embargo, recientemente éstas han estado creciendo a partir de una relación de confianza y respeto mutuos entre los directivos de crédito, algunas agencias de información crediticia y los clientes. En el desarrollo de estas relaciones, ha sido de vital importancia el respeto a la naturaleza confidencial de la información del crédito.

Las decisiones de crédito afirmativas en cuentas nuevas podrán determinarse fundamentalmente con base en una información de crédito y financiera suficiente para cada cliente. La base para la eficaz operación de cualquier departamento de crédito es, más que tener un número limitado de cuentas, poder recurrir a una agencia de informes de crédito de reconocido prestigio, que proporcione informes por escrito sobre personas o empresas, y cuyos datos se mantengan actualizados mediante revisiones periódicas.

Normalmente, los informes de las agencias tratan de abarcar los datos más importantes para una decisión de crédito: historial de la empresa, seguimiento de sus operaciones, antecedentes de sus funcionarios, posición financiera y antecedentes de pagos. El plazo normal para obtener los informes de las agencias es de 72 horas, si bien hay investigaciones especiales que pueden llevar más tiempo. En algunos casos, la

información de esas fuentes puede servir para resaltar las áreas en que se debe profundizar, con el fin de que el analista de crédito determine la información específica que deberá buscarse en otras fuentes: informes de intercambio, más datos sobre funcionarios, detalles complementarios con relación a los estados financieros, etcétera.

Para este fin, existen diversas agencias de investigación, entre las que se encuentran las siguientes:

### **Dun & Bradstreet**

La fuente más común de información de crédito mercantil es la agencia mercantil Dun & Bradstreet, que tiene reporteros que informan sobre los negocios en los Estados Unidos, Canadá e inclusive en alta mar. Las empresas son investigadas y analizadas para determinar el método de operación, capital, propiedad y reputación del crédito. El libro de referencias Dun & Bradstreet informa sobre créditos establecidos en tres millones de informes en archivo. De este libro se publican ediciones seccionales.

Los suscriptores de esta agencia reciben informes regulares sobre los negocios que les interesan. Previa solicitud, es posible obtener más datos específicos en informes especiales.<sup>2</sup>

Según el autor Stephan Hayes "Los informes de Dun & Bradstreet generalmente constituyen el punto de partida para todo gerente de crédito en la investigación de cuentas marginales y nuevas, o al tratar de mantener un control de cuentas automáticas, semi-automáticas y no automáticas. Constituye la única agencia de crédito que asigna evaluaciones y prepara informes sobre cualquier compañía en cualquier industria, sea nacional o extranjera."<sup>3</sup>

### **Coface México**

Coface surgió en París en 1946, con el objeto de fomentar y garantizar las exportaciones francesas. Ofrecen diversos productos desarrollados a través de los años para asegurar las transacciones comerciales tanto domesticas como de exportación. Con el objeto de optimizar los procesos aseguradores, el grupo estableció su propia base de datos de información comercial; actualmente pueden proporcionar informes sobre 44 millones de empresas a nivel mundial y 90 mil nacionales.

Este grupo tiene oficinas de representación en 91 países, tienen ventas anuales (2002) de 973 millones de euros y cotizan en la Bolsa de Valores de París.

Respaldados en una experiencia de 9 años en el mercado local y casi 60 años a nivel internacional, ha desarrollado la siguiente gama de servicios:

- Informes comerciales

Permiten tener una visión de la solvencia moral y económica de sus clientes, prospectos o

---

<sup>2</sup> RP Ettinger; DE. Golieb; Crédito y Cobranzas; Editorial CECSA; Pág. 180.

<sup>3</sup> Stephan Hayes; Crédito y Cobranzas; Editorial; Ecasa Pág. 39.

proveedores a nivel local e internacional, a través de un análisis completo.

- Recuperación de cartera vencida (cobranza)  
Gestión de cobranza extra judicial a través de abogados altamente calificados en la recuperación de cartera vencida y procedimientos legales mercantiles.
- Opinión de crédito  
Calificación global de los socios comerciales a través de un *ranking*.
- *Quality label*  
Sello de calidad que distingue a nivel mundial a las empresas importadoras que cumplen a tiempo sus compromisos comerciales de pago.
- *Kompass*  
Directorio mundial con más de 1,800,000 empresas registradas, visitada por empresarios y profesionistas en busca de servicios o productos.
- Administración de cartera  
Gestión de cobranza regular.
- Asociaciones de crédito

### 3.1.3 Asociaciones de crédito

En México existen varias asociaciones de crédito; una de ellas es la Asociación de crédito de la industria farmacéutica mexicana, A.C. (ACIFMAC). La ACIFMAC quedó constituida junto con la protocolización de sus estatutos, el 28 de junio de 1965, ante el notario público 112, Lic. Roberto Núñez Escalante, según permiso No. 10293, expediente 283754 otorgado por la Secretaria de Relaciones Exteriores, en respuesta a la petición presentada el 3 de junio del mismo mes y año. Con fecha 29 de octubre de 1973, se llevó a efecto la protocolización de nuevos estatutos ante el notario publico no. 18, Lic. Alejandro González Polo, según acta no. 61297, y ante el mismo notario el 3 de mayo de 1978 se modificaron nuevamente, según acta no. 71955. Con el acta 91056, el 24 de abril de 1986, se protocolizó la última modificación a los estatutos. El lema de la asociación es "Por un crédito depurado y una cobranza efectiva".

Establecer el domicilio fiscal de la asociación dentro del DF. , previa designación y acuerdo de asamblea, para recibir notificaciones, correspondencia o cualquier aviso que se relaciones con la misma, de carácter legal, fiscal o social, para estar en condiciones de atender y o actuar según corresponda.

La duración de la asociación será de 99 años o mientras exista interés de los miembros que lo integran.

La asociación tiene por objetivo:

- a) Fomentar el intercambio de información comercial confidencial, verídica y de buena fe relativa a la solvencia moral y económica de la clientela farmacéutica.
- b) Fomentar y promover la ayuda mutua entre los asociados en la cobranza de clientes difíciles,

- procurando una acción conjunta a partir de los intereses generales de los propios asociados.
- c) Intercambiar y planear soluciones de problemas de crédito y cobranza que afecten a los asociados.
  - d) Procurar el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y condiciones de crédito y cobranza entre los asociados.
  - e) Proporcionar medios de protección, capacitación, superación y actualización, mediante la participación de cursos especializados para el establecimiento de sistemas en beneficio y seguridad del crédito.
  - f) Organizar y celebrar seminarios, conferencias y mesas redondas entre y para los asociados, incluyendo al personal de diferentes niveles del área de crédito y cobranza.
  - g) Invitar a personas especializadas a conferencias y seminarios técnicos y culturales.
  - h) Promover el conocimiento mutuo y la cordialidad entre los asociados.
  - i) Establecer y mantener contactos con agrupaciones similares tanto en la República Mexicana como en el extranjero, con el fin de propiciar el intercambio y la ayuda mutua en todo lo relacionado a nuestras áreas de trabajo.
  - j) Velar por la ética profesional de la asociación y la de sus asociados.
  - k) Defender a los asociados o representantes de imputaciones injustas que lesionen su prestigio profesional.
  - l) Estimular y/o premiar a quienes realicen trabajos profesionales meritorios, dentro o fuera de la asociación cuando emanen de ella.
  - m) Promover el acercamiento con los clientes en términos de reciprocidad y respeto para desahogar o aclarar situaciones.

### **3.2 Factores para otorgar crédito**

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, en relación con la cantidad, los términos y las condiciones, son los siguientes:

#### **3.2.1 Solvencia moral**

El riesgo de crédito comprende el conjunto de cualidades del sujeto que determinan o no su voluntad para pagar al vencimiento de una deuda. El carácter de un individuo es el agregado de las cualidades morales y mentales que lo identifican. Se dice que una persona tiene carácter cuando está gobernada por un alto sentido de lo moralmente correcto.

La honradez es otra de las cualidades fundamentales, además de la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad, la confianza, etcétera. En la mayoría de los casos, en los individuos más consistentes, la voluntad de pagar las deudas puede deducirse por indicios de carácter general.

Una de las mejores pruebas del deseo de pagar es un prolongado y consistente historial de pago puntual de deudas; un deudor confiable tiene antecedentes de crédito bien establecidos que rara vez se desvían de su pauta o patrón de pago.

Generalmente, el historial de pagos se obtiene directamente de otros acreedores o bien de una organización intermedia.

### **3.2.2 Solvencia económica**

Capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento, independientemente de la disposición y el deseo de pagar del deudor. Si un deudor no tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), sé esta frente a un riesgo.

No es fácil calcular la capacidad de pago, ya que comprende un sinnúmero de factores. Casi siempre, los gastos y los pagos dependen de los ingresos más que de los ahorros. No obstante, los ingresos no siempre revelan la capacidad, pues pueden estar comprometidos a una deuda existente que agoten la capacidad de crédito del potencial deudor. Entonces, la capacidad de un cliente es afectada por sus gastos y sus adeudos. Las pruebas más importantes de capacidad son los ingresos así como algunos otros elementos como profesión, edad, estabilidad en el empleo, propiedad de bienes e inmuebles, exposición a economizar recursos, deseos de progreso, etcétera.

La capacidad de una empresa también se relaciona con factores como sus ingresos, su presupuesto de gastos y los adeudos pendientes. El ingreso comercial se deriva esencialmente de las ventas; lo que afecta a las ventas determina en cierto grado la capacidad del crédito. La publicidad, el entrenamiento en ventas, la ubicación de la empresa, su organización, su antigüedad, el volumen de los inventarios, los servicios prestados, la competencia, sus relaciones con clientes y proveedores, sus marcas, etcétera son algunos de los factores que modifican la capacidad de un deudor.

La capacidad está determinada por el costo de la operación y las ventas; el operar a un costo muy alto disminuye la utilidad y reduce las posibilidades de cumplir con los adeudos contraídos. Salarios, renta, energía y otros gastos normalmente son atendidos con preferencia para mantener el negocio en marcha; los acreedores y proveedores deben tomar esto en consideración al calcular la capacidad de una firma comercial para cubrir oportunamente sus adeudos.

La capacidad también se ve afectada por la existencia de una deuda estructural de la organización; si la deuda es alta, en términos del valor líquido de la inversión, la compañía tendrá demandas que pueden determinar una baja capacidad. Más aún: cierto tipo de deudas altas se acompañan de altos tipos de interés.

### **3.2.3 Capital**

Para efectos de crédito cabe entender por capital la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio. Los bienes de un deudor representan la seguridad de pago, así sea a largo plazo, si el carácter y la capacidad no fallaran. El capital es lo que un acreedor puede aprovechar como garantía del pago de la deuda. El crédito no se puede extender con base en la precisión de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a esto por lo general implica el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad futura de efectuar ventas al mismo cliente.

Por lo general, el consumidor común tiene poco capital. Lo que posee es mobiliario, aparatos de línea blanca, automóvil y objetos de uso personal. Algunos pueden reunir alguna cantidad de efectivo, otros poseen valores o títulos financieros, y algunos un bien inmueble.

Para efectos de crédito, el valor de tal capital es importante y puede ser intrínseco en su totalidad más que de valor mercantil. Más aún: parte de un capital personal puede estar exento de embargo por las leyes del país. No obstante, la información y verificación del capital tiene gran valor para el otorgante del crédito, porque proyecta algo sobre el carácter y la capacidad del individuo.

El capital de los negocios establecidos normalmente se puede determinar a partir de sus estados financieros, cuando los activos están equilibrados contra los pasivos. Para calcular con acierto el capital, debe considerarse su valor de realización en el mercado, más que su valor en libros, ya que éste es el de adquisición y sufre considerables modificaciones.

Para la más adecuada y precisa determinación del valor de los activos, debe recibir especial atención la justa valuación de cada renglón contenido en el activo.<sup>4</sup>

### **3.3 Condiciones de comercialización**

Se ha repetido mucho que el departamento de crédito no debe depender directamente del departamento de ventas ya que existen intereses opuestos entre ambos. Sin embargo, la coordinación entre ambos debe ser muy estrecha, ya que sus actividades son complementarias.

---

<sup>4</sup> Emilio Villaseñor Fuente; Elementos de Administración de Crédito y Cobranza; Editorial Trillas. Págs.113-115.

### 3.3.1 Ofertas

Una práctica muy común en nuestro medio comercial es otorgar un descuento por volumen. Algunas empresas tienen escalas de precios en donde éstos se reducen cuando aumentan los pedidos unitarios. En ventas de contado, lo anterior resulta muy conveniente para el vendedor, ya que al vender en cantidades mayores se logra una importante reducción de costos; sin embargo, en pedidos a crédito, los descuentos por volumen incentivan al cliente a que nos deba más y a que sus cuentas por pagar se hagan más grandes y, consecuentemente, más difíciles de cubrir. Esto puede derivar en problemas de liquidez.

Una sugerencia práctica para que los descuentos por volumen beneficien al cliente sin poner en riesgo sus pagos a la empresa puede ser la siguiente:

- En compras de contado, otorgar los descuentos de escala inmediatamente.
- En ventas a crédito, otorgar los descuentos al cliente en base a volúmenes anuales de compra, siempre y cuando se encuentre al corriente de sus pagos. De esta manera, no lo estamos incentivando a tener cuentas por pagar mayores, ya que aunque compre en lotes más pequeños, si su volumen anual de compras es grande, tendrá derecho a los descuentos en forma retroactiva, lo que lo motiva a no cambiar de proveedor (nosotros) y a pagarnos a tiempo, pues esto será condición del descuento.

### 3.3.2 Descuento comercial

Un descuento comercial es una deducción de la lista de precios a todos los clientes de una determinada clase, sin tomar en cuenta el tiempo de pago. Los fabricantes que venden a intermediarios y minoristas harán a los primeros un descuento de la lista de precios de acuerdo con lo que ellos puedan vender a sus propios clientes obteniendo una ganancia. Algunas veces se permite un descuento comercial a todos los clientes por una costumbre establecida en esa línea particular. Un tipo especial de descuento comercial se ofrece a los clientes para animarlos a comprar grandes lotes; esto reduce los costos de venta y entrega.

Los descuentos comerciales son, comúnmente, usados como un medio para ajustar la lista o catálogo de precios para cambiar las condiciones del mercado.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Emilio Villaseñor Fuente; Elementos de Administración de Crédito y Cobranza; Editorial Trillas. Págs.117-119

## CAPÍTULO 4

# EL CONTROL INTERNO

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define que el control interno comprende el plan de organización que, en forma coordinada, se adopta en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

“Para Stempf el control interno es la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados. Brinks lo define así: se refiere a los métodos y prácticas por medio de los cuales se coordinan y operan registros, y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración obtiene información, protección y control.” \*

Para algunos autores, el sistema de control interno se reduce a las medidas necesarias que deben tomarse para prevenir fraudes. Otros concentran su atención en la distribución de funciones de personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados.<sup>1</sup>

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a su política administrativa”.<sup>2</sup>

También se define como el conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas. El control interno constituye una atribución de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo.<sup>3</sup>

---

\*Citado en Joaquín Rodríguez Valencia. Control Interno, Un efectivo sistema para la empresa; Editorial Trillas. Págs. 48-49

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Control Interno, Un efectivo sistema para la empresa; Editorial Trillas. Págs. 48-49.

<sup>2</sup> Abraham Perdomo Moreno; Fundamentos de Control Interno; 7ª Edición; Editorial Thompson. Pág. 3.

<sup>3</sup> <http://www.definicion.org/control-interno>; consultado el 10 de Noviembre del 2005.

## 4.1 Elementos del control Interno (Boletín 3050)

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

### 1. El ambiente de control

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son:

- La actitud de la administración hacia los controles internos no establecidos.
- La estructura de organización de la entidad.
- El funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Los métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Las políticas y prácticas de personal.
- Las influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

### 2. La evaluación de riesgos

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros, que pudieran evitar que éstos sean razonablemente presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada.

Los riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias externas e internas que pueden afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración de estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar derivado de circunstancias como:

- Cambios en el ambiente operativo
- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o rediseñados
- Crecimientos acelerados
- Nuevas tecnologías
- Nuevas líneas, productos o actividades
- Reestructuraciones corporativas
- Cambio de pronunciamientos contables
- Personal con mucha antigüedad en el puesto
- Operaciones en el extranjero

### **3. Los sistemas de información y comunicación**

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros (los cuales incluyen el sistema contable) consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar y registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Los sistemas de información y comunicación deben asegurar la calidad de la información apropiada generada para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que.

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

### **4. La vigilancia**

Es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o mediante la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o una persona que realice funciones similares contribuye en forma significativa al proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas, como cartas donde los clientes se quejen o un registro de comentarios, que permitan detectar problemas o subrayar áreas donde se requiera mejorar. La administración también podrá considerar, dentro de las actividades de vigilancia, la información de los auditores externos relativa al control interno.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría; 23<sup>a</sup>. Edición Anfeca; Pág. 52-56.

## **4.2 Cuentas por cobrar (Boletín 5110)**

### **Generalidades**

De conformidad con el Boletín C-3 de la comisión de Principios de Contabilidad, las cuentas por cobrar se constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

### **Alcance y limitaciones**

Los aspectos fundamentales relativos al estudio y la evaluación del control interno y los procedimientos de auditoría que se mencionan en este boletín se refieren básicamente a empresas industriales y comerciales.

