



312308  
28  
22

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA**

INCORPORADA A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ALGUNAS CONSIDERACIONES DE LA FORMA DE  
OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO  
Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA  
PRIVADA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

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

**HUGO DAVID COCA CHAVEZ**

**MEXICO, D. F.**

**VELEIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

**1986**



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 mis hermanos:** Ma. Luisa, Ofelia, Elizabeth, Héctor y Carlos (mi cuñado que lo considero como un hermano) con los cuales hemos estado juntos en las buenas como en las malas, hemos compartido risas y llantos, alegrías y tristezas, ¿a ellos, cómo manifestarles mi agradecimiento?

Siempre se ha dicho que la mujer mueve al mundo, ya que con su inteligencia, su ternura, su valor, su perseverancia, su sexto sentido y todo lo que en ella la hace una mujer en toda la extensión de la palabra; y en mi caso no soy la excepción, tengo a una mujer la cual me ha impulsado, apoyado y aceptado compartir conmigo toda una vida, a **Elvia** sería muy ingrato y muy injusto decirle un simple gracias... por eso digo qué difícil es.

Y que decir de mis **maestros, escuelas, trabajos;** y que por ende con todas las personas con las que he convivido; compañeros de escuela y trabajo, mis jefes, mis amigos y todos, todos aquellos que de alguna manera influyeron; por eso repito **qué difícil es... darles las GRACIAS.**

## **CONTENIDO**

**INTRODUCCION** **iv**

**ANTECEDENTES DEL CREDITO** **v**

### **CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Definición de Administración	<b>1</b>
- Previsión	<b>2</b>
- Planeación	<b>4</b>
- Organización	<b>11</b>
- Integración	<b>17</b>
- Dirección	<b>20</b>
- Control	<b>26</b>

### **CAPITULO II. POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES OPERACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

- Definición de Crédito	<b>29</b>
- Definición de Cobranzas	<b>30</b>
- Importancia, Objetivos, Políticas y Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	<b>30</b>
- Integración de la Cartera de Clientes	<b>54</b>
- Medios de Recuperación de la Cartera	<b>62</b>
- Evaluación de la Cartera	<b>70</b>
- Estudios de Cobrabilidad	<b>77</b>

**CAPITULO III. LA FUNCION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO  
CON OTRAS AREAS**

- Organigrama General de la Empresa y la Posición que guarda en el De partamento de Crédito y Cobranzas	84
- Descripción de las Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas	88
- Su relación con el Departamento de Ventas	101
- Su relación con el Departamento de Procesamiento de Datos	106
- Su relación con el Departamento de Finanzas	108
- Su relación con el Departamento de Contabilidad	113
- Su relación con el Departamento Jurídico	114
- Su relación con el Departamento de Personal	115

**CAPITULO IV. CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS**

- Definiciones de Control Interno	116
- Bases del Control Interno	118
- Diferentes Tipos de Control	122
- Objetivo e Importancia del Control Interno	129
- Elementos del Control Interno	134
- Métodos de Evaluación y Cuestionario de Control Interno	139

<b>CASO PRACTICO</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>148</b>
	<b>ESTUDIO Y ANALISIS DE UN ESTADO FINANCIERO PARA LA AUTORIZACION DE UNA LINEA DE CREDITO</b>	<b>149</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>187</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>188</b>

## INTRODUCCION

En mi carácter de Pasante de la Licenciatura de Contador Público al elaborar la presente Tesis, ha sido mi deseo exponer de manera sencilla y breve algo que pueda ser útil a la carrera; pero al introducirme en lecturas y experiencias me doy cuenta de que todo está dicho y que el objetivo de mi exposición ha sido manifestado con anterioridad. No obstante, creo que lo verdaderamente valioso es mi convicción en lo que expongo, pues trato de volcar lo que llevo en el espíritu y en la mente. Alguien lo habrá dicho, mas no importa.

El desarrollo que he experimentado desde el inicio de mi carrera, así como mis intervenciones profesionales, me han llevado a destacar un aspecto que considero fundamental en la diaria operación de las empresas, pues como se sabe, a éstas, independientemente del género al cual pertenezcan, tienen como finalidad principal producir para ver realizados sus objetivos. Asimismo, la labor del Departamento de Crédito y Cobranzas y en general del de Finanzas, desempeña un papel preponderante en las empresas, pues es de todos sabido que la situación económica actual atraviesa por una etapa de crisis. Por lo tanto, sólo las empresas que logren un adecuado control de sus operaciones actuales podrán seguir adelante cumpliendo las metas que se han trazado, buscando nuevos objetivos y proporcionando fuentes de trabajo adecuadas a todos sus empleados.

Considero por lo tanto que este trabajo de ninguna manera pretende abarcar un estudio exhaustivo de la materia, sino que tan sólo es mi deseo hacer hincapié en que el área de Crédito y Cobranzas desempeña un papel muy importante en la superación de la presente época. Además, encamina a las empresas a lograr la expansión deseada, buscando los medios más eficaces, debidamente planeados a través del sistema, según sus necesidades.

## ANTECEDENTES DEL CREDITO

A pesar de que no se sabe con certeza cuándo se realizó por primera vez una operación de crédito, sí se tiene el conocimiento de que en los albores de la civilización, cuando aun no existía la moneda y las transacciones se hacían con base en el trueque, el agricultor al sentir frío recurría a su vecino el cazador y le solicitaba alguna piel para cubrirse, con la promesa de que le compensaría al llegar la cosecha, entregándole determinados productos. No obstante que este sistema parecía adecuado y conveniente para ambas partes, no satisfacía las necesidades más superfluas de la desmedida ambición humana. Debido a esta necesidad de tener cada vez más fue como se usó por vez primera la moneda, la cual era símbolo de poder y estrato social. Con base en esta repentina medida tomada por los comerciantes surgieron las primeras operaciones de crédito.

En la antigua Roma se encuentran los primeros movimientos de crédito, con el conocimiento de que los prestamistas corrían grandes riesgos al efectuar dichas operaciones. Por lo mismo, el interés que gravaban a los créditos era considerablemente elevado ya que hay constancia de leyes y decretos que imponían penas corporales para el deudor insolvente o que no había cumplido lo pactado con el acreedor. Existen también documentos históricos que manifiestan penas diversas, desde la confiscación de los bienes del deudor hasta el encarcelamiento, y aun la pena de muerte, aunque la más común era su venta en calidad de esclavo.

Se puede decir que la evolución del crédito se inicia con la civilización babilónica que dejó documentos escritos en tablillas de barro que eran órdenes de pago con cierta semejanza a la letra de cambio que hoy día se utiliza.



En el comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio. Existen bases fehacientes de transacciones comerciales internacionales entre los pueblos de la antigüedad como Siria, Cártago y Egipto. La utilización de la letra de crédito por griegos y romanos tenía el fin de evitar el transporte material del dinero, pues en su caminar de población en población existían graves riesgos por los frecuentes asaltos que sufrían las caravanas de mercaderes; por ello, cuando un mercader tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y éste extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de destino.

El comercio marítimo consituyó un importante avance en el proceso evolutivo de la práctica del crédito. El movimiento de exportación e importación requería de dinero ajeno para financiar las transportaciones en altamar. Con ello se originaron situaciones en las cuales el comerciante se asoció con comisionistas, quienes proporcionaban fondos para realizar la travesía, con la obligación de acompañar las mercancías durante el viaje para encargarse personalmente de venderlas en otros países. Este tipo de comercio se desarrollaba como Sociedad Mercantil, en la cual prestamistas y comerciantes se convertían en auténticos socios y dueños de la mercancía. Esta situación llevó a crear una combinación de préstamo de dinero y una especie de seguro, en la cual, si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba liberado de la obligación de solventar el crédito recibido. En la Edad Media, con el desarrollo del comercio en el Mediterráneo y la prosperidad de las grandes ciudades comerciales, surgen importantes consorcios bancarios, como la "TAULA DE CAMBIS" de Barcelona fundada en 1401; el "BANCO DE VALENCIA" en 1407; el "BANCO DE SAN JORGE DE GENOVA" en 1409 y el "MONTE VECCHIO" de Venecia en 1492.

En la época colonial en los Estados Unidos, el crédito mercantil fue la espina dorsal del comercio con Inglaterra y también del comercio interno entre las colonias.

Ahora bien. los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los Aztecas. Al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, éste se hallaba dominado comercialmente en su mayor parte por la llamada "TRIPLE ALIANZA", integrada por el Reino Azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de Tlacopan o Tacuba. En las bases fundamentales de organización social y económica de estos pueblos dominaba el patrón azteca. Es por esto que, lo que se diga de los habitantes de Tenochtitlan es, en términos generales, aplicable al resto de los pueblos dominados por ellos.

A fines del siglo XV la economía de los aztecas había alcanzado un notable desarrollo; las transacciones comerciales, muy incrementadas, se realizaban no sólo mediante trueques, sino como verdaderas operaciones de compra-venta, cuyos instrumentos de cambio consistían en distintos tipos de moneda que, aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de éstas. Las diferentes clases de monedas empleadas por los aztecas fueron:

1. Cacao, diferente al usado para el consumo cotidiano.
2. Pequeñas telas de algodón destinadas exclusivamente a la adquisición de mercancías denominadas "JATOGUA CHTLI"
3. Piezas de cobre, muy parecidas a monedas acuñadas.

Sahagún habla de la celebración de préstamos "AL LOGRO". Por su parte, la legislación azteca reconocía el crédito y consignaba como penas para los deudores morosos la cárcel e incluso el servilismo.

En la época colonial el crédito tuvo poco auge, ya que en este periodo existía una economía reducida y, por la abundancia de metales preciosos, la mayoría de los negocios se efectuaban al contado.

Un factor determinante contribuía al escaso uso del expediente crediticio en la mayoría de las transacciones comerciales. Nos referimos a la abundancia de los metales preciosos y la acuñación de la moneda en grandes cantidades. Cierta es que la abrumadora circulación de monedas mexicanas se dirigía continuamente hacia el exterior, y principalmente hacia los mercados orientales. Pero de cualquier modo, en la colonia circulaba a sus anchas el dinero metálico. Generalmente, quienes intervenían en los negocios contaban en determinados momentos con suficiente numerario, razón por la cual no era extraño que se prefiriera el dinero contante y sonante. Cuando la moneda circulaba con rapidez, fácilmente y en abundancia, no queda mucho espacio para los documentos de crédito. "El crédito de carácter productivo no pudo florecer en la Nueva España. No lo toleraba la estructura económica colonial. Solamente en aquellas actividades que permitían ciertas especulaciones pudo hacerse algún acopio de recursos susceptibles de ser prestados con rédito. Esas actividades no fueron otras que las del comercio". En general, los créditos que en esa época se concedían cuando no eran especulativos eran de consumo o bien de mantenimiento.

Consecuentemente, con una estructuración económica de este tipo y con la enorme sangría que sufrió el país con motivo de la Guerra de Independencia, esta situación hubo de perdurar largos años. En los primeros cincuenta años del México Independiente, el crédito tuvo que encausarse a cubrir las necesidades del Estado, creando las Deudas Interior y Exterior. La primera se calcula que en 1868 alcanzaba la suma de 20 millones de pesos y la segunda, más o menos en la misma época, ascendía a poco más de 85 millones de pesos.

Con el objeto de fomentar la actividad económica el gobierno se vio en la necesidad de crear instituciones de crédito que encausaran el ahorro hacia actividades productivas, aun cuando no siempre -

cumplieran con su cometido. Entre estas insituciones tenemos el Banco de Avío, creado por decreto el 16 de octubre de 1830 y que desapareció en el año de 1842, y el Banco Nacional de Amortización establecido el 17 de enero de 1837, que funcionó hasta diciembre de 1841. Posteriormente fueron surgiendo algunas instituciones privadas.

Por disposiciones legislativas se reglamentó el funcionamiento de las instituciones de crédito hasta llegar al desastre bancario en 1913, durante el Gobierno de Victoriano Huerta, lo que motivó que a su caída el movimiento crediticio fuera casi nulo. Esta situación se normalizó hasta 1925, cuando el 7 de enero el Gral. Calles promulgó la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, que colocó los cimientos para la reestructuración del sistema bancario mexicano, cuyo eje sería el Banco de México y estaría constituido por instituciones privadas que se distinguirían por la índole de sus operaciones.

En la actualidad el crédito en México se ha ido desarrollando con paso firme y definitivo, ya que el objetivo de toda empresa consiste en vender sus productos elaborados o bien, prestar sus servicios profesionales. Debido al incremento de estas operaciones es prácticamente imposible que todas las ventas se realicen al contado, siendo conveniente la participación de la confiabilidad o crédito entre el vendedor y el comprador de manera que el vendedor tenga la responsabilidad de entregar determinados productos o realizar determinados servicios y el comprador, la obligación de pagar oportunamente.

La decisión de tomar en cuenta la forma de realizar las operaciones mercantiles (cuándo deben hacerse a crédito o cuándo no), representa una de las funciones más importantes de todas las empresas. Se ha tenido la necesidad de desarrollar técnicas adecuadas y especializadas, tanto para el análisis de créditos como para los métodos de cobranza.

## **C A P I T U L O   I**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- **DEFINICION DE ADMINISTRACION**
- **PREVISION**
- **PLANEACION**
- **ORGANIZACION**
- **INTEGRACION**
- **DIRECCION**
- **CONTROL**

**DEFINICIONES DE ADMINISTRACION**

Algunos autores la definen como:

Agustín Reyes Ponce:

"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

I. Guzmán Valdivia:

"Administración es la dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados".

J. A. Fernández Arena:

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

George R. Terry:

"La Administración es un proceso distinto que consiste en la - Planeación, Organización, Ejecución y Control ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente o recursos".

La Administración como actividad implica determinado proceso, al cual se le conoce como proceso Administrativo: la función de Crédito y Cobranza se presenta en distintos aspectos, de los cuales uno de los más importantes es como un proceso administrativo básico, dentro del marco de la administración moderna, ya que cada una de las áreas y funciones que integran a la empresa es, individualmente, un proceso administrativo con sus características técnicas y procedimientos propios.

Con el cuadro sinóptico que a continuación se presenta será fácil comprender, cómo las funciones de crédito y cobranza es en sí misma un proceso administrativo (Cuadro 1.1).

A continuación se explicará cada una de las fases expuestas en el cuadro citado.

La Fase Mecánica se divide en tres elementos:

**PREVISION** Consiste en determinar técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo; investigar y evaluar las condiciones que en un futuro habrá de encontrar el mencionado organismo, hasta determinar el curso de acción más adecuado a seguir.

1. **Objetivos** En esta etapa se fijan metas o fines que la empresa persigue.
2. **Investigación** Comprende la obtención, conjunción y análisis de datos y elementos necesarios, tanto internos como externos, cualitativos, cuantitativos y descriptivos. para reunir la información indispensable.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**F A S E S**

**E L E M E N T O S**

**E T A P A S**

**MECANICA**



Previsión



Objetivos  
Investigacione  
Cursos Alternativos

Planeación



Objetivos  
Estrategias  
Políticas  
Programas  
Procedimientos  
Presupuestos

Organización



Funciones  
Jerarquías  
Obligaciones

**DINAMICA**



Integración



Selección  
Introducción  
Desarrollo  
Motivación

Dirección



Autoridad  
Comunicación  
Supervisión

Control



Establecimiento  
Operación  
Comparación

**CUADRO 1.1**



3. **Cursos alternativos de acción** Es la adaptación genérica a los fines propuestos de los datos y elementos encontrados, para conocer cuántas posibilidades de acción existen y cuál es la más conveniente de adoptar ante una realidad y una situación específica.