### **Objetivos de auditoría**

- Comprobar la autenticidad de las cuentas por cobrar, así como de los descuentos y devoluciones.
- Comprobar la valuación de las cuentas por cobrar, incluyendo el registro de las estimaciones necesarias para cuentas de dudosa recuperación, descuentos y devoluciones, reclamaciones por productos defectuosos, etcétera.
- Determinar los gravámenes y contingencias que pudieran existir, considerando que las empresas realicen operaciones financieras en las que se involucren las cuentas por cobrar, de las que se derivan las obligaciones contingentes para la propia empresa y/o que limitan la disposición de las mismas, como es el caso del descuento de documentos, la cesión de adeudos, la obtención de préstamos con garantía de las cuentas por cobrar, etcétera.
- Verificar que todos los ingresos y cuentas por cobrar estén registrados en la contabilidad, comprobando que éstos correspondan a transacciones y eventos efectivamente realizados durante el periodo, y que se hayan determinado en forma razonable y consistente.
- Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

### **Control interno**

La existencia de controles en estas áreas servirá de base para las transacciones relativas a cuentas por cobrar y para asegurar que se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración para la obtención de información básica encaminada a controlar las operaciones en esas áreas (por ejemplo, ventas por zonas o líneas de producto).

1. Existencia de autorización y documentación de ventas a crédito, los precios de venta y descuentos y devoluciones, considerando aspectos tales como:
  - Los precios de venta, las condiciones de crédito y los descuentos concebidos y devoluciones, deberán basarse en listas de precios, plazos de crédito establecidos, listas

de descuentos por cliente, etcétera, todos elementos de referencia autorizados previamente por los funcionarios responsables.

- Cualquier operación de venta o devolución deberá ser registrada con base en documentos comprobatorios con la autorización correspondiente.
2. Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones recibidas, etcétera.
  3. Registro, en el periodo correspondiente, de la factura que ampare los embarques a clientes y las notas de crédito que respalden las devoluciones recibidas.
  4. La existencia de controles para el manejo de las devoluciones debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo a que correspondan.
  5. Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y la cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
  6. Otros ingresos.
  7. Conciliación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
  8. Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar, por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.
  9. Custodia física de las cuentas por cobrar.
  10. Arqueos, periódicos y sorpresivos, de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.
  11. Existencia de fianzas para proteger a la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.
  12. En cuanto a los procedimientos para el registro de las estimaciones, es necesaria contar con controles permanentes que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como devoluciones y descuentos, para conocer oportunamente el monto de las estimaciones que deberán registrarse.
  13. Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparen las cuentas por cobrar.

La confirmación directa del auditor de los adeudos se considera más efectiva para comprobar la autenticidad de las cuenta por cobrar.

Existen dos tipos de confirmación de adeudos: el positivo y el negativo. El método positivo consiste en comunicaciones escritas dirigidas a los deudores con la petición de que confirmen al auditor la corrección del saldo, o de que hagan constar en qué consiste su inconformidad.

El método negativo consiste en comunicaciones escritas dirigidas a los deudores con la

petición de que contesten únicamente en el caso de que no estén de acuerdo con el saldo indicado.

La confirmación puede hacerse en forma total o por medio de pruebas selectivas, dependiendo fundamentalmente de la eficiencia del control interno.

### **1. Características de las solicitudes**

Al realizar las solicitudes deben considerarse los siguientes puntos:

- Ser claras y precisas en su redacción.
- Indicar que la contestación deberá remitirse directamente al auditor.
- Solicitar que todas las dudas u observaciones sobre los saldos se den a conocer oportunamente en la contestación.
- Precisar la fecha en la que se solicita la confirmación.
- Llevar la firma de un funcionario de la empresa.
- Agrupar en una sola solicitud todos los saldos de la misma persona, indicando su origen.

### **2. Control de solicitudes**

Las solicitudes de confirmación enviadas y las contestaciones recibidas deben controlarse entre los documentos de trabajo del auditor.

- Antes de enviarlas, el auditor deberá confrontar los datos que se mencionan en la confirmación con los registros de la empresa.
- Las direcciones de las confirmaciones deberán verificarse selectivamente en el directorio telefónico o en el de la compañía.
- Deberán enviarse en sobres donde aparezca como remitente el auditor que está llevando a cabo el trabajo.
- Deberán depositarse directamente en el correo por el auditor.
- Las confirmaciones devueltas por el correo deberán turnarse a la compañía para que se elabore una nueva confirmación, verificando que se resuelvan las observaciones que indica el correo en el sobre, para enviarlas nuevamente.

### **3.- Tramitación de respuesta**

Las repuestas de los deudores a solicitudes de confirmación constituyen propiamente el resultado de la prueba.

- Las respuestas recibidas deben confrontarse contra las solicitudes enviadas, de tal manera que se puedan clasificar y cuantificar (conformes, inconformes, devueltas por el correo y no contestadas).
- Es usual que el personal de la empresa participe en los trabajos de conciliación o aclaración de discrepancias u objeciones; en estos casos, y previo control de las

confirmaciones turnadas, el auditor debe verificar el trabajo realizado por el personal de la empresa.

- Las respuestas no firmadas o recibidas por la empresa deben considerarse sin validez.
- Debe realizarse una segunda confirmación en los casos de solicitudes no contestadas y/o devueltas por el correo. En su caso, puede considerarse la conveniencia de hacer la solicitud en forma personal, por parte del auditor.
- Los saldos sobre los cuales no se haya obtenido respuesta, deben verificarse mediante procedimientos alternativos como cobros posteriores o un examen de la documentación comprobatoria del adeudo (facturas, documentos de embarque u otras equivalentes).
- El trabajo de confirmación debe resumirse cuantitativamente, de tal manera que se tengan elementos de juicio para evaluar objetivamente el resultado del procedimiento.

### **Confirmación a una fecha distinta a la de los estados financieros**

La confirmación de cuentas por cobrar puede llevarse a cabo a la fecha de los estados financieros o en otra que resulte conveniente. Sin embargo, en este último caso, debe tomarse en cuenta que la efectividad del control interno lo permita. Es recomendable que el lapso entre la fecha de la confirmación y la de los estados financieros no exceda al periodo de recuperación de cartera. De cualquier manera, cuando la confirmación se realiza en fecha distinta a la de los estados financieros, el auditor debe efectuar pruebas sobre los movimientos registrados entre la fecha de confirmación y la de los estados financieros.

### **Cuentas no confirmadas por requerimiento de la empresa**

En los casos en que la empresa solicite al auditor no confirmar ciertas cuentas, previamente seleccionadas, éste deberá evaluar esta limitación; si resultara importante expresar una salvedad o abstenerse de opinar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría; 23<sup>a</sup>. Edición Anfeca. Págs. 397-399 y 405-407.

## 4.3 Técnicas de auditoría aplicadas en clientes y cuentas por cobrar

### 1. Análisis de saldos y movimientos

**Saldos:** Cuentas con distintos movimientos que se registran en ella con compensaciones de unos con otros: abonos y pagos.

**Análisis de saldos:** Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros; por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etcétera. Se trata de compensaciones totales o parciales de los cargos por venta. En este caso, el saldo de la cuenta esta formado por un neto que representa la diferencia entre distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que formen parte del saldo de la cuenta.

El detalle de estas cuentas, partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis del saldo.

**Movimientos:** Cuentas con acumulación como el estado de resultados o el total de un periodo anual de la balanza.

**Análisis de movimientos:** En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación, sino por acumulación; por ejemplo, en las cuentas de resultados. En algunas de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien, por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta

### 2. Inspección

Examen físico de los bienes materiales o de los documentos con el fin de cerciorarse de que exista una operación registrada contablemente.

**Inspección:** Se puede definir como el examen físico de los bienes materiales o los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

La inspección consiste en cerciorarse de la existencia o de las características de los elementos sujetos a un examen de auditoría.

### 3. Confirmación positiva y/o negativa

Es una comunicación escrita de una persona independiente a la empresa a un tercero.

**Confirmación:** Consiste en la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que solicita. Puede aplicarse de diferentes formas: positiva, negativa e indirecta, ciega o en blanco.

- Positiva: Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes, como si no lo están. Se envía este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.
- Negativa: Se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar activos.
- Indirecta, ciega o en blanco: No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o instituciones de crédito.

#### **4. Investigación**

Obtención de información datos y comentarios de los funcionarios y empleados. Por ejemplo, para conocer cómo se efectúan las operaciones o las técnicas para el cobro de una factura.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimientos y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones por la empresa. Por ejemplo, el puede formarse su opinión sobre la comparabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa

#### **5. Declaración**

Manifestación por escrito de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas por los funcionarios o empleados aun cuando éstos hayan tenido injerencia en la elaboración de los estados financieros. Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameriten.

#### **6. Cálculo**

Verificación de alguna partida. Es una técnica que permite comprobar partidas mediante operaciones matemáticas hechas por el auditor. Esta técnica puede llevarse a cabo de cualquiera de las formas siguientes:

- a) Aplicar el mismo procedimiento seguido por la empresa.
- b) Aplicar un procedimiento distinto al seguido por la empresa, con el fin de no exponerse a cometer los mismos posibles errores (recomendable).

#### **4.4 Concepto de muestreo (Boletín 5020)**

Consiste en la aplicación de un procedimiento de cumplimiento sustantivo a menos de la totalidad de las partidas que forman el saldo de una cuenta o clase de transacciones, esto con el fin de que el auditor pueda evaluar la evidencia de algunas características del saldo o de las transacciones para llegar a una conclusión en relación con tal característica. Se puede concluir que la técnica de selección para el muestreo en la auditoría está basada en la selección al azar o aleatoria, que es la que asegura que todas las partidas dentro del universo o dentro de cada estrato tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas; por ejemplo, mediante el uso de tablas de números al azar.<sup>6</sup>

Técnica empleada en el análisis parcial de un grupo de casos o eventos, a efecto de obtener cierta probabilidad o certidumbre en relación a las características del universo analizado.<sup>7</sup>

#### **4.5 El muestreo de atributos en cuentas por cobrar (Boletín 6060)**

El muestreo de atributos es aquel cuyo objetivo es estimar la frecuencia (en porcentaje) con que ciertas características se presentan en el universo, usando como base la frecuencia que se observe en la muestra examinada.

El resultado de la aplicación de este tipo de muestreo se expresa generalmente en porcentajes y para su obtención se utilizan las tablas estadísticas elaboradas específicamente para ello. En algunos casos, los cálculos correspondientes se realizan a través de un programa de computación.

Además existe la posibilidad de practicar este muestreo en varios atributos o procedimientos de auditoría como autorización, soporte documental, registro, etcétera (se conoce como muestreo de atributos múltiples).

Por su enfoque y cualidades, este tipo de muestreo se utiliza fundamentalmente en pruebas de cumplimiento para probar la efectividad del control interno contable.

#### **4.6 El muestreo variable en cuentas por cobrar (Boletín 6060)**

La aplicación del muestreo estadístico sobre universos expresados en importes monetarios es conocida como muestreo de variables y, en testimonios generales, consiste en determinar en qué grado una muestra seleccionada (o el universo de partidas), es distinto o se aleja del importe considerado como real o razonable.

---

<sup>6</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría; 23ª. Edición Anfeca; Pág. 307.

<sup>7</sup> <http://www.definicion.org/muestreo>; consultado el 3 de enero del 2006.

La aplicación de este muestreo no se limita necesariamente a importes monetarios; existe la posibilidad de aplicarlo a universos expresados también en unidades como unidades de producción o de existencia en inventarios, por ejemplo. Su aplicación en la auditoría de estados financieros es frecuente en la elaboración de pruebas sustantivas.

#### **4.7 El muestreo de unidad monetaria en cuentas por cobrar (Boletín 6060)**

Este tipo de muestreo está diseñado para estimar en forma estadística el importe máximo de error en relación al valor real, utilizando muestras con un tamaño relativamente pequeño, ya que se enfoca a partidas del universo con valores altos. Los resultados expresan la cantidad máxima de los errores de presentación excesiva en el universo. Por ejemplo, se estima que los errores no deben exceder 500,000 sobre un nivel de confianza dado. En caso de existir errores de menos en el universo, es necesaria la evaluación en una prueba por separado.

- **Estimación de la media por unidad:** Sirve para estimar el valor real de un universo con base en un promedio determinado, examinando las partidas de una muestra; es decir, multiplicando la media por unidad de la muestra por el número de partidas del universo.
  - **Estimación de la diferencia y de la razón:** Estos dos métodos se desprenden de la estimación de la media por unidad y son aplicables a universos en los que se espera exista un margen de error mayor al 10 por ciento; la única diferencia con el método media por unidad es que arroja un tamaño de muestra menor.

La estimación de la diferencia consiste en determinar el margen de error en el universo, multiplicando la diferencia promedio de la muestra por el número de partidas de universo. La diferencia promedio se obtiene del total de la diferencia de la muestra entre el número de partidas examinadas.

La estimación de la razón consiste en determinar el porcentaje de error observado en la muestra proyectándolo al universo.

En la práctica, el muestreo por unidad monetaria es el más utilizado en la auditoría, pues permite evaluar en forma más simple que los otros métodos, las posibles valuaciones en exceso de los renglones de los estados financieros, lo cual generalmente es el aspecto de mayor interés para el auditor (como en los casos de inventarios y cuentas por cobrar).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría; 23<sup>a</sup>. Edición Anfeca; Pág. 565-566

## **4.8 Cuentas por cobrar (Boletín C-3)**

### **4.8.1 Concepto de cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

### **4.8.2 Reglas de evaluación**

De acuerdo con el principio de valor histórico (contenido en el boletín sobre el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera), las cuentas por cobrar deben computarse al valor pactado originalmente del derecho exigible. Atendiendo al principio de realización del mismo boletín, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie, crédito o servicios de cada una de las partidas que lo integren; esto requiere que se le dé efecto de descuentos y bonificaciones pactadas así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

Para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperables o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas, y estar en posibilidad de establecer o incrementar las estimaciones necesarias en previsión de los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieren afectar el importe de esas cuentas por cobrar, mostrando de esta manera, el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles.

Los incrementos o reducciones que se tengan que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de valuación, deberán cargarse o acreditarse a los resultados del ejercicio en que se efectúen.

### **4.8.3 Reglas de presentación**

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- a) A cargo de clientes
- b) A cargo de otros deudores

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la cuenta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.

En el segundo grupo deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, como préstamos a accionistas, funcionarios y empleados; reclamaciones; ventas de activo fijo, impuestos;

pagos en exceso, etcétera. Si los montos involucrados no son de importancia, pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.

Cuando el saldo de cuentas por cobrar de una entidad incluya partidas importantes a cargo de una sola persona física o moral, su importe deberá mostrarse por separado dentro del rubro genérico, cuentas por cobrar o, en su defecto, revelarse a través de una nota a los estados financieros. Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar a la misma persona física o moral, deberán, cuando sea aplicable, compensarse para efectos de presentación en el balance general, mostrando el saldo resultante como activo o pasivo, según corresponda.

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etcétera deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en una nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada. Debe quedar claramente establecido en el balance general o en las notas a los estados financieros, la situación de las cuentas por cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ellas, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, etcétera.

Tratándose de cuentas por cobrar a largo plazo deberán indicarse los vencimientos y tasas de interés en su caso. Deberá revelarse el monto del pasivo contingente para la entidad, por documentos y cuentas por cobrar vendidos o descontados con responsabilidad para la entidad.

Los saldos a cargo de propietarios, accionistas o socios de una entidad que representen capital suscrito no exhibido, no deberán incluirse dentro del rubro de cuentas por cobrar.

#### **4.8.4 Clasificación de las cuentas por cobrar**

Considerando su disponibilidad, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata, a corto plazo, y a largo plazo. Se consideran como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas cuya disponibilidad es inmediata, dentro de un plazo no posterior a la fecha del balance, con excepción de aquellos casos en que el ciclo normal se exceda de este período. En este caso, debe hacerse la revelación correspondiente en el cuerpo del balance general o incluirse una nota a los estados financieros.

Las cuentas por cobrar a corto plazo deben presentarse en el balance general como activo circulante, inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables. La cantidad a vencer a más de un año o del ciclo normal de las operaciones, deberá presentarse fuera del activo circulante.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Principios de Contabilidad generalmente aceptados; 18ª Edición; Pág.: 201-202-203

## CAPÍTULO 5

# AUDITORÍA OPERACIONAL

Cada ciclo individual de operación está constituido por varias funciones, cada una de las cuales constituye un conjunto de actividades que se realizan dentro de su propio ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que las ordena de manera lógica y secuencial. Una transacción es un hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera de una entidad.

Una función está compuesta por una actividad central, con una actividad antecedente y una actividad consecuente.<sup>1</sup>

La auditoría operacional es la técnica para evaluar regularmente la efectividad de una función utilizando personal no especializado en el área, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y de sugerir mejoras. Se divide en ciclos:

### **5.1 Cuentas y documentos por cobrar**

Es objetivo del ciclo de cuentas por cobrar el cubrir cualquier tipo de acción de la organización generado por reclamaciones contra individuos o personas morales. Estos reclamos usualmente son contra partes externas de la organización (aunque en ocasiones pueden involucrar también a empleados y funcionarios). Las reclamaciones surgen como consecuencia de la fase intermedia o el suspenso para cobrar una cuenta o algún otro tipo de consideración. Mientras estas reclamaciones se pueden originar en una gran variedad de formas, la de primordial categoría está relacionada con la venta de productos manufacturados o servicios rendidos por la organización.

El ciclo de cuentas por cobrar relativo a las ventas tiene un número importante de objetivos. Lo primero es la inmediata necesidad de políticas que cubran el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración.