**PLANEACION** La finalidad principal del proceso de planeación es la de influenciar el curso futuro con base en decisiones presentes. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados y debidamente coordinados a las metas de la empresa justifican la inversión en tiempo y costo. La planeación comprende la - elaboración de métodos, procedimientos, estrategias y enfoques alternativos diseñados para ayudar a los ejecutivos a lograr los objetivos deseados. Los planes dan una base sólida para delegar deberes y optimizar los recursos con que cuenta una empresa; por lo tanto - las actividades de la planeación ayudan a depurar el desarrollo de - la empresa en el futuro y el presente inmediato. Existen muchas definiciones relativas al tema; a continuación enuncio la de Agustín Reyes Ponce:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de - tiempos y números, necesarios para su realización."

La planeación del Departamento de Crédito y Cobranzas en definitiva no es de tipo general; básicamente es de tipo funcional o departa-- mental.

La función de Crédito y Cobranzas varía mucho en cuanto a la importancia que tiene dentro de una empresa, pues en muchos casos puede estar a nivel de gerencia, de departamento o de oficina; esto desde luego está determinado por el tipo de empresa, su giro o su magnitud. En cualquier circunstancia la planeación que se realice estará subordinada a lo que determine la alta gerencia o los niveles ejecutivos más altos. Los elementos del proceso de la planeación comprenden las siguientes seis etapas:

- 1. Objetivos
- 2. Estrategias
- 3. Políticas
- 4. Programas
- 5. Procedimientos
- 6. Presupuestos

#### **OBJETIVOS.**

Los objetivos son los fines o metas que se pretenden alcanzar y a los cuales están enfocadas las actividades de la compañía, a corto plazo y a largo plazo. El principio de los objetivos es claro y sencillo: antes de establecer cualquier costo de acción deben fijarse claramente los objetivos.

#### **ESTRATEGIAS.**

La administración adopta este término para enmarcar los cursos alternativos de acción, a efecto de resolver una problemática determinada y definir cómo lograr una eficiente adaptación para adecuar los medios o recursos con que se cuenta y el fin o meta que se desea alcanzar. La función de las estrategias es propiamente la de analizar los diferentes elementos con que se cuenta y una técnica de diagnóstico

de singular importancia es la investigación de operaciones: desde luego que esta técnica es utilizable cuando se analiza información: siendo de tipo cualitativo puede transformarse cuantitativamente por distintos medios. esto es, asignando factores de peso a los diferentes elementos que intervienen en un determinado proceso o resultado.

El establecimiento de las estrategias es por lo general una función que compete a los más altos niveles directivos de la organización, quienes también son los encargados de fijar los lineamientos generales dentro de los cuales deberá operar la misma. Concretamente, en la función de Crédito y Cobranzas, por encontrarse muchas veces en un nivel operacional no se establecen estrategias, pero esto no quiere decir que no sean un elemento a considerar dentro de los planes generales de la Empresa; principalmente son elementos esenciales en la formulación de planes financieros.

#### **POLITICAS.**

El C.P. Guillermo Gómez Ceja, las define como los "principios generales de acción, que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que éstas sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, a fin de obtener los resultados deseados". Las políticas son cursos generales que orientan la acción para la consecución de los objetivos proporcionando la base para dar respuestas a muchos problemas administrativos. Ante la situación de qué hacer en un caso determinado en una empresa en particular, un cuidadoso estudio de las políticas, es la clave para obtener la respuesta. Las políticas permiten a los ejecutivos tener la certeza de que sus acciones cumplen con lo que esperan sus superiores, y que asimismo, tendrán su apoyo para el cumplimiento de las acciones -

7.

tomadas. Dado que las políticas están encaminadas hacia el logro de los objetivos y que son una guía para la toma de decisiones, consecuentemente ayudan a ejercer la autoridad de los dirigentes de -- acuerdo con las limitaciones prescritas, fomentando así el desarrollo administrativo.

#### **PROGRAMAS.**

El Lic. Agustín Reyes Ponce dice: "es la parte de la planeación en la que se fija la secuencia de las operaciones, así como el tiempo requerido para realizarlas."

#### **Clasificación de los Programas.**

##### **1. Por su alcance:**

- A. **Generales:** Dependiendo del marco de referencia que se tome, pueden definirse como programas generales aquellos -- que comprenden a toda la organización en sí.
- B. **Particulares:** Dependen del marco de referencia que se esté tomando. Los programas correspondientes al área de Crédito y Cobranzas tendrán carácter de particular ante la -- titularidad de finanzas y más aun para el contexto de la empresa. Requieren cuando se han establecido estudios ten dientes a la elaboración de programas particulares, que de acuerdo con la terminología de planeación puedan identificarse también como de carácter operacional.
- C. **De la definición del momento oportuno:** Esta regla se re--fiere a que un programa puede reunir una serie de condi--ciones que son favorables para la empresa, pero debe po--nerse especial atención en la oportunidad con que se eje--cute.

2. Por su tiempo:

- A. Corto plazo. Son aquellos programas que están comprendidos dentro de un término menor que o igual a un año.
- B. Largo plazo. Son aquellos programas que están definidos en un plazo mayor de un año sin limitantes en el futuro. En función de este plazo, podemos hacer otra subclasificación.
  - Distantes. Mayor de un año y menor que o igual a 5 años.
  - Remotos. Más de 5 años y sin límite en el futuro.

**PROCEDIMIENTOS.**

El Lic. Agustín Reyes Ponce los define como "aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa".

Clasificación de los procedimientos.

Los procedimientos para efectos de administración se dividen en:

- A. Procedimientos genéricos: Estos tienen su origen en una función perfectamente definida.
- B. Procedimientos específicos: Son la consecuencia del proceso genérico y dan lugar a los instructivos.

Así como sucede con los objetivos y las políticas, los procedimientos deberán estar contenidos en un capítulo del manual de or

ganización, cumpliendo con ello una de las reglas o principios que indica que deben fijarse por escrito.

Reglas para establecer los procedimientos.

1. Deben fijarse por escrito y de preferencia, ser auxiliados por elementos gráficos a efecto de facilitar su estudio.
2. Deben ser periódicamente revisados, con la finalidad de eliminar los que sean obsoletos y optimizar los que sean susceptibles de depuración.
3. Evitar la duplicidad innecesaria de los procedimientos.

#### **PRESUPUESTOS.**

Koontz y O'Donnell los definen como: "la presupuestación es la formulación de planes para un periodo futuro dado en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son estados de resultados anticipados en términos financieros."

En función del concepto expresado acerca de los presupuestos, podemos agregar que éstos son una derivación de los programas a los cuales se les agregan los factores cuantitativos en términos monetarios. Además de lo anterior, en los presupuestos deben incorporarse los recursos que son indispensables para la ejecución de los programas. En términos generales, los recursos que deben definirse además de los financieros, que son la esencia de los presupuestos, serán - materiales, humanos y técnicos.

Reglas para elaborar los presupuestos.

Existen ciertas reglas o principios fundamentales para la elaboración de los presupuestos.

1. De la definición de los recursos elementales o básicos: Debe entenderse en esta regla que los presupuestos comprenderán los recursos que son indispensables para la ejecución de los programas definidos.
2. De la definición del costo menor: Este principio debe considerarse en función de que la riqueza es limitada y en consecuencia, debe optimizarse la utilización del recurso económico; ésto es, maximizar beneficios y minimizar costos.
3. De la definición del momento adecuado de adquisición: En los programas quedará bien establecido el momento en que deba ponerse en juego un determinado recurso; en consecuencia, la adquisición de éste deberá realizarse en el momento preciso a efecto de no distraer activos con anticipación.

Técnicas aplicables a los presupuestos.

1. Técnicas contables: Es la utilización de todos los principios contables para el registro de las operaciones de una empresa.
2. Técnicas estadísticas: Es la utilización de registros históricos para efectos de cálculos de tendencias, desviación estándar, etc.

Los presupuestos aplicados al departamento de Crédito y Cobranzas - pueden estar enfocados a:

1. La reestructuración del área o bien la definición de cuán to costará este departamento durante un periodo determina do.
2. El enfoque fundamental que para efecto de este estudio - nos interesa es el relativo a las cantidades que se desti narán en crédito a clientes de la empresa.

#### **ORGANIZACION**

Agustín Reyes Ponce define a la Organización de la siguiente manera:

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir en tre las funciones, jerarquías y obligaciones de los elementos mate-- riales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su -- máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según el autor George R. Terry, Organización se define como:

"El establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, perso-- nas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje uni do en forma eficiente".

En el libro Curso de Administración Moderna, los Autores definen a la Organización como:

"El establecimiento de relaciones de autoridad con indicación de la coordinación entre ellas, tanto vertical como horizontalmente en la estructura de la empresa".



Louis A. Allen, *Management and Organization*, define a la Organización como:

"Un proceso de identificación y agrupamiento del trabajo que va a ser realizado, esto es, definiendo y delegando autoridad, además de establecer las relaciones con el propósito de capacitar a la gente para trabajar conjuntamente en el logro del objetivo base".

El Manual del Contador de W. A. Paton dice que la Organización:

"Es la encargada de hacer planes de trabajo y dictar las órdenes precisas para la ejecución de los mismos".

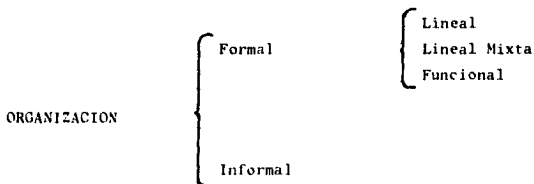
Organización, que significa "estructuración", es quizá la parte más común de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. En consecuencia, se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades". Por la misma razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto. La Organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa - (esto último, en el sentido de qué puesto ocupa cada quien; no precisamente de qué persona lo hace), sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

La estructura organizadora no es, por supuesto, un fin en sí, sino una herramienta para conseguir los objetivos de la empresa. Una organización eficiente contribuirá al éxito de la corporación: por esta razón es muy importante aplicar los principios de la organización, los cuales se dividen en tres etapas.

1. Funciones son el análisis y la determinación de cómo deben dividirse las grandes áreas que integran la organización - en sus actividades especializadas, necesarias para llegar al objetivo propuesto.
2. Jerarquías consisten en el establecimiento de la autoridad y la responsabilidad correspondientes a cada nivel.
3. Obligaciones las específicas a cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desarrolladas por una persona.

#### TIPOS DE ORGANIZACION.

Existen dos grandes tipos de Organización, en los cuales recaen todas las relaciones existentes entre los individuos que laboran dentro de las empresas.



#### ORGANIZACION FORMAL.

Existe cuando un conjunto de trabajos han sido debidamente clasificados e identificados, con el objeto de tener una medida de autoridad, de responsabilidad, así como para capacitar a un trabajador con la

mayor eficiencia, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Es decir, la Organización Formal se caracteriza por estar bien definida en cuanto a sus objetivos, ya que limita la delegación de funciones, de responsabilidades, y porque proporciona una mejor estabilidad. La Organización Formal ayuda a la determinación de objetivos y políticas, ya que sin ésta la compañía no podría predecir sus realizaciones futuras. Dentro de la Organización Formal existen tres tipos:

- I. Lineal se caracteriza porque todas las decisiones directivas dentro de la empresa serán emitidas por una sola persona, que bien puede ser el Gerente o el propietario de la corporación. A pesar de que cualquier decisión emitida puede ejecutarse con la mayor rapidez, esta situación solamente puede aplicarse a empresas pequeñas, no a empresas de mayor magnitud.

#### Ventajas.

- I. Limita el hecho de delegar la responsabilidad a otra persona.
- II. En la medida en que los problemas no se hagan demasiado complejos, se podrán tomar decisiones con mayor rapidez. Lo anterior obedece a que si la persona encargada tuviera cualquier duda, sólo necesitaría recurrir a su superior inmediato.
- III. Puesto que el número de ejecutivos se reduce al límite mínimo, el tipo de organización lineal es muy fácil de entender; de ahí que sea más sencillo para cada persona conocer el estrato que ocupa dentro de la estructura de la empresa.

### Desventajas.

- I. Resulta difícil enrolar y capacitar personal y ejecutivos en número suficiente, capaces de administrar en forma competente no sólo sus tareas básicas, sino también todas las obligaciones subsidiarias relacionadas con la tarea principal.
  
- II. Un superior o jefe puede ser un magnífico técnico: por ejemplo, sería mucho pedirle que además fuera un experto en relaciones humanas y en contratación, capacitación y motivación del personal.

Las ventajas de la organización lineal tienden a superar las desventajas cuando se trata de una empresa relativamente pequeña. Siempre y cuando los ejecutivos, en todos los niveles y en todas las áreas de la compañía, tengan una amplia experiencia y preparación y cuando los problemas de la empresa no con complejos ni cambien con rapidez, el campo de utilización de este tipo de organización será limitado.

2. Lineal Mixta este tipo de Organización proviene de la anterior, cuya diferencia radica en que en ésta aparecen funcionarios especialistas que fungen como asesores del gerente o propietario, pero carecen de autoridad para llevar a la práctica todos los planes que fueron sugeridos por ellos.

### Ventajas.

- I. Cada persona tiene la oportunidad de convertirse en experto en su especialidad.

- II. Los ejecutivos y el personal subordinado concarán con una mejor supervisión técnica, debido a que cada funcionario a quien reportan será un experto en su campo.
- III. Será mas fácil encontrar personas que puedan ser capacitadas en unas cuantas líneas que encontrar una cadena de supervisores de una amplia gama de tareas.

#### Desventajas.

- I. La más importante es la división de las líneas de autoridad, ya que a un subordinado en particular, no siempre resulta fácil determinar a qué especialista consultar - cuando requiere de orientación.
  - II. Otra desventaja consiste en la frecuente incapacidad de los expertos para trabajar armoniosamente cuando todos ocupan la misma jerarquía.
3. Funcional es el tipo de Organización más completa, ya que a diferencia de la anterior, a los asesores especialistas que elaboraron determinados planes, auxiliando al gerente en determinadas áreas de la empresa, además se les atribuye la facultad de ejecutar y dirigir los planes ideados por ellos; también se les hace responsables de los resultados que de ellos se deriven. Así pues, en este tipo de Organización, - las empresas delegan a sus empleados las obligaciones que se han trazado para el logro de los objetivos, tantas veces como sea necesario.

#### ORGANIZACION INFORMAL.

Son los centros de fuerza que los individuos logran crear mediante -

el desarrollo de ciertas características personales a través de reuniones, de tipo social. Por lo tanto, la Organización Informal tiene sus reglas especiales que no pueden aparecer dentro de los manuales de la Organización, pero que sin embargo complementan a la Organización Formal, ya que la Organización Informal puede ser aprovechada como una medida para impulsar y motivar a los trabajadores a efectuar un trabajo eficiente. Esto ayudará a ejercer cierta presión sobre aquella fuerza de trabajo que por una u otra razón disminuye su ritmo, - obteniendo así un equilibrio compensatorio dentro del trabajo mismo, a fin de alcanzar rendimientos más elevados a beneficio de la operación empresarial.

Fase Dinámica Se cataloga lo constructivo a lo operativo. Es ta fase está integrada por los tres siguientes elementos:

#### **INTEGRACION**

Conceptualmente, podemos definir a la integración como: obtención y articulación de los elementos materiales y humanos definidos en la planeación y organización para el adecuado funcionamiento de la estructura. En función de lo expuesto, en la definición podemos ver - que la integración no está orientada única y exclusivamente hacia el elemento humano, sino también a los elementos o recursos materiales.

Existen ciertos principios para la integración de personas:

- a) De la adecuación del hombre a sus funciones.
- b) De la previsión de los elementos administrativos.
- c) De la importancia de una introducción adecuada.