---

<sup>1</sup> Juan Ramón Santillana González; Auditoría Santillán IV; Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera; Editorial Ecafsa. Pág. 123.

¿Quién debe dar el crédito? ¿Por qué cantidades? ¿Qué tan agresiva debe ser la organización para presionar en la subsecuente recuperación? Un segundo tipo de objetivos tiene que ver con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con crédito, facturación y cobranza. Por otro lado, la organización está interesada también en lo que pueda aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar al ver cómo los clientes reaccionan hacia sus productos y políticas. Y, finalmente, la organización tiene un interés específico sobre la eficiencia de las actividades de cuentas por cobrar y la efectividad de su control.

El ciclo relativo al grupo de cuentas por cobrar cae asimismo dentro de tres fases: la primera tiene que ver con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar; la segunda fase cubre la administración de las cuentas por cobrar y la forma en que fueron creadas. La tercera fase consiste en los mecanismos que hacen que la cuenta sea finalmente recuperada.

El objetivo en cada caso será comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control.

Por último, es objetivo fundamental de los documentos por cobrar el garantizar la recuperación de un crédito a favor de la entidad. El ciclo de documentos por cobrar surge cuando una cuenta por cobrar es cubierta con un pagaré o letra de cambio cuyas características jurídicas ofrecen una mejor garantía de recuperación cuando la entidad se ve obligada a actuar por medios legales.<sup>2</sup>

## 5.2 Control interno de ventas

**Ventas y Cuentas por Cobrar:** Recibir y aceptar pedidos de mercancía, autorizar crédito, envío de la mercancía, facturación y registro de cuentas por cobrar, devoluciones de mercancía, autorización de bonificaciones y descuentos.

Plan de organización y coordinación entre el sistema de contabilidad, las funciones de empleados y los procedimientos coordinados que tiene por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia de operaciones de ventas.

### Principios

- Separación de las funciones de ventas, cobro y registro de contabilidad.
- Ninguna persona que intervenga en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados que intervienen en ventas será de complemento y no de revisión.

---

<sup>2</sup> Juan Ramón Santillana González; Auditoría Santillana IV; Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera; Editorial Ecafsa; Págs. 134-135.

- La función de registro de operaciones de ventas será excluido del departamento de contabilidad.

### Objetivos

- Prevenir fraudes en ventas
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Obtener información segura, oportuna y confiable de ventas
- Promover la eficiencia del personal de ventas

### Bases del control interno

- **Ventas de contado:** El control interno aplicable a ventas de contado directo, C.O.D (cobrar o devolver) en plaza y fuera de plaza.
  - **Ventas a crédito:** El control interno en ventas a crédito se requiere de algunos trámites como:
    - a) Recepción del pedido: el pedido del cliente es recibido en la empresa, por correo, telégrafo, visita personal, teléfono, por agente de ventas, etcétera, e inmediatamente se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:
      1. Fecha
      2. Número de pedido
      3. Nombre del cliente
      4. Dirección del cliente
      5. Artículos, cantidades y precios unitarios y totales
      6. Nombre del vendedor
      7. Forma de pago y descuentos especiales
      8. Instrucciones y vía de embarque, etcétera
    - b) Aceptación y autorización del pedido: el departamento de ventas revisa cuidadosamente todos los datos, precios y cálculos del pedido. El departamento de crédito, con base en el historial, situación financiera, solvencia, seriedad, etcétera, del cliente, procede a autorizar el pedido correspondiente, con lo cual se autoriza el embarque, pudiendo acusar recibo al cliente.
  - **Envío de mercancía:** El almacenista y sus ayudantes, con la autorización del pedido y embarque, proceden a surtir los artículos, revisando y comparando la mercancía con las
-

anotaciones del pedido, con lo que podrá formularse la nota de empaque y la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva.

El almacenista embarcará la mercancía, elaborando la nota de salida de almacén.

En caso de no poder surtir todo el pedido, el departamento de almacén y el de ventas llevarán un control y registro de pedidos surtido en forma parcial.

- **Expedición de factura o comprobante de venta:** El facturista (que puede depender de almacén, contabilidad o ventas) cuando se han cumplido con los trámites establecidos (recepción, aceptación, revisión del pedido, autorización de crédito, firmas de quienes revisaron, autorizaron y enviaron o entregaron la mercancía) procede a formular la factura de venta, con base en el pedido, nota de remisión y nota de embarque o entrega.

El funcionario encargado, revisará las facturas, para cerciorarse de que las órdenes del cliente han sido cumplidas y no existe error en datos, números, cálculos, descuentos, impuestos, etcétera.

- **Registro en contabilidad:** El departamento de contabilidad, con base en:
  1. La copia u original de la factura
  2. Copia de la nota de remisión
  3. Copia del pedido del cliente
  4. Copia de la nota de salida de almacén
  5. Copia del talón de embarque o entrega

Se procede a registrar el cargo a cliente con crédito a ventas, y en el registro auxiliar tanto de clientes, tarjetas, como ventas, libro cerciorándose que todas las facturas sean registradas en el auxiliar; cualquier factura cancelada, deberán anexársele todas las copias de facturas selladas con la palabra **CANCELADA**.

Las facturas originales se archivarán en el expediente de cada cliente, con lo que en cualquier momento, la suma de facturas no cobradas, será igual al saldo de la cuenta colectiva de mayor "**Cientes**".

- **Ajustes a ventas y clientes:** Estos ajustes pueden ser por devoluciones, rebajas o descuentos sobre ventas:
  1. Rebajas sobre ventas: Por las rebajas sobre ventas por mercancía en mal estado se expedirá nota de crédito, donde se anotará el concepto detalladamente. Original para el cliente, duplicado para el departamento de ventas y triplicado para contabilidad.
  2. Descuentos sobre venta: Por pronto pago de clientes, amerita la formulación de nota de crédito, revisada, aprobada y autorizada por un funcionario de alta gerencia. Original para el cliente, duplicado para contabilidad y triplicado para quien la expide.

3. Devoluciones sobre venta: Toda devolución de mercancías por el cliente ocasionará una "nota de devoluciones sobre ventas", numerada progresivamente, donde constará fecha y nombre del cliente, unidades, precio y detalle de los artículos devueltos, así como las condiciones en que se reciben las mercancías. El gerente de ventas revisará, aprobará y autorizará la "nota de devolución sobre ventas" por cuadruplicado, original para el cliente, duplicado para en departamento de ventas, triplicado para contabilidad y cuadruplicado para el almacén. Estas notas de devolución de mercancías pueden hacer las veces de nota de crédito para el cliente, o bien, podrá expedirse específicamente una nota de crédito numerada progresivamente, tanto para devoluciones como para rebajas y descuentos sobre ventas, revisadas, aprobadas y autorizadas por el funcionario responsable de ello. Si la devolución de mercancías implica devolución de efectivo al cliente, se seguirá el control de pagos y salidas de efectivo.<sup>3</sup>

### **5.3 Control interno de compras**

**Compras y cuentas por pagar.** Requisición, cotizaciones de precios, orden de compra, recepción del artículo, registro de cuentas por pagar, devoluciones y descuentos.

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

#### **Principios**

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

#### **Objetivos**

- Prevenir fraudes de compras por favoritismo o confabulación, por ejemplo.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
- Promover la eficiencia del personal de compras.

---

<sup>3</sup> Abraham Perdomo Moreno; Fundamentos de Control Interno; Editorial Thompson; Pág. 97-100

### Bases del control interno

- **Requisición de compra:** Cuando se necesitan las mercancías se formula la requisición de compras por triplicado, numeradas progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, entre otras características. El original es para el departamento de compras, el duplicado para archivo o contabilidad y el triplicado para el departamento que la emitió.
- **Autorización de compra:** En ocasiones, resulta práctico que el departamento de finanzas o funcionario de alta gerencia autorice cada compra, formando la requisición correspondiente, generalmente para efectos de control de presupuesto.
- **Cotización de precios de compra:** El departamento de compras, una vez recibida y autorizada la requisición de compra, consulta un archivo de proveedores, donde determinará nombre, dirección, precios, condiciones de entrega, fechas, y toda la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado.
- **Orden de compra y pedido al proveedor:** Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etcétera, así como cantidad, clase, calidad y precios.

El departamento de compras emite la orden y el pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado (original para el proveedor, duplicado sin precios para recepción de almacén; triplicado para contabilidad para efectos de contabilidad, para efectos de control y registro en cuentas de orden; el cuadruplicado queda en el departamento de compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las condiciones pertinentes). En ocasiones, si existe en la empresa el departamento de tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este departamento solucione los problemas de tráfico en relación a compras.

- **Recepción de mercancías y materiales:** El almacén, una vez que recibe copia del pedido al proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales. Cuando se reciben las mercancías, se comprobará, clase, cantidad y demás características contra la requisición y pedido de compra por un lado, y contra remisión y mercancías del proveedor.

Una vez comprobadas y verificadas las mercancías, se formulará la "nota de entrada al almacén" por cuadruplicado, con numeración progresiva (original para el departamento de compras; duplicado para contabilidad; triplicado para el departamento de tráfico y cuadruplicado para almacén; tanto el original, como las copias, estarán firmadas por las personas que intervienen).

- **Revisión y autorización de la factura de compras:** Cuando el proveedor envía la factura y copias, tanto el departamento de compras como el de contabilidad proceden a verificarlas como sigue:

El departamento de compras compara unidades, precio, clase, calidad, etcétera contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copia de la factura del proveedor, sellando la copia de factura donde constará:

- a) Fecha de recepción de mercancías.
- b) Fecha del pedido.
- c) Fecha de la promesa de entrega del proveedor.
- d) Firma de quien verificó.

El departamento de contabilidad, con la copia de factura verificada por compras, pedido al proveedor y nota de entrada al almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etcétera. La sella y hace constar:

- a) Número de póliza de contabilidad.
- b) Firma de quien autoriza el pago de la factura.
- c) Número del cheque a favor del proveedor.
- d) Firma de quien verificó.

- **Registro de la compra:** Contabilidad, con la factura verificada, requisición pedido y nota de entrada al almacén procede al registro correspondiente, cargando la cuenta de "almacén" si tiene procedimiento del inventario perpetuo, "compras" si tiene procedimiento analítico y "mercancías generales", si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de "impuesto al valor agregado por acreditar", con abono a proveedores. Al efectuar el pago, se cargan proveedores, con abono a bancos.
- **Ajustes a compras:** Las compras pueden ser objeto de ajustes por concepto de:
  - a) Devoluciones sobre compras. Las tramitará el departamento de compras, quién, expedirá "nota de devolución de mercancías" por cuadruplicado con numeración progresiva (original para el proveedor; duplicado para contabilidad; triplicado para el almacén y cuadruplicado para el departamento de compras).
  - b) Rebajas sobre compras. Con la intervención del departamento de compras y vigilancia del departamento de finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a contabilidad.
  - c) Descuentos sobre compras. Igual que en el caso de rebajas, intervendrá el departamento de compras, finanzas o funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de contabilidad.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Abraham Perdomo Moreno; Fundamentos de Control Interno; Editorial Thompsom. Págs. 93-96.

## CAPÍTULO 6

# ESTUDIO DE CASO: LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO.

### 6.1 Antecedentes

Una compañía farmacéutica de especialidades que fabrica y vende productos farmacéuticos, principalmente para las áreas de la neurología, dermatología y enfermedades infecciosas, ha obtenido grandes y rápidos logros gracias a un nuevo equipo gerencial que presentó una visión estratégica con un enfoque renovado en el negocio de productos farmacéuticos de la especialidad, y ha llevado a cabo cambios importantes en las áreas de gerencia de producto, desarrollo de negocio, investigación, operaciones del corporativo.

El Laboratorio es único como compañía farmacéutica de la especialidad, con una infraestructura verdaderamente global y la capacidad de descubrir moléculas nuevas. El Laboratorio es una compañía farmacéutica mediana clasificada en la especialidad con los réditos en 2004 de \$683 millones (con ventas incluidas del producto: \$606 millones). Estas ventas se generan a través de 575 productos y más de la acción de 2.400 que guardan unidades, y son vendidos por aproximadamente 1,000 representantes de ventas alrededor del mundo.

El Laboratorio tiene una organización de investigación y desarrollo compuesta por investigadores clínicos y una red global de fabricación que actualmente abarca 12 fábricas en curso de racionalización en cinco sitios distribuidos en el mundo. El Laboratorio reside en un edificio de la compañía farmacéutica internacional centrada en el crecimiento a futuro.

## 6.2 Historia

### 1960

- Se funda ICN, Inc. (International Chemical and Nuclear Corporation )

### 1970

- Las ventas exceden los \$100 millones de dólares cuando ICN recibe su primera aprobación del FDA para la L-Dopa.
- ICN cotiza por primera vez en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- El ribavirín, un importante fármaco, se descubre en los laboratorios de ICN.

### 1980

- Tres divisiones de ICN se separan para establecerse como compañías, con el fin de financiar su crecimiento:
  - ICN Pharmaceuticals se convierte en la compañía madre.
  - ICN Biomedicals se convierte en uno de los proveedores más importantes de la industria global de investigación en biotecnología, así como en un proveedor importante para la medicina de diagnóstico.
  - SPI Pharmaceuticals fabrica, comercializa y distribuye más de 600 fármacos de venta con receta médica y OTC en los principales mercados.
  - Viratek, Inc. se convierte en el brazo de investigación y desarrollo de la compañía.
  - La ICN Plaza, en Costa Mesa, California, es el nuevo recinto para las oficinas centrales de ICN.

### 1990

- Los accionistas acuerdan la fusión de ICN Pharmaceuticals, ICN Biomedicals, SPI Pharmaceuticals y Viratek, Inc. en una sola compañía mundial: ICN Pharmaceuticals, Inc.

### 2001

- Se eligen tres nuevos directores para el Consejo Directivo de ICN, después de un proceso para obtener el control de la firma.
- Schering-Plough anuncia la aprobación de la FDA para comercializar el fármaco ribavirín de ICN como REBETOL, con el fin de ser administrado conjuntamente con PEG-INTRON para el tratamiento de la hepatitis C crónica.

### 2002

- ICN emite una oferta pública inicial para aproximadamente el 20 por ciento de su participación en su subsidiaria Ribapharm, Inc.
- Se eligen tres directores adicionales para el Consejo Directivo de ICN.

- Milan Panic renuncia a sus cargos como presidente y director general de ICN Pharmaceuticals, Inc.
- Se establece un nuevo Consejo Directivo después de una nueva lucha por el control de la firma. El Consejo anuncia una revisión amplia de las estrategias de negocios de ICN.
- Robert W. O'Leary asume los cargos de presidente y director general del Consejo Directivo.
- ICN establece una nueva dirección estratégica con el objetivo de convertirse en una compañía menos onerosa y más concentrada en negocios farmacéuticos especializados, deshaciéndose de actividades comerciales no sustanciales, todo con miras a aumentar el valor de los intereses de los accionistas.
- ICN comienza el proceso para deshacerse de las operaciones en Rusia, los procesos de fabricación en Hungría y la República Checa, su subsidiaria Biomedicals, las empresas Photonics en Norteamérica y la unidad Circe.
- ICN logra la meta de ahorrar \$21 millones de dólares a través de la reducción de costos en gastos generales internacionales, disminución de gastos administrativos y cierre de líneas de negocios.
- Robert W. O'Leary comienza a construir un nuevo equipo directivo capaz de llevar a ICN a una etapa de transparencia y rentabilidad corporativas.
- Timothy C. Tyson se une a ICN como presidente y director operativo.
- Bary G. Bailey se une a ICN como director financiero.
- ICN instituye varias directrices corporativas que incrementan la transparencia, establecen una mayor independencia para el Consejo Directivo y cambian la forma en que la compañía hace negocios.

## **2003**

- ICN y Ribapharm llegan a un acuerdo legal con F. Hoffman La-Roche (Roche) mediante el cual otorgan a Roche una licencia para vender ribavirín.
- ICN consuma la venta de sus operaciones de fabricación y venta de fármacos al menudeo en Rusia por 55 millones de dólares en efectivo.
- En una audiencia con los inversionistas en Nueva York, ICN presenta un Plan Estratégico que establece las metas de la compañía a largo plazo y los objetivos para aumentar el valor de los intereses de los accionistas.
- ICN pone en marcha la primera fase de un plan polifásico de recaudación, que centralizará las actividades de adquisiciones globales y reforzará el poder internacional de compra.
- ICN establece una función de comercialización global y define marcas globales en áreas terapéuticas clave en 10 de los más importantes mercados.
- Charles J. Bramlage es contratado como presidente de la compañía para Europa.
- David W. Kwo se une como vicepresidente ejecutivo para Asia, África y Australia.
- ICN vende su División de Dosimetría Personal de Radiación a Global Dosimetry Solutions, Inc., una subsidiaria de American Capital Strategies, en 58 millones de dólares en efectivo.

- ICN anuncia su iniciativa Suministro Global de Manufactura diseñada para instrumentar sus esfuerzos de racionalización de manufactura y establecer una red de fabricación en cinco de los puntos mundiales más adecuados.
- ICN publica su campaña de comercialización dirigida al consumidor, primera en la historia, para Kinerase, una de las marcas principales de la compañía.
- ICN cambia su nombre a Valeant Pharmaceuticals International (NYSE:VRX), para reflejar los principios y valores fundamentales de la compañía y su nuevo foco estratégico.
- Valeant inicia las pruebas clínicas de Fase 3 para el taribavirín, un fármaco precursor del ribavirín, en desarrollo para el tratamiento de la hepatitis C.
- Valeant reestructura su deuda, creando una estructura de mayor madurez, disminuyendo la tasa general de intereses y aumentando su liquidez para potenciales adquisiciones.