La integración relacionada con el Departamento de Crédito y Cobranzas comprende:

**Selección o Reclutamiento** Es la función que tiene por objeto contratar el elemento humano idóneo para desempeñar las funciones propias de cada puesto. Esta función tiene que desarrollarse en el Departamento de Personal con base en los análisis de puestos previamente elaborados por el citado departamento y aprobados por el de Crédito y Cobranzas. La selección de los candidatos deberá ejecutarse con base en el pedimento formal para cubrir un puesto determinado en el área que corresponda. Independientemente de lo que se considere como un proceso bien definido en el Departamento de Personal para efecto de la selección del elemento humano, el departamento de Crédito y Cobranzas tiene que participar en dicho proceso, determinando de entre los posibles candidatos, quién es el que satisface más eficazmente los requisitos básicos del puesto.

**Introducción o inducción** Cuando se selecciona a uno de los aspirantes, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a ingresar a la organización. El nuevo empleado va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de todo lo anterior puede afectar su eficiencia, así como su satisfacción. Aun cuando ésta es función del Departamento de Personal, también debe participar el de Crédito y Cobranzas y el programa de inducción comprende:

- a). **Manual de Bienvenida** El cual debe contener en forma general el contexto de la empresa, así como de manera particular y detallado un breve discurso de recepción al nuevo trabajador.
- b). **Orientación General** Es decir, normas de conducta, exámenes médicos, etc.

- c). Recorrido por la Empresa con la finalidad de que el su  
jeto conozca físicamente la empresa. Dependiendo del ta-  
maño de las situaciones, podrán estructurarse visitas pe-  
riódicas a cada una de las dependencias (con las que ten-  
drá relación directa), en primera instancia.

Lógicamente que toda esta actividad deberá alcanzar su auge en el departamento de Crédito y Cobranzas, efectuando presentaciones fí  
sicas de sus compañeros de trabajo, supervisores, ejecutivos, así co  
mo de los recursos materiales y técnicos de que dispone para la rea-  
lización de todas sus actividades.

Desarrollo o Capacitación Es un proceso educativo que desa-  
rolla una organización con el objeto de proporcionar al personal -  
los conocimientos necesarios para el mejor desempeño del puesto.

Ha quedado expresado en los puntos correspondientes a recluta-  
miento y selección, e introducción o inducción, que éstas son activi  
dades propias del Departamento de Personal y en este caso, la capaci  
tación también lo es: pero también debe participar el de Crédito y -  
Cobranzas. El programa de capacitación que haya implantado la empre-  
sa puede comprender aspectos teóricos y/o prácticos, dependiendo del  
nivel (Ejecutivo y Operacional), al cual se enfoque. Existen diferen  
tes métodos para cubrir un programa de esta naturaleza:

- a). Directo por medio de clases, cursos por correspondencia,  
 seminarios y conferencias.
- b). Indirecto se auxilia de películas, biblioteca, medios  
 murales y diversos medios de comunicación.

El Programa de Capacitación puede llevarse a cabo:



- a). Dentro de la Empresa.
- b). Fuera de la Empresa.

#### Motivación.

Koontz y O'Donell, dicen: "Motivar es inducir a la gente a actuar - del modo deseado".

Algunos administradores, especialmente aquellos de carácter - empírico o no profesionales, interpretan la motivación de una manera equivocada planteando al empleado una serie de argumentos o consideraciones que la empresa, y en consecuencia, él mismo, no puede -- cumplir, en virtud de que existen limitaciones de carácter económico y social dentro del organismo. Concretamente, se plantean al personal posibilidades de ascenso o retribuciones especiales que no están consideradas dentro de la planeación y organización de la empresa. El incumplimiento de estas ofertas crea descontento en el personal, y en la mayoría de las ocasiones, actitudes negativas en relación - con el desempeño de las tareas que le han sido encomendadas. Por lo anteriormente expuesto, es necesario que las personas que se encuentran a cargo del personal tengan conciencia plena de lo que es la mo tivación y el marco ético que debe circunscribirla ubicando al -- empleado en la situación real del cargo que desempeña, así como de - las posibilidades que tendrá dentro de la empresa para conseguir su autorrealización.

#### DIRECCION

La Dirección es la fase más importante del proceso administrativo, porque a través de ella se logra la realización efectiva de todo lo

planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones tomadas directamente o delegando la autoridad. La Dirección es la parte central de la administración y se le considera la fase dinámica a la que deben subordinar y ordenar la planeación, organización y control. Para efectos del desarrollo del proceso directivo, comprenderemos los siguientes elementos o etapas:

#### Autoridad

Para efectos de administración, la autoridad se define en muy diversas formas, de acuerdo con el criterio que sustenta cada uno de los autores connotados en materia administrativa, pero quizá una de las más acertadas, aunque breve, es la siguiente:

"Autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

En torno a este tema existe toda una filosofía apoyada en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, empero la exposición que en el presente trabajo se plantea, lleva la finalidad de cubrir, no de manera profunda el proceso administrativo, sino de dar un panorama general de éste y profundizar en todos aquellos aspectos de dicho proceso que tengan una importancia particular para la administración del departamento de Crédito y Cobranzas. De acuerdo con el planteamiento correspondiente a la organización del Departamento de Crédito y Cobranzas, podemos definir de manera clara que la máxima autoridad de dicho departamento es el titular (Gerente, Director, Jefe, etc.); así también existirá un Jefe inmediato del titular de dicho departamento, el cual será el titular del área financiera de la organización.

Dentro de la autoridad existe el concepto de delegación de la autoridad, planteándose para esto un principio que reza: "La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte".

## Comunicación

Es el medio que utiliza la administración para tramitar y recibir datos, ideas, opiniones con el objeto de lograr la necesaria coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La comunicación es el medio a través del cual se está en contacto directo con los subordinados (con el fin de orientarlos y supervisarlos), así como para que la administración conozca el resultado de sus decisiones. Los elementos de la comunicación son:

- a). **Fuentes de la Comunicación** Es la persona o grupo de personas en la que se origina la comunicación. Esta persona o grupo de ellas la controla y tiene la responsabilidad de hacer que se difunda eficazmente.
- b). **Receptor de la Comunicación** Es quien la recibe y debe adaptarla al nivel del receptor, utilizando un lenguaje claro y conciso.
- c). **Canal de la Comunicación** Es el medio por el cual se transmite la comunicación, ya sea escrita o hablada.
- d). **Contenido de la Comunicación** Es el mensaje que se transmite; se debe transmitir en forma tal que llegue íntegramente a la fuente del receptor.
- e). **Respuesta** La da la persona o grupo de ellos que en un principio será la fuente de la comunicación: por ese motivo la comunicación es bilateral.
- f). **Ambiente de la Comunicación** Es el estado en que se encuentran las relaciones entre el emisor y el receptor.

### Clasificación de los Tipos de Comunicación

#### Por su origen:

- a). **Formal:** Es el flujo de información que emana de los miembros directivos, ejecutivos y supervisores, el cual tiene características, a través de informes, memorandums, cartas, telefonemas y películas.
- b). **Informal:** Es el flujo de información derivada de los trabajadores de la empresa. En la mayoría de las ocasiones este tipo de información se clasifica a nivel de rumor.

#### Por su forma:

- a). **Oral:** Por medio de entrevistas, juntas, conferencias, etc.
- b). **Escrita:** Especialmente la de carácter formal por medio del manual de la organización, cartas, etc.
- c). **Gráficas:** Uso de códigos que pueden ser interpretados.

#### Por su jerarquía:

- a). **Descendente:** Es la información que emana de los niveles administrativos hasta los operacionales; éstas pueden ser órdenes, instrucciones, políticas, etc.
- b). **Ascendente:** Aquella que fluye de los niveles operacionales hacia los directivos; por ejemplo: queja, sugerencia, permiso, etc.

- c). **Horizontal:** Se origina en los niveles que ocupan la misma posición jerárquica dentro de la organización, por ejemplo: memorándum, circulares, juntas, etc.