## 2004

- Valeant anuncia avances en investigación y desarrollo que acelerarán las pruebas clínicas de Fase 3 para el taribavirín.
- Valeant lleva a cabo la adquisición estratégica de Amarin Pharmaceuticals, Inc., expandiendo así la plataforma en especialidades neurológicas de la compañía con Zelapar.
- Valeant presenta información correspondiente a 24 semanas de la Fase 2 de taribavirín en la Conferencia en Berlín, Alemania, de la Asociación Europea para el Estudio del Hígado.
- Valeant forma el Consejo de Asesoría Científica con líderes de opinión para asistir en la planeación de investigación y desarrollo estratégicos.
- Valeant adquiere derechos globales para Tasmar, fortaleciendo así la plataforma en especialidades neurológicas de la compañía.
- Valeant termina la readquisición y el canje de 6 ½ por ciento de las notas convertibles de deuda.
- Valeant vende las operaciones de manufactura en la República Checa.
- Valeant inicia las pruebas clínicas de Fase 2 para pradefovir, para el tratamiento de la hepatitis B.
- Valeant completa la inscripción en VISER1, la primera rama de las pruebas de Fase 3 para taribavirín.
- Valeant lanza varias extensiones de la línea de su producto dermatológico Kinerase.
- Valeant presenta información de fin de tratamiento correspondiente a las pruebas clínicas de Fase 2 para el taribavirín en la Conferencia de la Asociación Estadounidense para el Estudio del Hígado.

### **6.3 Productos de Centroamérica**

Alivin

Alloferin

Anapenil

Bedoyecta

Dalmane/Dalmadorm

Espacil

Espaven

Firac

Flourouracil

Librax

Limbitrol

Mogadon

M.V.I.

Prostigmin

Protamin

Yectamicina<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.valeant.com.mx>; consultado el 23 de febrero del 2006

#### 6.4 Condiciones de pago de clientes (Canal Mayoristas)

CLIENTE	SUC. EN LA REP. MEXICANA	LÍMITE DE CREDITO	DESC. POR PRONTO PAGO %	DESCUENTO COMERCIAL %	PAGO (DÍAS) A PARTIR DE LA FECHA DE EMBARQUE	ACEPTA BACK ORDER
Cliente 1	15	9,724,000.00	6%	19.30	40	SÍ
Cliente 2	18	6,288,200.00	6%	19.30	40	SÍ
Cliente 3	1	1,328,300.00	6%	19.30	40	SÍ
Cliente 4	10	1,429,000.00	6%	19.00	45	SÍ
Cliente 5	7	5,164,700.00	6%	19.00	45	SÍ
Cliente 6	3	7,557,300.00	5%	19.00	40	SÍ
Cliente 7	1	1,408,200.00	3%	18.00	40	SÍ
Cliente 8	1	1,306,500.00	3.50%	18.00	35	SÍ
Cliente 9	4	1,380,500.00	3%	18.00	45	SÍ
Cliente 10	3	2,480,300.00	5%	18.00	45	SÍ
Cliente 11	2	1,173,300.00	5%	18.00	45	SÍ
Cliente 12	3	1,024,800.00	5%	18.00	45	SÍ
Cliente 13	1	4,782,100.00	5%	18.50	45	SÍ
Cliente 14	1	475,000.00	2.50%	17.50	40	SÍ
Cliente 15	1	595,500.00	4%	17.50	45	SÍ
Cliente 16	2	800,000.00	4%	18.00	45	SÍ
Cliente 17	7	500,000.00	5%	18.30	38	SÍ
Cliente 18	1	366,200.00	5%	19.00	40	SÍ

\*Los nombres de los clientes se ocultan por confidencialidad.

#### 6.5 Crédito a nuevos clientes

##### Políticas

Toda persona física o moral que desee obtener una línea de crédito por parte de Laboratorio Farmacéutico, S.A., debe estar inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes y, en el caso de las sociedades mercantiles, estar legalmente constituida.

Las personas físicas que soliciten crédito, deberán contar como mínimo con 18 años y no rebasar los 65.

Toda solicitud de crédito debe hacerse mediante el llenado del formato correspondiente para este fin y deberá estar firmada por el solicitante (en caso de sociedades mercantiles, por el representante legal

Todas las solicitudes de crédito que reúnan el perfil, deben ser aprobadas por el gerente de tesorería y/o el director de finanzas y, en ausencia de éstos, por el jefe de crédito y cobranzas.

No se otorgará crédito a personas con malos antecedentes comerciales o morales.

**Procedimiento**

El auxiliar de crédito y cobranzas encargado de recabar la información para la aprobación de nuevos créditos recibe de los representantes de ventas:

- Solicitud de crédito original
- Fotocopia de la cédula de identificación fiscal
- Fotocopia de identificación oficial: credencial de elector o pasaporte
- Fotocopia del acta constitutiva, si se trata de una sociedad mercantil

El auxiliar de crédito y cobranzas sella las solicitudes para indicar la fecha en que las recibió y revisa que estén correctamente requisitadas y firmadas por el interesado; de no ser así, las devuelve al representante para recabar dicha firma. En caso de faltar algún documento, notifica al solicitante y/o al representante de ventas para completar la documentación requerida, otorgándole un plazo de siete días para el envío de éste; en caso de no recibirlo en el plazo otorgado devuelve la solicitud al representante de ventas.

El auxiliar de crédito y cobranzas registra en el control de solicitudes la siguiente información: No. consecutivo, zona, nombre del solicitante, fecha de recibido, tipo de movimiento (alta, modificación, desactivación y reactivación) cuando la solicitud ha sido resuelta. Complementa la información: fecha de resolución, número de cuenta, límite autorizado y observaciones. Indica también si la solicitud ha sido aprobada o rechazada.

El auxiliar de crédito y cobranzas accede, en la AS-400, al sistema comercial, introduciendo el usuario y la contraseña.

El auxiliar de crédito y cobranzas verifica vía telefónica la información asentada en la solicitud de crédito y solicita, referencias comerciales y personales, anotando la información obtenida en los formatos de verificación de datos y referencias comerciales y personales

El auxiliar de crédito y cobranzas entrega, al jefe de crédito y cobranzas, las solicitudes de crédito investigadas, anexando a cada una de ellas el formato de movimiento al maestro de clientes debidamente requisitado. El jefe de crédito y cobranzas, con base en la información contenida, propone la autorización o rechazo de dicha solicitud y entrega al gerente de tesorería para la resolución definitiva, asignando, en ese momento, límite de crédito y plazo.

El auxiliar de crédito y cobranzas recibe las solicitudes de crédito resueltas, entregando al asistente de proceso de datos aquellas que fueron aprobadas para su registro en el maestro de clientes.

El asistente de proceso de datos registra la información de las solicitudes aprobadas y devuelve al auxiliar de crédito y cobranzas.

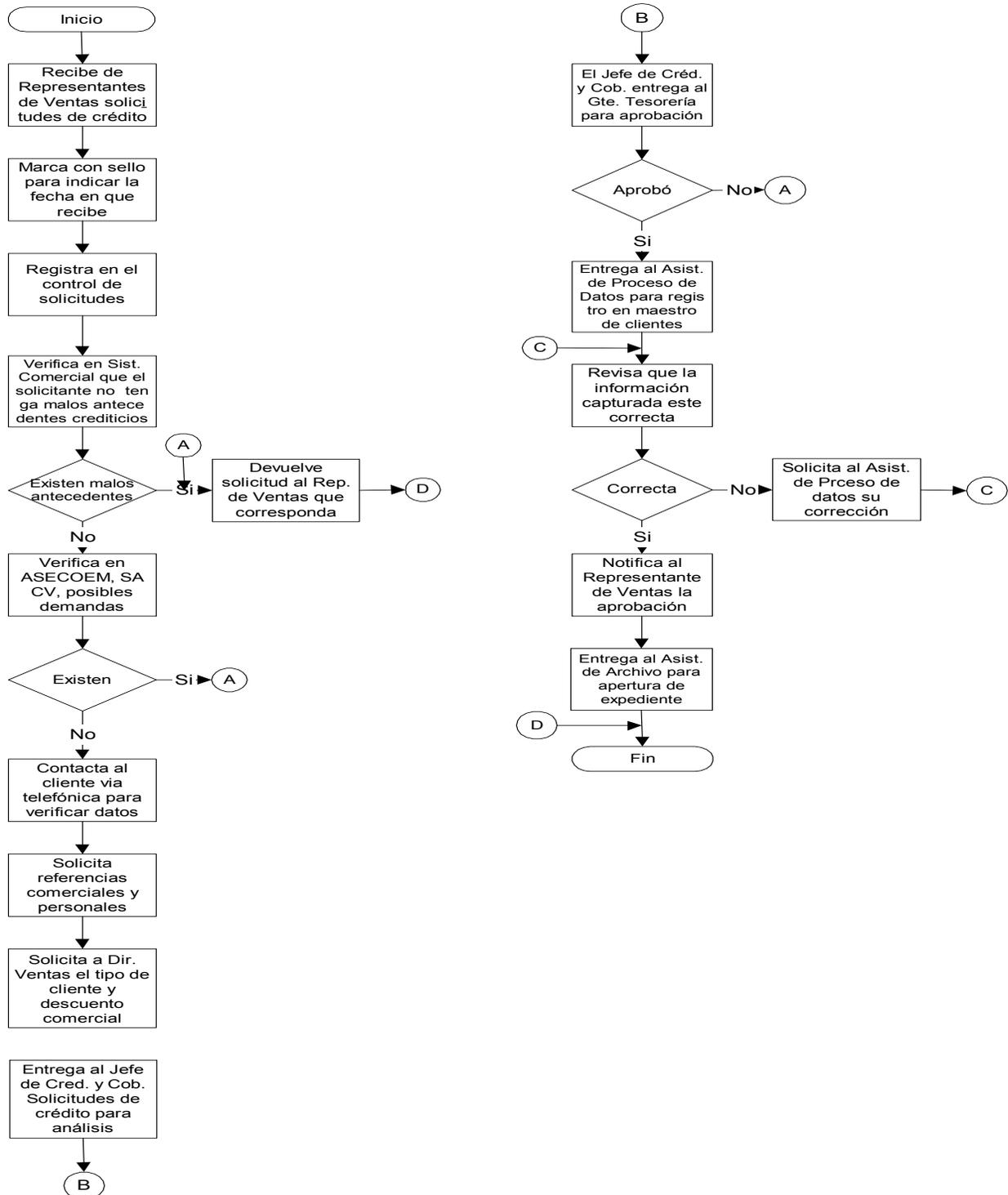
El auxiliar de crédito y cobranzas verifica en la pantalla datos generales del cliente, y que la información capturada sea correcta. De no ser así, acude con el asistente de proceso de datos para su corrección.

Una vez que se ha comprobado que la información es correcta, el asistente de crédito y cobranzas notifica, por medio de memorándum, a los representantes correspondientes, que la solicitud ha sido aprobada.

En el caso de las solicitudes rechazadas, el auxiliar de crédito y cobranzas las devuelve a los representantes correspondientes, informando por medio de memorándum la causa del rechazo.

El auxiliar de crédito y cobranzas entrega al asistente de archivo las solicitudes aprobadas, para la apertura de expedientes.

**6.5.1 Diagrama de flujo para otorgar crédito a nuevos clientes.**



**Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa**

### **6.5.2 Análisis del diagrama de flujo para otorgar crédito a nuevos clientes.**

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranzas verificar, vía telefónica, los datos asentados en la solicitud de crédito, así como las referencias comerciales y personales consignadas en ésta.

Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranzas, gerente de tesorería y/o director de finanzas aprobar o rechazar las solicitudes de crédito.

Es responsabilidad de quien elabora este procedimiento, actualizarlo y mantenerlo vigente.

### **6.6 Depuración de cartera**

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero; el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

### **6.7 Antigüedad de saldos**

Para el departamento de cobranzas es de gran utilidad contar cada fin de mes con el informe de antigüedad de saldos. Dicho estado debe brindar toda la información referente a la situación de los clientes y los documentos que integran los saldos a cobrar, indicando el tipo de documentos y la fecha de emisión. También es de gran ayuda que se elabore por territorios de cobranza, tanto local como de venta y cobro en el interior, ambos en lo que corresponde a gestores (como vendedores), y con una clasificación del saldo que muestre tanto lo que está dentro de los plazos convenidos como lo que ya está vencido a 30, 60, 90 y más de 120 días. Con base en la clasificación anterior podremos, en orden de jerarquía de montos, atacar aquellos cuyo volumen sea mayor, dentro de los vencidos.

Copias de estos informes deberán proporcionarse a:

- El departamento de ventas
- A la fuerza de ventas, local y del interior, a gobierno y, también la del exterior
- El departamento de crédito
- A cada uno de los encargados de la cartera, control y cobro de sus correspondiente áreas, como local, metropolitana, gobierno interior y la internacional.

Gracias a todo ello, todos los involucrados en ventas y cobranzas podrán coordinarse en sus acciones para hacerlas más efectivas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> C.P Lic Alfonso Peña Romero; Instituto de Administración Científica de las Empresas; Coparmex,

## 6.8 Clasificación de las cuentas

Para establecer prioridades en la cobranza, tanto para la atención personal de los altos ejecutivos del departamento como para su programación general, es conveniente realizar una clasificación de las cuentas por cobrar en tres grados de importancia, según los criterios que se consideren más importantes. Desde luego, una de las consideraciones de mayor importancia debe ser el monto del adeudo ya que al ocuparnos personalmente de la cobranza de las ventas más grandes estaremos controlando el mayor porcentaje de la cartera. También es relevante la antigüedad del atraso como criterio de clasificación A, B, C: ocuparse primero de la cobranza más atrasada se traduce en un mayor control del riesgo que representa.

Para efectuar la clasificación considerando los factores de monto y atraso, se toma el monto de la cartera vencida y se multiplica por los meses de atraso (en caso de atraso menor a un mes se pueden utilizar fracciones); los resultados se ordenan en forma descendente. Estos no significan más que una medida de la importancia relativa de cada documento en relación con los demás. El 20 por ciento superior se considera de prioridad A y el ejecutivo de crédito debe darle atención personal, ya sea a través de visitas o de llamadas telefónicas, siguiendo siempre la secuencia de empatía, presión y miedo. Deberá tratarse siempre con la persona responsable en forma directa de la autorización del pago y establecer con ella un compromiso formal de pago. El 20 por ciento superior clasificado como A representa, en la mayoría de los casos, el 80 por ciento del valor total de la cartera además de el riesgo derivado del retraso. La máxima atención a las cuentas A redituará, con el 20 por ciento de esfuerzo, resultados que afectaran positivamente al 80 por ciento del valor y el riesgo de las cuentas por cobrar.

Para el 30 por ciento siguiente, que clasificaremos como B, también es conveniente tener un contacto personal, aunque menos frecuente o por medio del teléfono.

El 50 por ciento restante está constituido por las cuentas más pequeñas y con menor retraso; éstas se pueden delegar a los cobradores que han sido debidamente capacitados como gestores de cobranza, no se debe perder de vista que su importante función va mas allá de simplemente recoger cheques.<sup>3</sup>

## 6.9 Cobro de la cuenta

Tomando como base el informe de la antigüedad de saldos, el departamento de crédito y cobranza tiene elementos suficientes para efectuar un oportuno seguimiento de la cartera que ha comenzado a convertirse en morosa, a través de los encargados de recuperación. Antes de proceder al cobro de esta cartera morosa o vencida es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

---

<sup>3</sup> Emilio Villaseñor Fuente, Elementos de administración de crédito y cobranza; Editorial Trillas, 2002, Pág. 135.

- Analizar si es imputable a nuestra empresa o al cliente.
- Si corresponde a la empresa, debe solucionarse de inmediato la situación, llevando a cabo los tratamientos que correspondan.
- Si es imputable al cliente, debe conocerse que demoró el análisis basado en las consideraciones del caso, para definir cómo se debe negociar el pago, de acuerdo con la situación que encare el cliente.
- Es necesario formular un plan de negociación con alternativas que permita a la compañía recuperar el crédito y al cliente liquidarlo en forma justa, tomando en cuenta que "pagos parciales aseguran más el monto del adeudo".

### **6.10 Análisis y técnicas de cobranza**

- El análisis y las técnicas de cobranza constituyen las principales herramientas para tener un cómputo actualizado de la misma y obtener resultados satisfactorios.

El análisis de la antigüedad de saldos es una magnífica herramienta para mantener al día las cuentas y los documentos por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad. Si los días de venta en cartera reflejan su estado en conjunto, este análisis constituye un desglose de la misma por cada deudor.

Efectuar el primer análisis lleva tiempo, sobre todo en el caso de empresas con numerosos clientes; por ello es recomendable aplicar la Ley de Pareto o Regla 80-20: "El 20 por ciento de las cuentas por cobrar en número representa el 80 por ciento de las cuentas por cobrar en monto". Por consiguiente, lo indicado es comenzar a formular este análisis con los casos más importantes, para posteriormente formularlo sobre los que lo son menos. Una vez formulado el primer análisis se facilitara la elaboración de los posteriores.

El análisis de antigüedad de saldos puede presentarse considerando los plazos siguientes:

A 15 días; de 16 a 30 días; de 31 a 45 días; de 46 a 60 días y más de 60 días.

Desde luego, los periodos señalados no son los únicos; pueden ser menores o mayores, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Una vez que se cuenten con los resultados del análisis es necesario recurrir a técnicas que permitan la recuperación.

---

Entre las principales técnicas de cobranza pueden mencionarse las siguientes:

- **Envío de estados de cuentas**

El envío de estados de cuentas al cliente puede ser una práctica correcta; sin embargo, sucede que éste los guarda en el escritorio o los tira a la basura cuando los recibe de forma periódica. Pocos clientes se preocupan al recibirlos y los verifican contra sus registros. Para que esta práctica dé resultado es conveniente hacerlo de una forma no sistemática, y acompañando el estado de cuenta con una carta, donde se señale la antigüedad del saldo.

- **Conciliación y análisis de las cuentas con los clientes**

Es muy recomendable y positivo para la recuperación de la cartera llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas entre la empresa vendedora y los clientes.

- **Detener embarques**

Cuando un cliente se retrasa en los pagos, uno de los mejores métodos para hacerlo cumplir con las condiciones del crédito es detener momentáneamente la prestación del servicio o el envío de mercancías, en tanto el gerente de crédito y cobranzas lleva a cabo una completa investigación del caso.

- **Las cartas de cobranza**

Las cartas de cobranza deben ser redactadas en términos amables pero inequívocamente enérgicos. Nunca deben enviarse más de tres cartas en un plazo de dos semanas. Desde luego, el conducto adecuado para la entrega de las cartas es el cobrador.

- **Los telefonemas y telegramas**

El teléfono resulta ser un valioso auxiliar en la labor de cobranza. De hecho, es tan importante y productivo que en todas las empresas debería existir más de un teléfono directo disponible para esta tarea.

- **Visitas personales de los ejecutivos de la empresa**

La tarea de visitar a los deudores recae en una amplia gama de empleados: desde el cobrador hasta el director de la empresa. Sin embargo cuando el primero no logra la recuperación de una cuenta, debe tomar a su cargo esta tarea el gerente de crédito y cobranzas, y el vendedor que atiende al cliente. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Dr. Salvador Mercado H, Crédito y Cobranzas. Ediciones Macchi, Pág. 83.

### 6.11 Cuentas de cobro difícil

Hay que tener en cuenta varias situaciones que pueden presentarse al efectuar el cobro a un deudor moroso. Un aspecto importante en la labor de cobro es evitar ser amedrentado por los clientes. Es un recurso frecuente de ellos armar escándalos por las cosas más sencillas. Además, adoptan la costumbre de maltratar al cobrador o al personal del departamento de crédito y cobranzas, todo con el único objetivo de evitar que se lleve a cabo el cobro (nadie desea verse sujeto a insultos, ofensas y falsas y estudiadas poses).

### 6.12 Cancelación de la cuenta

Una norma que debiera estar vigente en todas las empresas es cancelar el crédito a cualquier deudor marrullero. Se piensa que actuar tan drásticamente llevaría a los negocios a no vender, pero es completamente falso. Si un cliente da cheques posfechados sistemáticamente y resultan rechazados por el banco por insuficiencia de fondos, y el canje en efectivo se convierte en una tarea titánica, no vale la pena continuar tratos con ese cliente en la cartera; lo mejor es cobrarle a como dé lugar y cancelarle el crédito.

Debe evaluarse, particularmente en periodos en que la economía no muestra un comportamiento satisfactorio, si conviene tener tantos clientes para mostrar estadísticas espectaculares. Desde luego, no resulta prudente poner en juego la estabilidad financiera de una empresa corriendo mayores riesgos de los que pudiera soportar.<sup>5</sup>

### 6.13 Cobranza de facturas vencidas a clientes

#### Políticas

Se turnarán al abogado las cuentas de clientes con una antigüedad igual o mayor a 120 días. El representante de ventas deberá autorizar la devolución de productos nuevos cuando cumplan 60 días de vencidos.

#### Procedimiento

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Jefe de crédito y cobranza	Emite semanalmente la "Relación de facturas vencidas" mediante emisión de reportes en el sistema comercial AS-400.
Auxiliar de crédito y cobranza	Recibe del jefe de crédito y cobranza la "Relación de facturas

<sup>5</sup> R. P Ettinger, D.E Golieb, Créditos y Cobranzas. CECSA, 2001, Pág. 136.

responsable de cartera	vencidas.”
	Identifica las facturas vencidas de clientes y elabora un “seguimiento de cobranza” en el que deberá registrar cada una de las actividades realizadas para la cobranza o cancelación de la factura vencida.
	<p>Las causas por las que no se ha realizado el pago de una factura son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pedido espontáneo.</li> <li>• El cliente no recibió el producto.</li> <li>• El cliente no recibió la factura original.</li> <li>• Tiene plazo adicional para pago.</li> <li>• El representante no se presentó a cobro.</li> </ul> <p>Para la cancelación o cobro de las facturas es necesario cumplir con dos procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de información: Recaba y entrega información para la cobranza o cancelación de la factura.</li> <li>• Proceso de cobranza: Una vez que se comprueba la recepción del producto y se entrega la documentación necesaria, se inicia este proceso.</li> </ul>

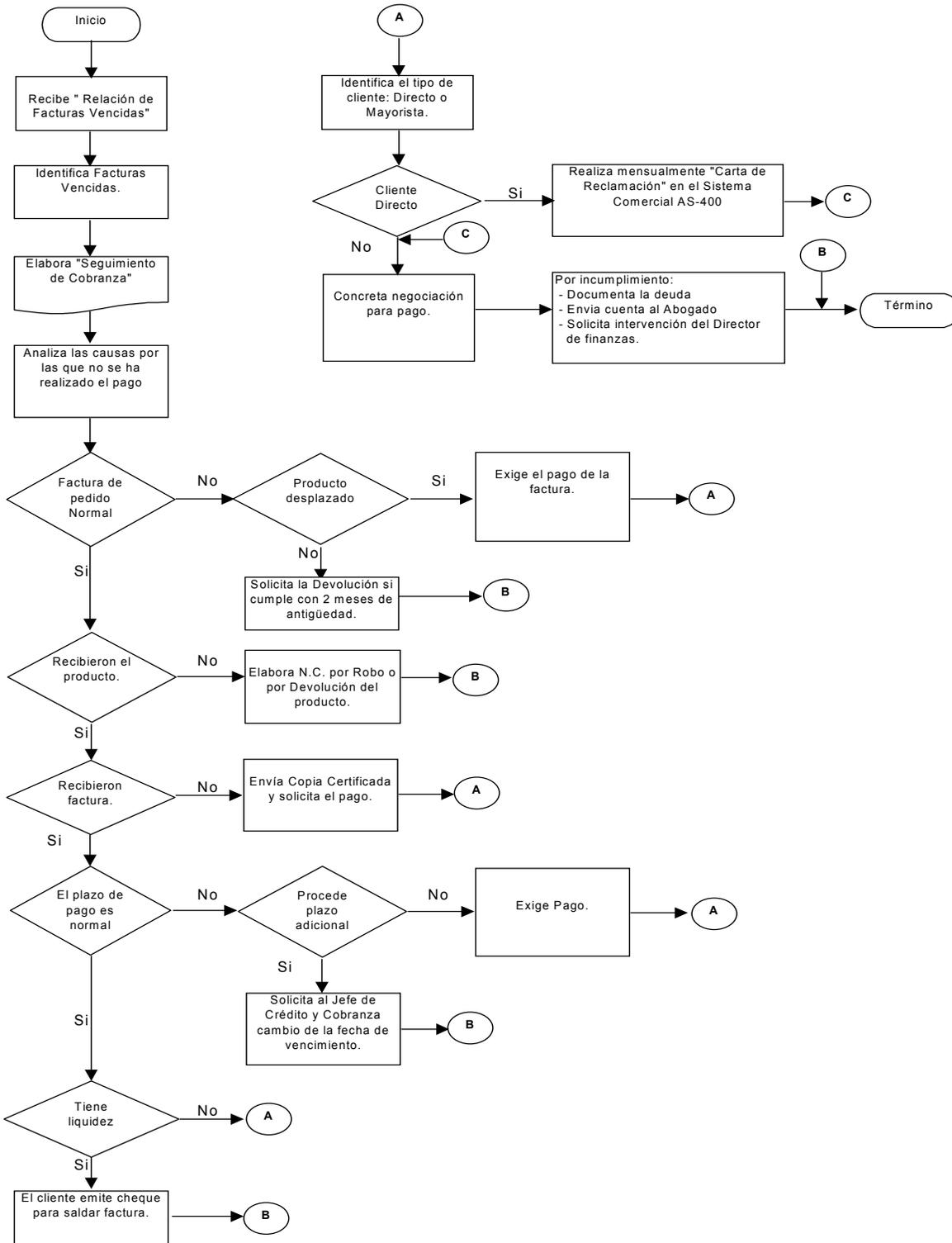
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	PROCESO DE INFORMACIÓN
	PEDIDO ESPONTÁNEO
	Verifica vía telefónica con el cliente el desplazamiento del producto.
	Producto desplazado: se aplica proceso de cobranza.
	Producto no desplazado: se aplica proceso de cobranza hasta que cumpla la condición para su devolución
	NO RECIBIERON EL PRODUCTO
	Obtiene los datos del embarque de mercancía
	<p>Establece comunicación vía telefónica con el cliente para solicitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuse de recibo del producto o, en su defecto,</li> <li>• La(s) causa(s) que lo impidieron para realizar la entrega.</li> </ul>

	<u>ROBO O EXTRAVÍO</u>
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Recibe de la secretaria de tesorería copia de las cartas de reclamación al seguro y elabora "Solicitud de nota de crédito" por el importe total de la factura
Auxiliar crédito y cobranza responsable de la elaboración de Nota de Crédito	Elaboración de notas de crédito para su cancelación.
	<u>CAUSAS IMPUTABLES AL "TRANSPORTE"</u>
	El producto aún se encuentra en la población.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Establece comunicación vía telefónica con el cliente para solicitar su autorización para la entrega extemporánea.
	Autoriza: Solicita al "transporte" la entrega al cliente. Solicita vía e-mail, al jefe de crédito y cobranza, la modificación de la fecha de vencimiento de la factura.
	No autoriza: Solicita al "transporte" la devolución del producto a nuestro almacén.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de la elaboración de Nota de Crédito	Elaboración de notas de crédito para su cancelación.
	El producto se encuentra en el almacén del "transporte" del Distrito Federal.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Elabora "carta de solicitud de mercancía al transporte" en hoja membretada y envía por valija al jefe de almacén y distribución, para la recuperación del producto.

	<u>CAUSAS IMPUTABLES AL "CLIENTE".</u>
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Solicita al "transporte" la devolución del producto a nuestro almacén.
	NO RECIBIÓ FACTURA ORIGINAL.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Recaba copia de crédito en el expediente del cliente.
	Indica mediante la leyenda "Certificamos que la presente es copia fiel de la original" que corresponde a una copia certificada.
	Solicita la firma de autorización del jefe de crédito y cobranza e imprime el sello de "Laboratorio Farmacéutico, S.A." proporcionado por el asistente de tesorería.
	Elabora "Carta para el envío de copia certificada" y envía al representante de ventas por medio de valija para su entrega al cliente.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Por políticas de la empresa, no se realizan refacturaciones por este concepto
	EL REPRESENTANTE DE VENTAS NO SE PRESENTÓ A COBRO.
	Clientes mayoristas: Solicita al representante de ventas se presente al cobro de la factura.
	En caso de incumplimiento, informa vía telefónica al gerente divisional del incumplimiento del representante y solicita su intervención para el cobro de la factura.
Auxiliar crédito y cobranza responsable de cartera	Solicita firma de autorización del jefe de crédito y cobranza, anexa copia fotostática al seguimiento de cobranza y envía original por correo al cliente.
	Verifica su cumplimiento.
	Clientes mayoristas Realiza un reporte del seguimiento de cobranza al director de finanzas y solicita instrucciones para: - Nueva negociación - Aplicar procedimiento hasta nueva orden.

**Fuente: Elaboración propia con base en información del departamento de crédito y cobranza de la empresa.**

**6.13.1 Diagrama de flujo para la cobranza de facturas vencidas a clientes**



**Fuente: Elaboración propia con base en la información de la empresa.**

### **6.13.2 Análisis del diagrama de flujo para la cobranza de facturas vencidas a clientes.**

Es responsabilidad del representante de ventas solicitar los cambios de razón social y domicilio fiscal de clientes antes del levantamiento de pedidos.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranza, así como del representante de ventas, documentar la deuda mediante "Pagares" cuando el cliente declare su falta de liquidez.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranza recabar y entregar al jefe de crédito y cobranza los documentos necesarios para turnar la cuenta al abogado, cuando ésta cumpla 120 días de vencida.

Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza contratar al abogado en un plazo máximo de 15 días hábiles después de haber recibido la documentación de la deuda.

Es responsabilidad del área de ventas informar oportunamente al área de crédito y cobranza cuando sean otorgados plazos adicionales.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranza elaborar "Cartas de reclamación" a clientes directos durante los 5 primeros días hábiles de cada mes.

## 6.14 Liberación de pedidos detenidos

### Políticas

Todo el personal involucrado en el manejo de pedidos detenidos debe cumplir con lo establecido en este procedimiento. Se autorizarán pedidos de clientes de contado sólo cuando realicen su pago por anticipado de la siguiente forma:

- Efectivo.
- Con cheque(s) certificado(s) a nombre de "Laboratorio Farmacéutico, S.A.". No se entregará la mercancía al cliente hasta ser efectivo el cobro del cheque, verificando con la secretaria de tesorería el depósito en el estado de cuenta.

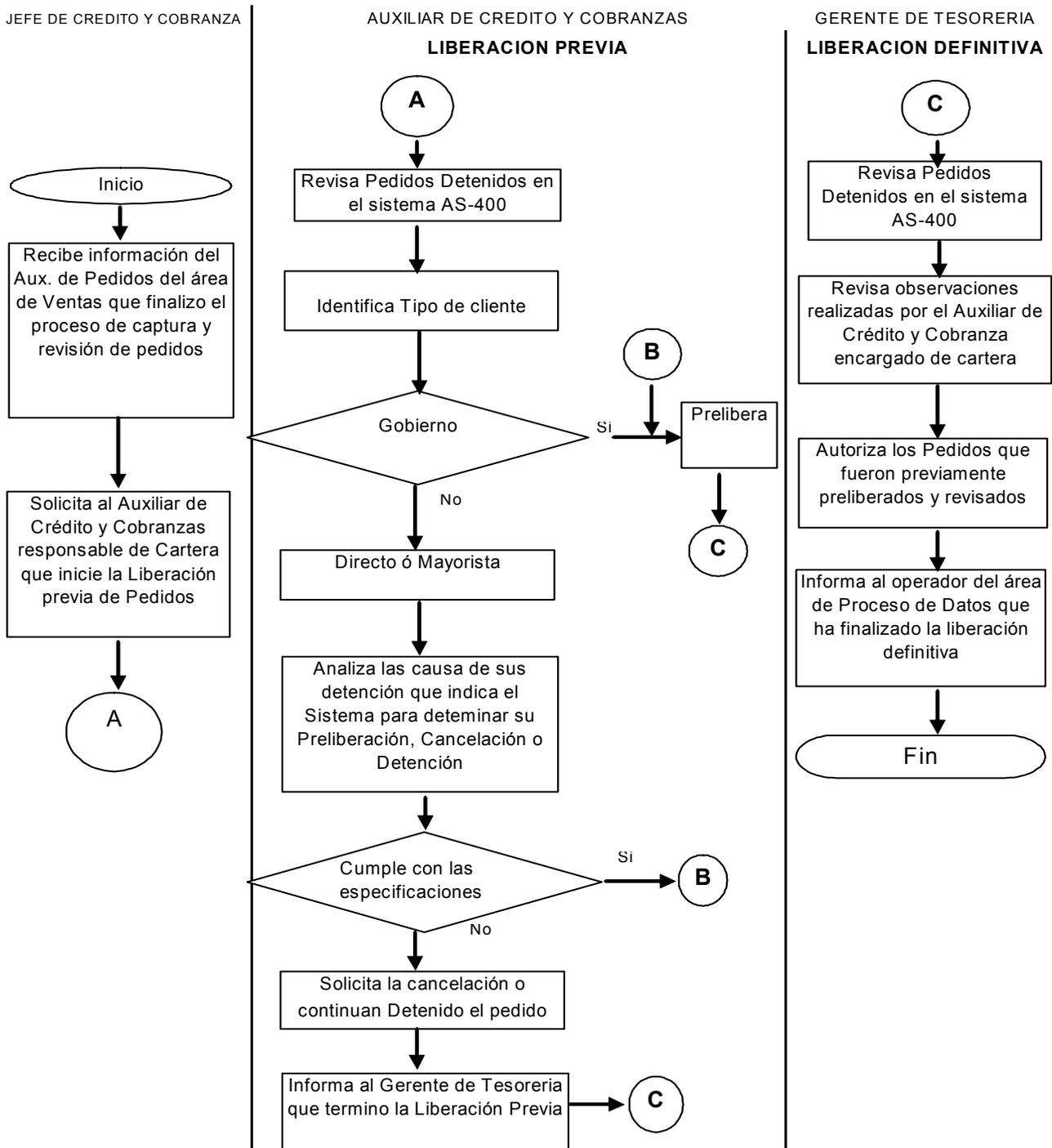
### Procedimiento

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Jefe de crédito y cobranza	Recibe información del auxiliar de pedidos del área de ventas que finalizó el proceso de captura y revisión de pedidos.
	Solicita al auxiliar de crédito responsable de cartera que inicie la liberación previa de pedidos detenidos.
	<p><b>LIBERACION PREVIA</b></p> <p>En el proceso de captura de pedidos existen algunos a los que, por algún motivo, el sistema no permite su facturación y por lo tanto quedan "detenidos". El auxiliar de crédito y cobranza tiene la obligación de realizar un análisis detallado, con base en políticas, normas y procedimientos establecidos, para sugerir la liberación de los pedidos que cumplan con las especificaciones.</p>
Auxiliar de crédito y cobranza	Diariamente realiza el proceso de liberación previa de pedidos detenidos de clientes.
	Los pedidos pueden ser detenidos por una o varias causas: saldos vencidos, exceden del límite de crédito, cheques devueltos e importe menor. Para sugerir su autorización es necesario cumplir con las especificaciones indicadas en cada una de ellas.
	<p>Analiza las causas de detención de los pedidos para determinar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preliberar</li> <li>• Detener</li> <li>• Cancelar</li> </ul> <p>Informa al gerente de tesorería la causa de detención o preliberación de cada uno de los pedidos detenidos.</p>