#### La Comunicación en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Es definitivo que el proceso de comunicación dentro de una empresa - debe adoptar un carácter formal, sin que esto pueda llegar a ser un elemento que limite el desarrollo del proceso lógico de comunicación informal; por ejemplo, en algunas ocasiones es necesario que un ejecutivo haga uso de la informalidad en la comunicación; este fenómeno puede darse por medio de una charla ajena a la investidura que emana del propio puesto que ocupen, dentro de la organización, las personas involucradas en dicho proceso. En función de lo anterior y dada la clasificación del fenómeno, expuesta en el punto anterior de este tema, es recomendable que los ejecutivos del Departamento de Crédito y Cobranzas sepan dar un giro dinámico a la comunicación, evaluando en qué momento debe aplicársele el proceso formal, así como los medios que se deben utilizar. El abuso en la comunicación formal por parte de los ejecutivos del Departamento de Crédito y Cobranzas genera una serie de problemas, dentro de los cuales podemos mencionar a continuación:

- a). Limita la iniciativa del personal.
- b). Burocratiza la actividad dentro de la empresa. (En función del exceso en trámites, consecuencia del abundante papeleo.)
- c). Eleva los costos de operación. (Consecuencia del tiempo invertido en el papeleo que se requiere en el proceso normal de comunicación, materiales que se utilizan para ello, así como el equipo de oficina necesario.)

- d). Genera ciertas funciones innecesarias. (Hay ocasiones en las que la cantidad de información generada por el mecanismo formal requiere de especificar una función intermedia en el canal o medio de comunicación y ello genera, - en algunos casos, un puesto propio para el desahogo de - la carga administrativa.)

Debe aclararse que esto sólo es un planteamiento; no es privativo del Departamento de Crédito y Cobranzas, pero le doy un enfoque dentro de esta entidad en virtud del tema desarrollado en el presente trabajo.

#### Supervisión

La supervisión para efectos administrativos hemos de entenderla como la función que tiene por objeto vigilar que las cosas sean ejecutadas como fueron ordenadas en tiempo, cantidad y calidad. Con esta actividad se cierra la función directiva dentro del proceso administrativo.

#### Reglas aplicables a la Supervisión

Existen ciertas reglas aplicables a la Supervisión, las cuales se enuncian a continuación:

- a). De la unidad del Cuerpo Administrativo. "Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del Cuerpo Administrativo, ya que tienen el carácter de jefes."
- b). De la Doble Preparación. "Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo las que requiera por su carácter de jefe."

- c). Del fortalecimiento de la Autoridad Supervisora. Esta regla se refiere a que para fortalecer la autoridad del supervisor es necesario que toda orden, instrucción, sugerencia o queja, sean canalizadas vía supervisor, a -- efecto de formalizar la autoridad del supervisor.

## CONTROL

George R. Terry lo define como "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado."

El Control es un proceso que va implícito en cualquier actividad que se emprende.

### Establecimiento de Estándares

Estándares son planes que constituyen la fijación cuantitativa de lo que se desea alcanzar, en términos de eficiencia, y con ellos comparar posteriormente los logros obtenidos para ver si está alcanzando el mejor rendimiento. Los estándares para el Departamento de Crédito y Cobranzas servirán como patrones o modelos que nos permiten evaluar la actuación de manera cualitativa y/o cuantitativa; por -- ejemplo: el número de créditos otorgados, el monto de los mismos, número de investigaciones realizadas, tiempo en que se realizan. Límites de crédito, plazos de crédito, porcentaje de anticipo en función de las ventas de crédito, etc. En el caso del área de cobranzas, éstos serían: número de cuentas por cobrar, importe de las cuentas por cobrar, número de visitas a los clientes por parte de los cobradores, etc.

### Operación o Medición de Resultados

**Entenderemos por operación o medición de resultados:** la acción de - evaluar las operaciones registradas durante un periodo determinado - con base en ciertos índices de medida, a efecto de calificar el desarrollo de un individuo o área particular o general. Los mecanismos - que se utilizan para esta actividad están dados por la auditoría, - que para efecto de su estudio y aplicación, se divide en:

- A. Auditoría Administrativa.
- B. Auditoría Financiera.

En el caso de nuestro Departamento de Crédito y Cobranzas son aplicables ambos tipos de auditoría, empero la importancia que se les dé a cada una de ellas dependerá de los objetivos que se persigan y/o de los valores de la alta gerencia y también de los niveles operativos, como el caso titular del área financiera, de la cual depende el departamento sujeto a estudio.

#### Comparación de Resultados

Esta actividad tiene por objeto establecer las diferencias significativas que se registren de las operaciones llevadas a cabo, en función de los términos establecidos durante la planeación. Concretamente, se plantearán las siguientes interrogantes:

1. ¿Se cubrieron los objetivos establecidos?
2. ¿En qué medida se cumplieron?
3. ¿Fueron respetadas las políticas crediticias y de cobranzas?
4. ¿Se respetaron los procedimientos establecidos?
5. ¿Se acató la programación establecida?
6. ¿Fue respetado el presupuesto relativo al otorgamiento de crédito?



7. ¿Se recuperó oportunamente la cartera de cuentas por cobrar?
8. ¿Se procedió gentilmente con la clientela?

El objeto fundamental del control no es solamente el de conocer la situación que guarda la empresa con relación a las actividades desarrolladas durante un periodo determinado, sino el de tomar medidas tendientes a eliminar toda la problemática que da como resultado la desviación de los planes. Es en este momento cuando se retroalimenta el sistema; esto es, se elaboran nuevos planes, tomando en consideración todos los contratiempos surgidos durante un ejercicio determinado. Podemos decir que es en este momento cuando se lleva a cabo un ajuste real de las aspiraciones de la Organización.

## **C A P I T U L O   I I**

### **POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES OPERACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

- DEFINICION DE CREDITO
- DEFINICION DE COBRANZAS
- IMPORTANCIA, OBJETIVOS, POLITICAS  
Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE CREDITO Y COBRANZAS
- INTEGRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES
- MEDIOS DE RECUPERACION DE LA CARTERA
- EVALUACION DE LA CARTERA
- ESTUDIOS DE COBRABILIDAD

## DEFINICION DE CREDITO

El Lic. Emilio Villaseñor Fuente define al crédito como:

"La entrega de su valor actual sea 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."

John Stuart Mill lo define como:

"Permiso para usar el capital de otro."

Joseph Frelch Johnson dice que el crédito "es el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha de terminada en el futuro."

Schutlz y Reynhardt definen el crédito como: "el cambio de un valor actual con la promesa de un pago a futuro."

Richard T. Ettinger y David E. Golieb lo definen como "la confianza dada o recibida a cambio de un valor."

Crédito proviene del latín "CREDITUM", de credere que significa tener confianza. Etimológica y comúnmente, así como en un sentido general, crédito equivale a confianza.

De las definiciones anteriores, el crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios; como papel principal se encuentra el tiempo, ya que al utilizarlo, deposita la confianza para reintegrar lo que se ha recibido en un tiempo o plazo determinado. De esta manera, el crédito es usado como un medio de cambio y como agente de consumo. Da flexibilidad en la oferta y la

demanda, hace más productivo el capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de bienes producidos y vendidos, y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

#### **DEFINICION DE COBRANZA**

Se puede decir que la cobranza se activará solamente en el caso de - falta de pago de un adeudo en el periodo establecido previamente o - en el momento de la venta.

Cobranza significa la recuperación de lo que alguien le debe a otro; comercialmente hablando es la percepción del vendedor que en - el pasado entregó al comprador, basado en la confianza de éste (el - comprador) para que se lo reintegre en el futuro. La cobranza existe como un efecto en el otorgamiento del crédito: por una parte se tiene la obligación del deudor de pagar por todo aquello que ha recibido a crédito y por otra, se da el derecho del acreedor a recibir un pago.

#### **IMPORTANCIA, OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

##### **IMPORTANCIA**

Actualmente el crédito es de importancia en el desarrollo económico de los países y las empresas y su adecuada utilización hace posible tener las siguientes ventajas:

- Aumenta los volúmenes de ventas.
- Incrementa la producción de bienes y servicios y disminuye los costos unitarios.