	<b>Clientes mayoristas</b>
	<p><b>Saldos vencidos:</b> Identifica en el estado de cuenta del cliente si se trata de: <u>Facturas completas</u>. Identifica el tipo de factura si corresponde a: Espontáneo. Prelibera por considerarse productos nuevos en promoción. Normal Consulta pagos en tránsito y verifica que el pago corresponda a la(s) factura(s) vencida(s) para preliberar. Prelibera cuando la falta de pago de la factura es por causas ajenas al cliente o cuando ya esté programado el pago de la misma (consultando el "seguimiento de cobranza" elaborado en el procedimiento para la cobranza de facturas vencidas de clientes).</p> <p>Identifica si el cliente tiene un día específico para el pago a proveedores. Determina la fecha real de vencimiento de la factura de acuerdo con el día específico de pago del cliente. Prelibera cuando la fecha real de vencimiento es igual o posterior al pedido. <u>Saldos</u>. Prelibera por considerarse saldos en aclaración con el cliente.</p>
	<p><b>Excede su límite de crédito.</b>- Prelibera si cumple con las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los días promedio de pago del cliente sean menores o iguales a 65 días.</li> <li>• No exceda del 25 por ciento del límite de crédito.</li> <li>• El cliente tenga por lo menos 2 años realizando operaciones comerciales constantes.</li> </ul>
	<p><b>Cheques devueltos:</b> Prelibera si cumple con la siguiente especificación: el cheque deberá estar pagado en su totalidad.</p>
	<p><b>Importe Menor:</b> Identifica el tipo de pedido: Normal: Solicita al auxiliar de pedidos vía telefónica la cancelación. Espontáneo: Prelibera por considerarse productos nuevos en promoción.</p>

**Fuente: Elaboración propia con base en información del departamento de crédito y cobranza de la empresa.**

**6.14.1 Diagrama de flujo para la liberación de pedidos detenidos de clientes**



**Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa**

### **6.14.2 Análisis del diagrama de flujo de pedidos detenidos a clientes.**

Es responsabilidad del gerente de tesorería y jefe de crédito y cobranzas supervisar que las funciones se realicen de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Es responsabilidad del director de ventas supervisar que su área se apegue a las políticas establecidas.

Es responsabilidad de los representantes de ventas informar de los pagos en tránsito que realicen los clientes al solicitar un nuevo pedido.

Es responsabilidad del representante de ventas informar de los plazos adicionales en los pedidos previamente autorizados por el director de finanzas y ventas al responsable de pedidos.

El responsable de pedidos debe informar por escrito al jefe de crédito y cobranzas de los plazos adicionales en los pedidos, previamente autorizados por el director de finanzas y ventas.

Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza modificar los plazos adicionales en el sistema comercial AS-400

### **6.15 Faltantes de mercancía**

En el laboratorio existen faltantes de mercancía desde el proceso de empaque hasta la entrega del producto al cliente, por lo que el auxiliar de crédito al realizar la captura de ingresos verifica el porque de la falta de pago y/o diferencia de la factura, se realiza la reclamación correspondiente al cliente y este a su vez da a conocer el motivo del descuento realizado, por la investigación realizada corresponde a un faltante de mercancía procediendo a elaborar una nota de crédito para su cancelación.

Un inventario determinado conforme al importe de los artículos no revela los faltantes provenientes de roturas, pérdidas, robos, y otros motivos, debido a que se calcula deduciendo las ventas del importe de mercancías disponibles para la venta. Sin embargo, el importe de tales faltantes podrá ser determinado y estimado si luego se procede a realizar un inventario físico, valuando las existencias a los precios de venta marcados.

Por ejemplo, por los cálculos se estimó que el inventario final a precio de detalle era de \$30,000.00. Sin embargo, el inventario físico arrojó existencia de mercancías con valor de \$29,600.00. Por lo tanto, hubo un faltante, a precio de detalle, de \$400.00 (de \$240, a precio de costo:  $\$400 * 60\% = \$240$ ).

Según el autor Pyle, White, Larson.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pyle, White, Larson; Principios Fundamentales de Contabilidad; CECSA; Primera Edición; Pag. 374-375

		<b>AL COSTO</b>	<b>A PRECIO DE DETALLE</b>
<b>Paso 1</b>	Artículos disponibles para la venta: Inventario inicial..... Compras netas..... Mercancía disponible para la venta.....		
		\$20,500	\$34,500
		\$39,500	\$65,500
		\$60,000	\$100,000
<b>Paso 2</b>	Razón de costo (\$60000/\$100000=60%)		
<b>Paso 3</b>	Se deducen las ventas, a precio de detalle..... Inventario final, a precio de detalle.....		\$70,000
			\$30,000
<b>Paso 4</b>	Inventario final, al costo (#30000*60%).....	\$18000	

Fuente Principios y fundamentos de Contabilidad; Pyle,White,Larson.

### 6.16 Devolución de mercancía

La disminución en el importe a recibir, por concepto de devolución de mercancías o de descuentos sobre el importe se calcula con una contra cuenta de ingresos por ventas.

Cuando un vendedor autoriza una devolución de mercancía o un descuento, se debitan las cuentas devoluciones y descuentos, y se acreditan las cuentas por cobrar. El comprador solamente puede obtener descuentos en efectivo por los bienes que realmente adquiera (los descuentos de efectivo tampoco se aplican a los gastos de envío). Por ejemplo, un vendedor recibe una nota de débito por \$70 de bienes que la empresa X no ha encargado. Si se concede la devolución, el siguiente asiento es necesario:

Debitar devoluciones y descuentos \$70

Acreditar cuentas por cobrar empresa X \$70 <sup>2</sup>

### 6.17 Descuento por pronto pago

Los descuentos por pronto pago deben promoverse a toda costa en la situación actual, ya que el pago de contado reduce el tiempo de recuperación promedio en forma global y aumenta la liquidez. Los vendedores deben ser entrenados para vender la idea del pago de contado, anualizando los descuentos, ya que éstos se tornan mucho más atractivos. Todos los intereses que se ofrecen o se pagan son anualizados, aunque se generen en un periodo de unos días. Por ejemplo, los certificados de tesorería

<sup>2</sup> <http://www.offixfiscal.com.mx>; consultado el 3 de Enero del 2006

anualmente pagan el 40 por ciento; en plazos de 28 días no producen 40 por ciento, sino que su rendimiento anualizado equivale al 40%. Esta misma técnica debe ser empleada por los vendedores y los ejecutivos de crédito: no tiene el mismo impacto ofrecer el 5 por ciento de descuento por pronto pago a 10 días o 30 días neto, que ofrecer un rendimiento anualizado del 91 por ciento, como veremos a continuación.

### **6.18 Ventajas del pronto pago**

Desde el punto de vista del vendedor, la principal ventaja de un descuento es que el pronto pago de sus clientes le proporciona efectivo rápidamente. Los descuentos por pronto pago reducen el peligro de deudas incobrables. Sin embargo, bajo una política de no descuento, la cuenta incobrable o pérdida de los clientes, que de otra manera estarían en posición de tener un descuento, resultaría muy pequeña. Este descuento ahorra al vendedor el posible gasto de cobrar artículos vencidos, pero el ahorro sería muy pequeño.

### **6.19 Objeciones al conceder pronto pago**

La cuestión de si es recomendable la práctica del descuento ha sido discutida por muchos años. Se argumenta lo siguiente:

- Los descuentos por pronto pago no tienen un valor económico real.
- El costo de esos descuentos al vendedor es valorado en el precio de venta de los bienes.
- Si ningún descuento es permitido, el ahorro al vendedor permitirá precios más bajos.
- La fricción entre el vendedor y el cliente originada por tener que ganar descuento sería evitada.<sup>3</sup>

### **6.20 Elaboración de notas de crédito**

#### **Políticas**

Se elaborará nota de crédito sólo a aquellos clientes que hayan realizado la compra directamente a Laboratorio Farmacéutico, S.A.

Toda solicitud de nota de crédito emitida por el almacén de producto terminado debe ser solicitada por el jefe de almacén y distribución, y autorizada por el director de ventas y gerente de tesorería. En el caso de aquellas que no afectan inventario, deben, además, ser autorizadas por el director de finanzas y director de operaciones.

Toda solicitud de nota de crédito emitida por el departamento de crédito y cobranza debe ser solicitada por el jefe de crédito y cobranzas y/o gerente de tesorería, y autorizada por el director de finanzas.

---

<sup>3</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Control Interno, Un efectivo sistema para la empresa; Editorial Trillas. Págs. 64-70.

Toda solicitud de nota de crédito que se realice mediante el formato nota de recepción de mercancía emitida por el almacén de devoluciones debe estar autorizada por el director de Finanzas.

### **Procedimiento**

#### **RESPONSABLE**

#### **ACTIVIDADES**

#### NOTAS DE CRÉDITO GENERADAS POR EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO

Auxiliar de crédito y cobranza encargado de elaborar notas de crédito

Recibe del jefe de almacén de producto terminado solicitudes de nota de crédito (original y tres copias) Recaba las firmas de autorización en las solicitudes de nota de crédito del gerente de tesorería y director de ventas; en el caso en que se indique (no afectar inventario), deberá recabar la firma del director de finanzas y director de operaciones.

Inicia el proceso de captura mediante la aplicación del sistema AS-400.

Emite reporte de validación de nota de crédito del sistema comercial AS-400.

Entrega validación y soporte de notas de crédito al jefe de crédito y cobranza.

Jefe de crédito y cobranza

Revisa el reporte de validación; en caso de existir un error, informa al auxiliar responsable para su corrección.

Jefe de crédito y cobranza

Libera mediante la aplicación del los documentos capturados.

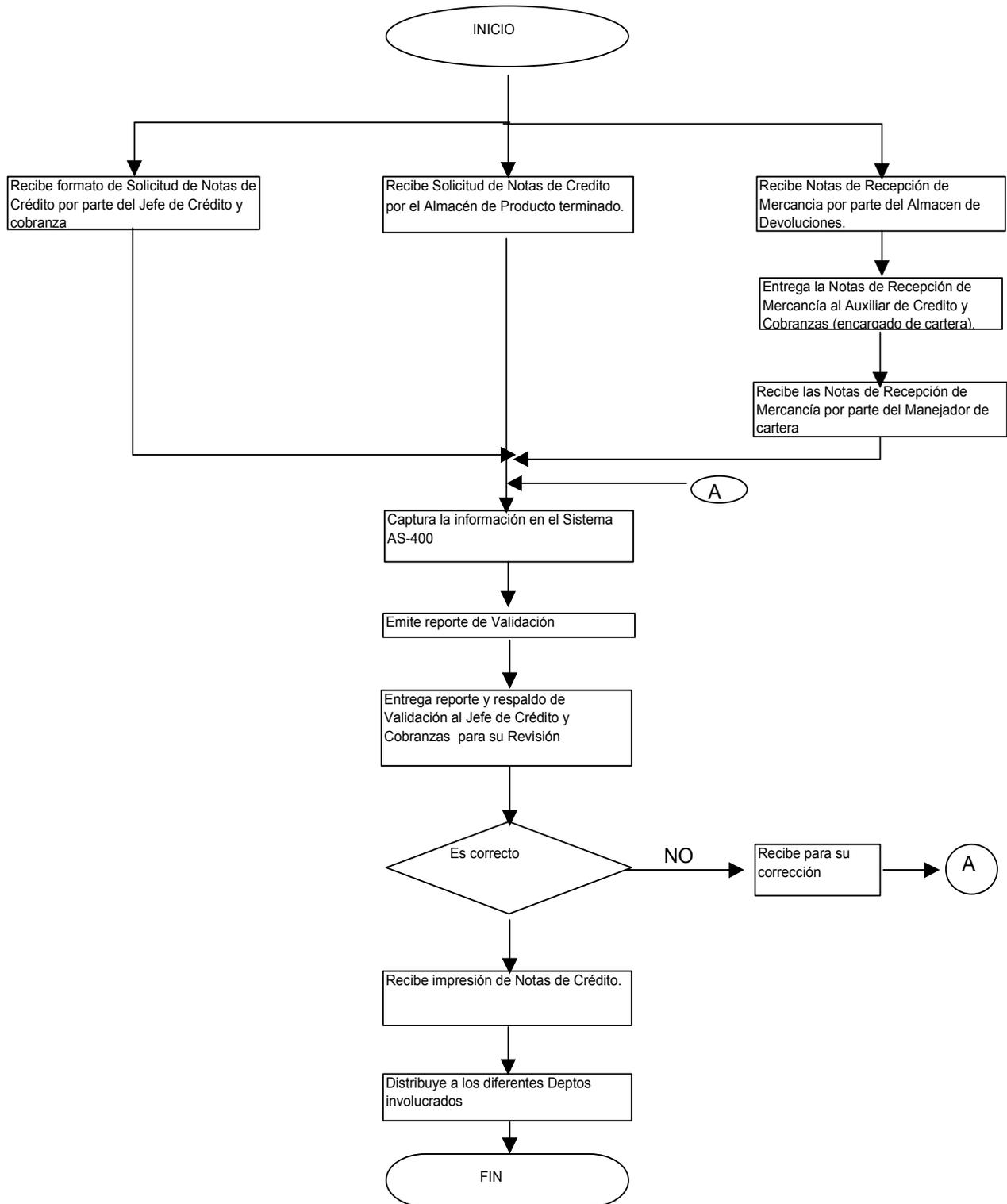
Auxiliar de crédito y cobranza encargado de elaborar notas de crédito

Recibe del operador del sistema AS400 las notas de crédito en original y 7 copias; distribuye a los diferentes departamentos involucrados.

Auxiliar de Crédito y Cobranza Responsable de Cartera	Archivo	Departamento Devoluciones	Departamento Ventas	Departamento de Crédito y Cobranza
Original Nota de crédito	Fiscal Nota de crédito	Remisión Nota de crédito azul	Representante Nota de crédito Rosa	Copia Nota de crédito Amarilla
Tráfico Nota de crédito	Crédito Nota de crédito	Copia Nota de crédito Amarilla		

**Fuente: Elaboración propia con base en información del departamento de crédito y cobranza de la empresa.**

**6.20.1 Diagrama de flujo para la elaboración de notas de crédito**



**Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa**

### **6.20.2 Análisis del diagrama de flujo para la elaboración de notas de crédito**

Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza y/o gerente de tesorería verificar la autenticidad de la documentación que respalde las solicitudes de nota de crédito requeridas por el departamento de crédito y cobranza y almacén de producto terminado.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranza encargado de elaborar las notas de crédito, verificar que las solicitudes de nota de crédito y notas de recepción de mercancía estén debidamente autorizadas.

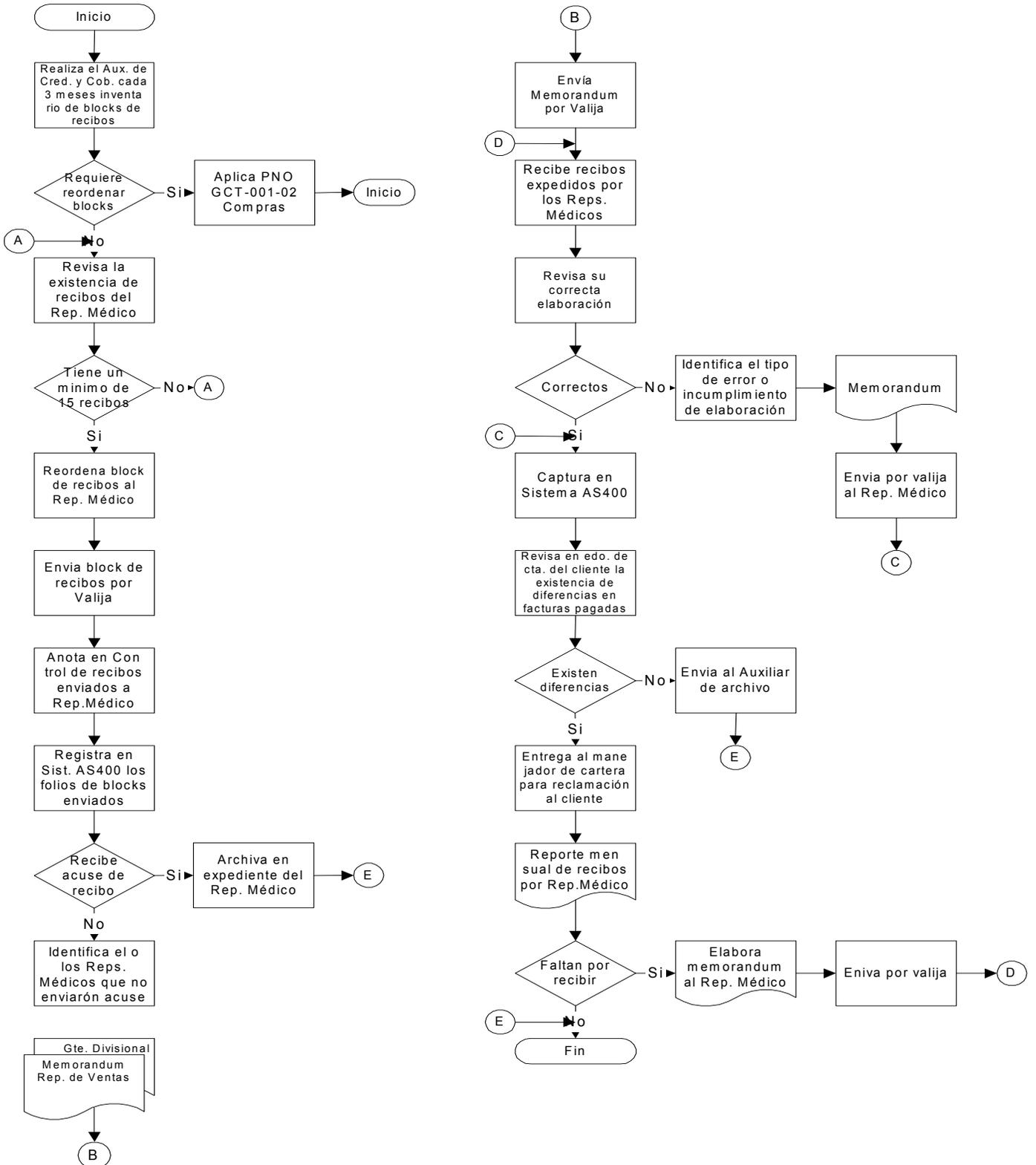
Es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza supervisar que las notas de crédito se elaboren correcta y oportunamente.

### **6.21 Control de recibos de cobro**

#### **Políticas**

Es política de Laboratorio Farmacéutico, S.A. expedir recibos de cobro por cada cobranza que se realice a clientes mayoristas en el DF. Que pagan al cobrador.

### 6.21.1 Diagrama de flujo para el control de recibos de cobro



### **6.21.2 Análisis del diagrama de flujo para el control de recibos de cobro**

Es responsabilidad de representantes de ventas, gerentes territoriales y divisionales, cajero general y asistente de tesorería, expedir recibos de cobro por cada cobranza que realicen.

Es responsabilidad de quienes expiden recibos de cobro, anotar todos los datos necesarios que reflejen la cobranza efectuada.

Es responsabilidad de quienes expiden recibos de cobro, respetar la secuencia numérica del block.

Es responsabilidad del auxiliar de crédito y cobranzas encargado del control de recibos, guardar bajo llave los blocks no utilizados y proveer de éstos, con toda oportunidad, a los usuarios.

El auxiliar de crédito y cobranzas, encargado del control de recibos, realiza, trimestralmente, el inventario, con el fin de mantener una existencia mínima de 30 blocks. Si se cuenta con menos de ese número, solicita al asistente de proceso de datos emita la requisición correspondiente indicándole el folio, a partir del cual iniciará la nueva numeración con el objeto de seguir un consecutivo.

El auxiliar de crédito y cobranzas recibe la requisición y entrega al jefe de crédito y cobranzas, quien solicita la autorización al director de finanzas. Una vez autorizada, el auxiliar de crédito y cobranzas entrega al asistente de compras, quien elabora la orden de compra.

El auxiliar de crédito y cobranzas recibe la dotación de blocks solicitada y la guarda en archivo. Sólo él y el jefe de crédito y cobranzas tendrán acceso a ella.

El auxiliar de crédito y cobranzas realiza diariamente revisiones a las diversas zonas a cargo de los representantes de ventas, para advertir con toda oportunidad quién de ellos requiere dotación de recibos. Para ello cual accede al sistema comercial AS-400 introduciendo el usuario y la contraseña correspondientes.

## **6.22 Instructivo de aplicaciones y políticas**

### **Niveles de aprobación de crédito**

El gerente de tesorería revisará las solicitudes de crédito y los resultados de las investigaciones de crédito para determinar la aprobación o rechazo del crédito solicitado por los clientes. Las siguientes autorizaciones son necesarias para cada ampliación de crédito:

Hasta \$ 500,000	Gerente de tesorería
De \$500,001 a 3,000,000	Director de finanzas
Más de \$ 3,000,000	Director general

**Cientes actuales que requieren aumento en sus límites de crédito**

Todos los clientes que deseen aumentar su límite de crédito, estarán sujetos a las siguientes revisiones:

- Análisis de los estados financieros más recientes
- Análisis de histórico de pagos
- Análisis de la demanda mensual del cliente
- Análisis de informe reciente proporcionado por la agencia de investigación
- Actualización de referencias comerciales

**Crédito detenido**

Un cliente será colocado en detención de pedidos si surge alguna de las siguientes situaciones:

- El saldo de la cuenta excede el límite de crédito
- Existe alguna factura que no fue pagada al vencimiento
- Existe algún cheque devuelto

Las facturas no serán emitidas hasta que los pedidos hayan sido liberados por el departamento de crédito.

Un pedido detenido será liberado cuando:

1. Se han hecho acuerdo con el cliente de las nuevas necesidades de crédito
2. El plan de pagos ha sido restablecido

La detención de todos los pedidos puede ser revocada a consideración del gerente de tesorería.

Diariamente se avisará al departamento de ventas de los pedidos detenidos.

**Crédito en observación**

Cualquier cantidad vencida en más de 30 días de las condiciones de pago estipuladas estará en estrecha observación. Si son solicitados envíos adicionales, la cantidad vencida se tomará en consideración antes de que se apruebe el embarque de los bienes. Se avisará al personal pertinente en de los departamentos de ventas o mercadotecnia.

**Reserva para cuentas incobrables**

Cuentas por cobrar debe establecer el monto de la reserva para cuentas incobrables.

**Provisión para cuentas de cobro dudoso**

Las cuentas que se hayan clasificado como de muy probable incobrabilidad se deben valorar. Personal de cuentas por cobrar calculará mensualmente el monto acumulado de deuda incobrable, con base en una combinación de experiencia histórica y el análisis actual de la cuenta. Todas las otras cuentas que estén vencidas en más de 120 días, deben reservarse al 100 por ciento.

Esta cuenta puede ajustarse por cualquier monto adicional necesario cada trimestre, tanto que sea siempre suficiente para cubrir todo proyecto de deuda incobrable (no incluye los descuentos de ventas).

Entre los factores a considerar en el ajuste a la cuenta de la reserva para deuda incobrable deben incluirse los siguientes:

- Pérdida histórica de Laboratorio Farmacéutico y la industria
- Las condiciones económicas del mercado
- Histórico de antigüedad de saldos
- Número de cuentas en conflicto

Para registrar la cuenta de reserva, se debe recurrir al siguiente nivel de estructura para su aprobación:

Menos de \$ 100,000	Gerente de tesorería
\$ 100,001 a \$ 2,000,000	Director regional de finanzas
Más de \$ 2,000,000	Vicepresidente de operaciones

Al momento de presentar para aprobación el registro de la cuenta de reserva, la siguiente documentación debe acompañar la petición:

- Copias de información pertinente a la situación.
- Explicación resumida de la situación y razonamiento para la cancelación.
- Copia de la bitácora de llamadas de cobro, envío de correspondencia relacionada con el tema, visitas personales (seguimiento).
- En el momento en que una cuenta se considera incobrable y las firmas apropiadas han sido obtenidas, el importe se carga entonces a la provisión para cuentas incobrables.

### **Cancelación de cuentas incobrables**

Ninguna cantidad debe ser cancelada sin aplicar directamente contra la cuenta de reserva.

### **Procedimiento de cobranzas**

Previo a iniciar al proceso de cobranza, se deberá realizar lo siguiente:

- Asegurarse de que la compañía no ha recibido el pago del cliente
- Asegurarse de que el pago del cliente no ha sido aplicado a la cuenta errónea
- Examinar el histórico de pagos del cliente

El cliente puede ser contactado mediante alguna de las siguientes formas: carta de cobro, fax, llamadas telefónicas, visitas personales o una combinación de métodos. Cualquier respuesta por parte del cliente, debe constar dentro de su archivo de crédito.

### **Excepciones**

Todas las excepciones deben ser aprobadas por el director corporativo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fuente datos proporcionados por la empresa.

### 6.23 Análisis y diagnóstico del estudio de caso (Laboratorio Farmacéutico)

- **Otorgamiento del Crédito.**

Cuestionario aplicado al C.P. Manuel Arredondo Rosas (Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas del Laboratorio Farmacéutico).

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿La compañía tiene establecidas políticas definidas para otorgar crédito?		X		
2. ¿Estas políticas se encuentran plasmadas por escrito en algún documento interno? Indique cuál		X		procedimiento
3. ¿Se cuenta con bases de datos adecuadas para tomar decisiones respecto a la aprobación o rechazo de créditos a clientes como las siguientes:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de crédito y documentación de respaldo a las mismas?</li> </ul>		X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas sobre el comportamiento de los saldos?</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas autorizadas por funcionario de clientes aprobados y monto autorizado de sus créditos?</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de investigación de los solicitantes de crédito?</li> </ul>		X		
4. ¿Los archivos de bases de datos son revisados por algún funcionario autorizado?			X	
5. ¿Existe algún procedimiento de control que asegure que solamente mediante autorización de un funcionario u órgano competente puedan cambiarse, adicionarse o suprimirse datos de las bases de datos usadas para otorgar créditos?			X	
6. ¿Se realizan pruebas periódicas por auditoría interna u órgano equivalente para verificar que todas las políticas y procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos se están cumpliendo?		X		
7. ¿Si las bases de datos se procesan electrónicamente, se limita el acceso de las mismas?		X		

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
8. ¿Existe algún medio que asegure que los precios de venta se están asignando conforme fueron aprobados para cada cliente según se autorización de crédito?		X		
9. ¿Auditoría interna u otro órgano o funcionario competente verifican periódicamente que todas las condiciones fijadas en las autorizaciones de los créditos (plazos, montos, pronto pagos, etc.) se estén respetando?		X		

### **Análisis del cuestionario otorgamiento del crédito.**

1. En vista de la importancia de los créditos otorgados, así como de las pérdidas por cuentas incobrables, sugerimos se hagan a fondo las investigaciones de los clientes a quienes se va otorgar el crédito, deberán de ser autorizadas finalmente por un comité de crédito que sugerimos que lo integren tres personas.
2. Pudimos notar alguna deficiencias en cuanto a los procedimientos para otorgar los créditos a clientes por lo que sugerimos se establezca en forma periódica la revisión de los procedimientos y mantenerlo actualizado.
  - Establecimiento de límites de crédito otorgando a los funcionarios que puedan autorizar dichos créditos, determinando aquellos en que sea necesaria la opinión del Consejo de Administración. Considerar además la posibilidad de crear un comité de crédito.
  - Implantar la política de que se tenga evidencia escrita de quienes autoricen cada crédito.
  - Establecer que todas las ventas de unidades a crédito, estén respaldadas por contratos de venta.
3. Sugerimos la conveniencia de establecer una política, respecto a las condiciones para el otorgamiento de descuentos a clientes. Esta política deberá señalar en que casos se expedirán notas de crédito; en los casos de descuento por pronto pago, se anote el descuento otorgado en los reportes de cobranza, mismos que deben ser autorizados, no siendo necesario expedir nota de crédito en estos casos.

- **Embarque**

Cuestionario aplicado al Lic. Marco Palacios (Jefe del departamento de Almacén de Producto Terminado del Laboratorio Farmacéutico).

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Los embarques se hacen, solamente en base a pedidos aprobados por el funcionario autorizado par ello?		X		
2. Una vez hecho el embarque ¿se notifica al departamento de facturación directamente enviando copia de la orden de embarque?	X			
3. ¿Existe un procedimiento que asegure que cualquier devolución de un embarque quede controlada contablemente?				
4. ¿Existen formas prenumeradas para levantar pedidos y elaborar remisiones o notas de embarque?		X		
5. ¿La preparación de notas de embarque y remisiones las elabora una persona independiente de los departamentos de embarque y almacén?		X		
6. ¿La mercancía lista para embarque se custodia adecuadamente hasta que ocurre dicho embarque?		X		
7. ¿Se verifica por conteo u otro medio la mercancía embarcada contra la nota de embarque o remisión, y el personal de reparto se hace responsable de dicha mercancía en ese momento?				
8. ¿Existe un sistema de cómputo que permita obtener simultáneamente la orden de embarque, la remisión y la factura de venta, cotejados contra el pedido?		X		
9. ¿Se revisa periódicamente la secuencia y antigüedad de los pedidos no surtidos?			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a registros de cuentas y documentos por cobrar?</li> </ul>		X		
10. Antes de ser aceptados los pedidos, ¿se comprueba si existen las mercancías o la posibilidad de surtir conforme al pedido?	X			
11. ¿Se registran las órdenes e embarque por el departamento de contabilidad?		X		

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
12. ¿Se conservan debidamente archivadas las órdenes de embarque?		X		
13. ¿Se tienen controles que evitan salidas de mercancías sin estar autorizadas?	X			
14. ¿Se tienen controles para asegurar que todas las salidas que de mercancías son correctamente contabilizadas?			X	
15. ¿Los pedidos contienen las condiciones de entrega como: fecha, lugar, a quien se le tiene que entregar la mercancía, etc.?		X		
16. ¿Las condiciones de entrega se encuentran consignadas por escrito en algún documento autorizado o en un archivo, y se revisan periódicamente?	X			
17. ¿Se elaboran rutas de entrega tendientes a optimizar esta función?		X		
18. ¿Se elaboran remisiones conteniendo los datos completos del cliente y mercancía surtida y se exige que el personal de reparto recabe la firma de conformidad del cliente?		X		
19. En el caso de devolución o rechazos de mercancía por entrega ¿se pide al cliente indique por escrito los motivos de ello y se verifica la razón habilidad o veracidad de sus argumentos?	X			
20. ¿Existe un procedimiento que asegure que cualquier devolución de un embarque quede controlada contablemente?		X		
21. ¿Existen formas prenumeradas para levantar pedidos y elaborar remisiones o notas de embarque?	X			
22. ¿La preparación de notas de embarque y remisiones las elabora una persona independiente de los departamentos de embarque y almacén?	X			
23. ¿La mercancía lista para embarque se custodia adecuadamente hasta que ocurre dicho embarque?		X		
24. ¿Se verifica por conteo u otro medio la mercancía embarcada contra la nota de embarque o remisión, y el personal de reparto se hace responsable de dicha mercancía en ese momento?		X		

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
25. ¿Existe un sistema de cómputo que permita obtener simultáneamente la orden de embarque, la remisión y la factura de venta, cotejados contra el pedido?	X			
26. ¿Se revisa periódicamente la secuencia y antigüedad de los pedidos no surtidos?		X		

### Análisis del cuestionario de embarque

1. Para mayor seguridad en el almacén de producto terminado sugerimos contar con un sistema de scanner en los productos y así no reportar faltantes de mercancía a la hora de empacar y embarcar el producto.
2. Pudimos observar que durante el transcurso de nuestra revisión, en contadas ocasiones se obtiene la firma del cliente al entregar la mercancía solicitada, por lo que sugerimos que siempre que se entregue cualquier mercancía se recabe su firma, tanto en el original como en la copia, esta será labor del almacenista.

- **Facturación**

Cuestionario aplicado al Lic. Héctor García (Gerente del departamento de Proceso de Datos del Laboratorio Farmacéutico).