- Eleva el consumo al permitir adquirir bienes y servicios a las personas de bajo poder adquisitivo, si tuvieran que adquirirlos de contado.
- Mediante nuevas empresas y la ampliación de las ya existentes hay más fuentes de trabajo.
- Fomenta el uso de todo tipo de servicio y la adquisición de bienes, estableciendo plazos largos de pagarlos.
- Propicia en forma indirecta el desarrollo tecnológico, al incrementar los volúmenes de ventas.
- Amplía y abre nuevos mercados al dotar de poder de compra a los principales sectores de la población.

El Departamento de Crédito es uno de los departamentos básicos en toda empresa de mediana o grande magnitud, puesto que en la actualidad la mayor parte de las operaciones mercantiles se desarrollan sobre la base del crédito, ya que con el mismo se aumentan en grado superlativo las ventas y consecuentemente las utilidades, además de eliminarse los clientes eventuales; es decir, aquellos que difícilmente vuelven a comprar al mismo negocio. Desde luego, si la cartera que aumenta considerablemente con la utilización del crédito no se controla debidamente, puede ocasionar acumulación de cuentas y documentos por cobrar que dificulta la disponibilidad de fondos que necesita el ciclo económico para reactivarse. Además estas cuentas se vuelven incobrables y aumentan gastos de cobranza al intentar recuperarlas.

En empresas pequeñas, este departamento es controlado por el gerente, jefe de ventas o por el contador. Pero en empresas de mediana o grande magnitud, está a cargo de una persona dedicada únicamente a resolver la diversidad de problemas tan complejos que se presentan en este departamento. Por lo tanto el gerente de crédito debe -

ser una persona con vastos conocimientos en la función financiera, prácticas comerciales y contables, además de poseer un amplio sentido de responsabilidad, honradez, moralidad y sociabilidad.

Con respecto al área de cobranza, ésta se considera de importancia ya que su finalidad constituye la prueba del crédito efectivo y de una eficiencia necesaria. Toda empresa se vería seriamente afectada en su liquidez o en sus fondos de capital de trabajo, si estos fondos no pudieran incrementarse constantemente a través de la liquidación oportuna de sus ventas. Hoy en día la cobranza de las cuentas va del vendedor al comprador en forma de crédito y reviste considerable importancia, además de fortalecer la idea de que "una venta no está realizada hasta que es cobrada."

## **OBJETIVOS**

En el Departamento de Crédito y Cobranzas, así como en los otros departamentos que integran la empresa, para el desarrollo de todas y cada una de sus actividades, y la toma de decisiones para lograr determinados fines, es necesario tener una comprensión clara y definida de la meta que se quiere alcanzar; esto significa tener conciencia de los objetivos generales de la empresa para así poderlos aplicar en forma individual en cada uno de los departamentos. Con el fin de que la empresa se desarrolle lo más eficientemente posible con base en sus objetivos establecidos, deberá reinar un ambiente de armonía y comunicación entre todos los departamentos que integran la empresa. Así pues, los objetivos establecidos para el Departamento de Crédito y Cobranzas tendrán que estar íntimamente ligados o coordinados con el resto de las áreas de la organización; también deberán considerarse muy cuidadosamente las políticas establecidas dentro del departamento. Los objetivos determinados para el Departamento

de Crédito y Cobranzas en términos generales son los siguientes:

- 1) Efectuar un estudio profundo del mercado consumidor con - el objeto de saber en sí que es lo que el público acepta mejor, para así poder promover en forma adecuada las ventas a crédito.
- 2) Otorgar el crédito a los clientes en relación y de acuerdo con las políticas establecidas para su otorgamiento. Dicha concesión tendrá su base en un riesgo de crédito - prudente establecido en las políticas formuladas. En primer lugar, se debe establecer y determinar con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar. Posteriormente se comprobará la solicitud del crédito. Después, la Gerencia de Crédito y Cobranzas deberá analizar la información obtenida, con el objeto de establecer la veracidad de la información dada por el solicitante. Por último, se decidirá si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza. para dar tal aprobación es necesario efectuar - una investigación exhaustiva antes de llegar a la decisión de otorgar o negar un crédito, que además deberá realizarse de acuerdo y conforme a los planes y políticas generales de la empresa, y con las políticas de Crédito correspondientes.
- 3) Autorizar los pedidos enviados por el Departamento de Ventas.
- 4) Tener un control efectivo de la documentación de los - clientes en los que se muestren todos los antecedentes - que de ellos se tienen respecto a su crédito y sus cobros.

- 5) **Controlar y cobrar las cuentas de crédito, de acuerdo con los plazos, y convenios especiales acordados con los clientes, que estarán de acuerdo con su línea y tipo de crédito.**
- 6) **Evitar la fuga de utilidades por exceso en cuentas malas o incobrables.**
- 7) **Formulación, implantación, interpretación y comunicación de las políticas de Crédito y Cobranzas; además especial cuidado en vigilar su observancia.**

#### **POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

**Condiciones de Venta** Cada transacción de crédito mercantil implica un contrato que incluye una estipulación de pago en un tiempo de terminado. Todo contrato mercantil elaborado en un memorándum o en un cuaderno, o bien un pedido y su reconocimiento o acuse de recibo por el cliente, contiene una declaración expresa de la fecha de pago vencida. A esta declaración expresa se le llama condición de crédito o condición de venta. Realmente la expresión "condición de pago", que describe más exactamente para indicar cuándo se vence el pago. Las condiciones de venta están incluidas en todas las facturas en cualquier trato mercantil. Las condiciones de venta establecidas por la empresa privada en general son las siguientes:

a) **Contado**

b) **Crédito**

a) **Contado** Son todas aquellas transacciones en las que no se estipula ningún plazo para cubrir el costo de las mercancías recibidas; además señala que se deberán cubrir en forma inmediata.



Dentro de las ventas al contado, una de las modalidades que se utilizan para el pago de las mercancías es la de pagar por adelantado; en este tipo de condición el vendedor no asume ningún riesgo, ya que no existe crédito y obtiene el pago de la mercancía vendida en el momento de hacer el pedido. no obstante que la mercancía se entregue posteriormente. La condición de cobrar o devolver (COD), considerada como venta de contado, existe cuando el comprador liquida la mercancía en el momento de recibirla. En este tipo de condición, el vendedor afronta el riesgo de que dicho pedido (por cualquier razón) sea rechazado y que al no cobrar la mercancía, se pierda el costo del transporte. Para tal efecto, este tipo de clientes se les debe exigir un depósito antes de hacer el envío de la mercancía para evitar cualquier situación riesgosa.

- b) Crédito Las condiciones de venta a crédito son aquellas que se realizan bajo la confiabilidad del comprador para pagar la mercancía en un plazo no mayor de 30 días, a partir de la fecha de entrega de la mercancía. Todas estas operaciones se deberán realizar con clientes debidamente estudiados en lo que se refiere al otorgamiento del crédito.

Descuentos por pronto pago Es una deducción del monto total de la factura del cliente. En las transacciones efectuadas al contado, el descuento operante por pronto pago será de "x" para todos los clientes.

En las ventas efectuadas a crédito operará el mismo descuento si las facturas son pagadas dentro de los primeros 15 días, a partir de la fecha de entrega de la mercancía.

#### Políticas de Crédito y Cobranzas

Las Políticas de Crédito y Cobranzas son los cursos determinados de

acción para realizar y aplicar a las actividades necesarias que se desarrollen dentro del departamento. Establecen un marco de trabajo y dan una mejor posición para la toma de decisiones de manera consistente, encaminados hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para las funciones de Crédito y Cobranzas. En el proceso de toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con la ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una diversidad de soluciones, entre las cuales el funcionario de crédito tiene la libertad para ejercitar su criterio.

Las políticas tienen también como finalidad su aplicación a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se espera tome un funcionario de crédito se clasifican dentro del área abarcada por la política existente; algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones en las cuales deberá formularse una nueva política. La política de crédito y las decisiones que se tomen deben ser congruentes con la política general de la compañía y sus objetivos. A fin de que las políticas de Crédito y Cobranzas sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Dichos lineamientos se definen como: práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan con detalle la forma en que el personal de crédito debe poner en práctica la política del departamento.