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿El departamento o las funciones de la facturación se encuentran separados de				
• Cuentas por cobrar?		X		
• Embarques?		X		
• Cobranza?		X		
2. ¿Se utilizan facturas prenumeradas y se encuentran controladas y bajo custodia?		X		
3. ¿Se verifican las facturas elaboradas contra				
• Los pedidos de los clientes?		X		
• Los controles de embarque?			X	
4. ¿Una vez verificado lo señalado en el punto anterior, se comprueba que				
• Todos los pedidos se han surtido?		X		
• Todos los embarques se han facturado?		X		

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
5. ¿Facturación envía copias de las facturas elaboradas directamente a cuentas por cobrar?		X		
6. ¿Se verifican las facturas en forma rutinaria en cuanto a				
• Precios?		X		
• Cantidades?		X		
• Operaciones aritméticas?		X		
7. ¿Se tiene establecido el procedimiento sistemático de verificar las facturas contra las órdenes de embarque y viceversa y de esta manera cerciorarse que todos los embarques se facturaron?	X			
8. ¿Contabilidad recibe completa y oportunamente las copias de las facturas para registrarlas?	X			
9. ¿Auditoría interna u otro departamento o persona revisa la exactitud de las facturas y los sistemas directamente relacionados con la expedición de las mismas?			X	
10. ¿El envío o entrega de facturas a los clientes se encuentra debidamente controlado?		X		
11. Si la facturación se obtiene por medio de un sistema de proceso electrónico de datos:				
• ¿Se cuenta con archivos de acceso restringido conteniendo precios de venta autorizados, condiciones de entrega, descuentos etc.?		X		
• Existen procedimientos definidos para afectar cualquier cambio en las bases de datos del sistema y se requiere autorización para ello?		X		
• Auditoría interna realiza verificaciones periódicas de la base de datos?		X		
12. ¿El registro de la facturación contempla casos de excepción como correcciones de facturas o elaboración manual de éstas en algunos casos?		X		
13. ¿Las facturas se expiden hasta que la transacción se realizó (mediante la entrega de las mercancías o la prestación de servicio) a menos que se trabaje en base a anticipos?			X	
14. ¿En caso de anticipos facturados, el sistema de registro			X	

contable y emisión de factura permite que esto ocurra simultáneamente a la recepción del anticipo?				
15. ¿Existe un sistema de formas prenumeradas que permita asegurar que todos los embarques o remisiones se facturen?			X	
16. ¿En su caso, existen procedimientos de conciliación al final de cada mes para la mercancía embarcada no facturada y/o las facturas emitidas aún no surtidas?	X			
17. ¿Auditoría interna investiga todas las inconformidades que se reciben de los clientes respecto a la facturación?			X	
18. ¿Se realizan cortes de facturación al finalizar cada periodo?			X	
19. ¿El proceso de facturación permite que los impuestos sean determinados correcta y oportunamente, sin omisiones?		X		

### **Análisis del cuestionario de facturación.**

1. Hemos observado que espontáneamente existen bonificaciones, cancelaciones o devoluciones, que realizan las áreas de comercialización o facturación, pero que no informan adecuadamente para que el departamento de crédito y cobranza efectúe los registros correspondientes, ocasionando con ello que existan errores en la información financiera.
2. Otra situación, es que con cierta frecuencia se cancelan facturas y se reponen con otras, pero sin que se dé el aviso correspondiente; Debe establecerse una mejor comunicación en esta área a fin de lograr fortalecer el sistema de control interno.
3. Actualmente no se registra toda la facturación en el mes correspondiente, originando que la información financiera sea incorrecta, por lo que sugerimos que 2 día antes del cierre de mes ya no se facture más.

- **Registro y Control de Documentos y Cuentas por Cobrar**

Cuestionario aplicado al C.P. Manuel Vera (Gerente del departamento de Tesorería del Laboratorio Farmacéutico).

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Los documentos por cobrar se encuentran físicamente en la empresa?		X		
2. ¿Los documentos por cobrar se han originado por operaciones propias de la empresa?		X		
3. ¿Se cuenta con un registro de documentos por cobrar y				
• Se tiene actualizado?			X	
• Se concilia con los registros de contabilidad y con el mayor?		X		
4. ¿Los pagos a cuenta se anotan en el reverso de los documentos?			X	
5. ¿Quién tiene bajo su responsabilidad los documentos por cobrar es independiente del contador o de quien tenga acceso a la contabilidad e independiente del cajero?		X		
6. ¿Se tiene establecido el procedimiento de confirmar periódicamente con los deudores, los saldos de documentos por cobrar?		X		
7. ¿Quién aprueba las cancelaciones de documentos por cobrar, esta debidamente autorizado y en su caso:				
• Las razones y autorizaciones de dicha cancelaciones se encuentran por escrito?		X		
• Tiene un control de los documentos cancelados por incobrables			X	
8. ¿Los créditos por descuentos en documentos por cobrar se encuentran aprobados por funcionario autorizado?		X		
9. ¿Se llevan a cabo arqueos periódicos de documentos y cuentas por cobrar (facturas, contra recibos, etc.) y se concilian con los registros de contabilidad aclarando diferencias?			X	

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
10. ¿El departamento de cuentas por cobrar se encuentra separado de las funciones o departamentos de				
• Facturación?		X		
• Cobranza?			X	
• Embarque?		X		
11. ¿Se envían estados de cuenta periódicos a los clientes y se solicita confirmación de saldos?		X		
12. ¿Quién los deposita en el correo es independiente al manejo de libros y auxiliares de cuentas por cobrar?		X		
13. ¿Se aclaran las contestaciones recibidas?			X	
14. ¿Auditoría interna o personal equivalente lleva a cabo revisiones de los sistemas y procedimientos?		X		
15. ¿Se preparan relaciones detalladas que se obtienen de los registros				
• Mensualmente?		X		
• Detallando la antigüedad de los saldos?		X		
• Son revisadas por auditoría interna o personal equivalente?			X	
16. ¿Las ventas de desperdicio y por otros conceptos distintos al objeto de la empresa se encuentran debidamente controlados?		X		
17. ¿Si se cuenta con procesamiento electrónico de datos, el sistema permite emitir facturación y simultáneamente registrar la cuenta por cobrar?		X		
18. ¿Se dispone de datos estadísticos que muestren el historial de cada cliente como sujeto de crédito?		X		
19. ¿Se revisa periódicamente el catálogo de cuentas para dar de baja las cuentas de quienes ya no son clientes y no tienen saldos a cargo?		X		
20. ¿Los registros de cartera se encuentran debidamente respaldados para prevenir pérdida de información?		X		
21. ¿En los auxiliares individuales de clientes se anota el límite de crédito autorizado?		X		

**Análisis del cuestionario de registro y control de documentos y cuentas por cobrar**

1. Los documentos y cuentas por cobrar que se encuentran representados por facturas y contra recibos no son verificados periódicamente con los auxiliares correspondientes, tampoco los auxiliares se verifican periódicamente contra los saldos que aparece en los libros principales. Es necesario que ese corrija esta práctica, con el objeto de detectar diferencias y proceder a su aclaración y corrección. Sugerimos se establezca a la brevedad la práctica de efectuar arqueos periódicos (cada tres meses) y verificar mensualmente los saldos de los libros principales contra los auxiliares correspondientes. Las diferencias deberán aclararse y ajustarse en su caso.
2. Con el objeto de tener mayor control de las cuentas por cobrar a cargo de clientes y poder aclarar con mayor oportunidad las diferencias que pudieran resultar, sugerimos que los auxiliares de clientes se comparen mensualmente con el libro mayor y no únicamente al final del ejercicio.
3. Existen saldos de cuentas por cobrar a cliente, de cierta antigüedad, de las cuales no se puede precisar su corrección. Sugerimos se efectúe una depuración de dichos saldos para estar en posibilidad de determinar los ajustes correspondientes y gestionar su cobro.
4. Creemos conveniente que por lo menos cada tres meses se efectúen estudios de las cuentas por cobrar, incrementando la estimación para cuentas de cobro dudoso por aquellos saldos que vayan reuniendo dicha característica; además, deberán efectuarse los tramites necesarios a efecto de cancelar aquellas cuentas cuyo cobro sea prácticamente imposible de obtener.
5. Con el objeto de mantener mayor control de las cuentas canceladas por incobrabilidad, sugerimos se controlen a través de cuenta de orden. Con esto obtendrán:
  - Localización del auxiliar y antecedentes del cliente, tratándose de cualquier recuperación o investigación posterior.
  - Facilita el análisis de que estas cuentas se desee hacer. En todos los casos deberán estar autorizadas por el funcionario correspondiente.

- **Registro y Control de la Cobranza**

Cuestionario aplicado al C.P. Manuel Arredondo (Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas del Laboratorio Farmacéutico).

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Se les comunica a los clientes cuando llegan a tener saldos acreedores?			X	
2. ¿Existe separación del departamento de crédito con caja y ventas?			X	
3. ¿Se tienen formas prenumeradas de las notas de crédito?		X		
4. ¿Se utilizan sistemáticamente por rebajas, devoluciones y ajustes?		X		
5. ¿Todas las notas de crédito se encuentran:				
• Autorizadas por funcionarios apropiado y que no tiene acceso a caja?		X		
• Respaldadas con documentación adecuada en el caso de devolución de mercancías?		X		
6. ¿Existe política definida por los descuentos otorgados a clientes?		X		
7. ¿Se aprueban los descuentos por un funcionario autorizado?		X		
8. ¿Existe un procedimiento de cobranza definido?		X		
9. ¿Las cuentas por incobrables son autorizadas por un funcionario apropiado?		X		
10. ¿Una vez canceladas las cuentas incobrables se continúan las gestiones de cobranza?		X		
11. ¿El computador cuenta con programas para calcular rebajas y descuentos por volumen de compra y pronto pago, según parámetros autorizados?		X		
12. ¿Existe un funcionario responsable en última instancia de toda la cobranza de la compañía (tesorero o cajero general)?		X		
13. ¿Si se tienen remesas de cobranza fuera de plaza, se controlan éstas con formas prenumeradas que permitan conciliar saldos con sucursales, oficinas o matriz en las distintas localidades?			X	

	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
14. ¿Se cuenta con algunas de las siguientes medidas de seguridad para proteger la cobranza:				
• Lugares de accesos restringido?		X		
• Cajas de seguridad?		X		
• Cajas de deposito nocturno?			X	
• Transporte de valores y efectivo por compañías especializadas?			X	
• Alarmas y/o dispositivos electrónicos?		X		
• Recolección frecuente de efectivo?		X		

#### **Análisis del cuestionario registro y control de documentos y cuentas por cobrar.**

1. Es necesario que todos los ingresos que se reciban, se depositen intactos al día siguiente de haberse obtenido; al mismo tiempo deberá elaborarse inmediatamente la relación de **EFFECTIVO RECIBIDO POR COBRANZA** y registrar los créditos correspondientes en los auxiliares de clientes.
2. Notamos que las relaciones de cobranza carecen de a firma del cobrador y de la cajera, por lo que recomendamos que dichas relaciones sean firmadas por el cobrador cuando recibe la documentación para su cobro, y por la cajera, al momento de recibir la cobranza.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis y diagnóstico, las principales debilidades detectadas en el laboratorio farmacéutico fueron:

Las políticas de crédito no son revisadas ni son actualizadas periódicamente.

No existe una comunicación satisfactoria entre el departamento de ventas y crédito y cobranzas para establecer pagos y plazos adicionales, con esto surge una de sus principales debilidades ya que con ello existe una cartera vencida a más de 31 días.

Encontramos que existe robo de mercancía, del flete hacia el cliente y no hay una investigación completa de esto.

No se respeta la política de no surtir pedidos a clientes cuya cartera se encuentre vencida.

La morosidad de los clientes refleja un costo alto que no es reflejado en el flujo de efectivo.

No existe un control en el almacén de producto terminado, cuando éste es contado y empacado para su envío hacia el cliente.

No se cuenta con una forma de pago fácil para el cliente, o los datos son erróneos al hacer el depósito o la transferencia bancaria.

No existe un acceso restringido al expediente del cliente y por consecuencia se traspapelean los documentos.

No existe personal de archivo suficiente para mantener al día los expedientes del cliente.

No se tiene una investigación completa por medio de una agencia especial para determinar, que cliente es sujeto de crédito.

Después de hacer el diagnóstico, concluimos que las principales fortalezas son:

Existe una gran comunicación y trabajo en equipo entre los asistentes de crédito y cobranza para el manejo y depuración de la cartera.

Un buen manejo en las cartas de reclamación hacia el cliente cuando existe una diferencia en el pago

Lo anterior coincide con la hipótesis planteada en el método de investigación.

A continuación presentamos algunas propuestas para mejorar la administración de la cartera de clientes, las cuales se sugiere incluir en las políticas del laboratorio:

**Embarque de productos**

- Desde nuestro punto de vista, el proceso de facturación debe iniciar cuando el departamento de crédito y cobranza haya liberado los pedidos detenidos.
- Las facturas enviadas a los clientes junto con los productos embarcados, excepto las que requieran trámite de revisión, las cuales se presentaran el día que el cliente tenga establecido para ello.
- Toda la información de las facturas emitidas deberá ser registrada por el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Cada mes, cuentas por cobrar debe generar una antigüedad de saldos y estados de cuenta de clientes, en los que se muestre la información de las facturas y los vencimientos de las mismas. A todos los clientes, que de acuerdo con los plazos de crédito tengan saldos vencidos, les será requerido el pago tanto vía correo como telefónica, hasta que efectúen el pago.

**Registro de cobranza**

- No se aceptarán pagos de clientes en la caja general, por lo que deberán ser depositados en las cuentas bancarias a nombre de la compañía (excepto los cheques que el cobrador recabe).
- Todos los comprobantes de depósito a las cuentas bancarias deberán ser entregados diariamente al departamento de crédito y cobranza para su oportuno registro en la cuenta correspondiente.
- Todos los pagos recibidos y demás movimientos en los auxiliares de clientes deben ser conciliados, mensualmente, contra la cuenta mayor de clientes.
- Todos los pagos realizados por los clientes deberán ser registrados cada día en el sistema comercial AS400, excepto aquellos cuya referencia no sea identificada, por lo que se realizará una investigación posterior y se aplicarán en cuanto se hayan aclarado.

**Solicitud de crédito y ampliaciones**

Se extenderá el crédito a los clientes después de revisar su estructura financiera, el histórico de pagos, las referencias comerciales que proporcionen otros proveedores y el informe de crédito.

Una solicitud de crédito será presentada al departamento de crédito por parte del departamento de ventas para su tramitación. Anterior a la presentación, el personal de ventas debe revisar que la información de la solicitud sea completa y precisa. La información incompleta o errónea puede demorar o rechazar la solicitud. Una solicitud estándar, debe incluir: nombre y tipo de negocio, dirección del negocio, contacto, declaración de impuestos, estados financieros dictaminados y tres referencias comerciales.

**Requisitos para nuevos clientes**

Para cualquier cliente que tenga que exceder su límite en más de \$ 1,000,000.00 en cualquier momento del año, los estados financieros, el reporte de la agencia de crédito y el análisis de ventas que incluya la línea de crédito necesaria para los próximos 3 a 6 meses deben ser actualizados anualmente.

**Provisión para descuentos**

Se deberá proveer una cantidad para descuentos comerciales. La cantidad debe estar basada en el porcentaje histórico en que los descuentos sobre ventas sean establecidos.

No se deberían aceptar devoluciones, ya que esto implica un gasto extra para el laboratorio en el reacondicionamiento del medicamento.

Se debe documentar la venta del medicamento por medio de un título de crédito con el fin de asegurar el cobro de la factura.

Se debe capacitar al personal del departamento de crédito y cobranza en técnicas de cobranza.

Es importante controlar la cartera de clientes para que con ello se pueda tener la disposición inmediata del efectivo para así poder invertir en investigaciones médicas y obtener una mayor producción de medicamentos para su venta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Marrón y Cia.; **Auditoría Básica e Interna**; México, D.F; Editorial BDO, 2000.
- Juan Ramón Santillán González; **Auditoría Interna IV**, México, D.F; Cuarta reimpresión; Editorial Ecafsa, 1998.
- **Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito**; México, D.F; Ediciones Delma, 1ª Edición.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos; **Normas y Procedimientos de Auditoría**; México, D.F; Anfeca; Versión Estudiantil, 23ª edición.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos; **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**; 18ª Edición; México, D.F; Anfeca; Versión Estudiantil.
- Stephany, Paola; México, D.F; **Diccionario de Contabilidad**; 1996.
- Joaquín Rodríguez Valencia; Control Interno; **Un Efectivo Sistema para la empresa**; México, D.F; Editorial Trillas; agosto 2000.
- Abraham Perdomo Moreno; **Fundamentos de Control Interno**; México, D.F; 7ª Edición; Editorial Thompson.
- Richard P. Ettinger; David E. Golieb; **Crédito y Cobranzas**; 24ª Reimpresión; Compañía Editorial Continental; México, 2001.
- Emilio Villaseñor Fuente; **Elementos de Administración de Crédito y Cobranza**; México, D.F; 6ª Reimpresión; Editorial Trillas; enero 2002.
- Dr. Salvador Mercado H.; Crédito y Cobranzas, **como lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estratégicas**; México, D.F; Ediciones Macchi; 2003.
- Stephan Hayes; **Crédito y Cobranzas**; México, D.F; 4ª Reimpresión; Editorial Ecasa; 1994.
- Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio; **Metodología de la Investigación**; México, D.F; Editorial McGraw-Hill; 1991.
- C.P. Víctor E. Molina Aznar; **Estrategias de Cobranza en época de crisis**; México, D.F; 2ª Edición; Grupo Editorial ISEF; junio 2002.
- <http://www.definicion.org/>
- <http://www.monografias.com/>
- Jaime del Valle Noriega; **Temas prácticos de Auditoría, Cuentas por Cobrar y Ventas**; México, D.F; Dofiscal Editores; 1994.
- Lic. Enrique Zimmeman Cuevas; **El crédito y las Cobranzas en la situación Actual**; México, D.F; Edutecnia Ediciones, S.A de C.V. 1996.
- C.P. y Lic. Alfonso Peña Romero y Lic. David González Verdugo. **Instituto de Administración Científica de las Empresas**; México, D.F; Coparmex; 1986.

- Pyle William W; White John; Larson Kermit; ***Principios Fundamentales de Contabilidad***; México, D.F; Editorial CECSA; 1981.
- "D.R." 2004 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International cooperativa Suiza. Bosque de Duraznos 55, México, 11700, D.F.
- <http://www.valeant.com/>
- Manual de procedimientos del Laboratorio Farmacéutico, S.A.
  1. Procedimiento para la liberación de pedidos detenidos.
  2. Procedimiento para la elaboración de notas de crédito.
  3. Procedimiento para otorgar crédito a nuevos clientes.
  4. Procedimiento para el control de recibos de cobro.
  5. Procedimiento para la cobranza de facturas vencidas de clientes.
- <http://www.offixfiscal.com.mx>