#### Otras Fuentes de Concesión de Créditos

Para otorgar un crédito, la base fundamental será la información -

que se tenga acerca de la persona a quien se le vaya a otorgar el crédito. La información más confiable para otorgar crédito a un cliente es la proporcionada por el representante de ventas, ya que la naturaleza de su opinión debe ser considerada de acuerdo con su conocimiento del cliente; deben tomarse en cuenta también las características y condiciones de vida del solicitante del crédito. Considerando todas estas "cualidades" del cliente, el representante de ventas puede elaborar un informe bien detallado de las experiencias crediticias del solicitante, complementado con los Estados Financieros ofrecidos por los clientes. La información necesaria para el otorgamiento del crédito estará basada en los siguientes aspectos:

- 1) Capacidad para emprender negocios.
- 2) Hábitos y reputación personales.
- 3) Ubicación del negocio.
- 4) Cuantía del negocio.
- 5) Condiciones locales.
- 6) Desplazamiento del producto.
- 7) Referencias y al mismo tiempo, su Estado Financiero.

Factores Que Influyen en el Otorgamiento del Crédito. Puede decirse que tres importantes aspectos son de consideración esencial para otorgar un crédito, es decir:

- 1) El producto.
- 2) Las circunstancias del comprador.
- 3) Las circunstancias del vendedor.

1) El producto Depende del producto que se venda, ya que éste se puede vender en corto o largo tiempo, por lo cual pueden ser más cortos o largos los plazos de crédito concedidos a los negociantes.

- 2) **Circunstancias del comprador** A los clientes que adquieren - grandes cantidades de mercancías algunas veces se les conceden plazos más largos que a quienes efectúan adquisiciones en escala reducida, tomando en cuenta el carácter, la capacidad de crédito, el capital y las condiciones del comprador.
- a) El carácter es un riesgo de crédito, comprende el conjunto de - cualidades del sujeto que lo hace decidir pagar al vencimiento de un adeudo. Carácter de crédito y carácter moral o bien reputación social no son necesariamente sinónimos, aunque por lo general se relacionan entre sí. 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 una de las cualidades fundamentales del carácter, además de la integridad, parcialidad, responsabilidad, confianza, etc. Así definido, el carácter se convierte en crédito cuando éstas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de - sus compromisos de crédito y deudas. El juicio del carácter debe basarse en evidencias, cuya búsqueda y apreciación constituyen uno de los trabajos técnicos dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- b) Capacidad de crédito significa la posibilidad y facilidad de liquidación de una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición y el deseo del cliente de pagar, si éste no tiene los medios monetarios para efectuar el pago o la capacidad para obtenerlos, el vendedor sufre perjuicios y se considera que ha tomado una mala decisión al otorgar crédito a dicho cliente; es decir, ha entrado en riesgo de crédito. La capacidad se obtiene - fundamentalmente de adquirir poder, ya que casi siempre los gastos y pagos dependen de los ingresos, más que de los ahorros.

No obstante, los ingresos por sí solos no revelan por completo la capacidad del cliente, ya que dichos ingresos pueden estar comprometidos en una deuda existente y el cliente puede o no tener más capacidad de crédito. La capacidad de crédito de un empresario se ve afectada por un patrón de gastos, así como por sus adeudos. Así pues, la evidencia más importante de capacidad de crédito de los clientes son los ingresos afectados por sus gastos y por sus deudas.

- c) **Capital** Para efectos de crédito, cabe entender al capital como la fuerza financiera de un solicitante de crédito, medida por el valor líquido de un negocio. Es la seguridad que un cliente representa por sus bienes de que pagará, si el carácter y la capacidad no fallaren.
- d) **Condiciones del comprador** Por muy digno de crédito que pueda considerarse a un cliente desde el punto de vista de su carácter, capacidad y capital, pudiera no siempre ser un buen negocio -- extenderle crédito. La confianza en el crédito no depende por completo de los factores inherentes al riesgo y sobre los cuales es presumible que el solicitante tenga control; en parte depende del desenvolvimiento económico que siempre entraña riesgo. Los clientes en general y las condiciones económicas sobre las que no tiene control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones. Deben tomarse en consideración las fluctuaciones a corto y a largo plazo en los clientes al evaluar las condiciones. Algunas de éstas pueden ser peculiares de un grupo de industrias.

El ejecutivo de crédito debe estar constantemente informado sobre los posibles cambios en las condiciones, como también le es vital percibir la dirección que van a tomar esos cambios y adaptarse a ellos. Las modificaciones políticas, y las económicas tienen -

una notoria influencia sobre los riesgos de crédito, así como - también los cambios de legislación y en las actitudes administrativas; las condiciones de competencia también afectan la evaluación de los riesgos de crédito. No menos importante es la - condición del mercado monetario: la facilidad o dificultad de - obtener fondos, las tasas de interés y la demanda de crédito. - Estas condiciones deben tomarse en consideración por afectar en forma directa o indirecta al crédito de los clientes.

- 3) Circunstancias del vendedor Considerando a la Empresa Privada financieramente, ésta puede vender al contado y/o a crédito, dependiendo de su potencialidad, con el fin de mantener suficiente capital operativo para renovar sus existencias.

#### Las Líneas de Crédito

La línea de crédito representa la cantidad máxima que puede concederse a un cliente. Esta cifra representa el monto que la compañía supone es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente. La compañía siempre debe esforzarse para establecer un - límite de crédito que sea el más provechoso. El uso de las líneas - de crédito sirve para controlar el monto del riesgo, para agilizar el trámite de los pedidos, eliminando repeticiones innecesarias en el análisis de la importancia del cliente a efectos de crédito. La línea de crédito de un cliente será con base en dos elementos principales:

- 1) La necesidad que el cliente tenga de los productos.
- 2) Su capacidad para pagar sus deudas.

La línea de crédito debe otorgarse por un término específico, para prever la revisión de la suficiencia de la línea, en razón

de los cambios ocurridos en los requerimientos del cliente o en su posición financiera. Este plazo se establece por el periodo de un año. Una vez establecida la línea de crédito, ésta puede utilizarse en muy diversas formas. Su objetivo principal es el de servir como base para la aprobación de pedidos, a fin de reducir al mínimo su trámite en niveles superiores del departamento de crédito; a la vez permiten percibir de inmediato cualquier cambio en los hábitos de compra y pago de los clientes. De esta manera, cualquier pedido que no exceda del límite de la línea establecida podrá ser aprobado con la sola comprobación de estar al corriente en sus pagos. Cuando un pedido excede del límite puede ser aprobado, situación que normalmente ocurre pero que plantea una llamada de atención para examinar la cuenta en un nivel de crédito superior.

El establecimiento de la línea de crédito, así como cualquier modificación, se hará mediante una carta de crédito, formulada por los representantes de ventas y enviada al Departamento de Crédito. En caso de existir algún pedido inicial de un cliente, éste se anexará a la carta de crédito. Dicha carta de crédito deberá contener todos los datos necesarios del cliente, con el objeto de iniciar con él un expediente para sus futuras transacciones.

#### Solicitud de Crédito

El método más satisfactorio para aceptar una solicitud de crédito es por medio de una entrevista personal con el cliente. Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado, cómodo y placentero. La entrevista se evitará dando al cliente la impresión de estar espionando sus asuntos particulares; se mostrará al cliente cortesía, y sobre todo, se debe actuar con tacto. Las preguntas prudentes, superfluas y necesarias durante la información se harán sin ofender al cliente. La mejor técnica de entrevistamiento implica un

mínimo de preguntas al cliente; al platicar libremente y con tranquilidad estará más dispuesto a dar información confiable de su situación, que si se le pide conteste a preguntas con respuestas de sí o no.

La principal ventaja de solicitar el crédito en esta forma es que el funcionario de la empresa tiene la oportunidad de juzgar al cliente en cuanto a las impresiones de sinceridad, apariencia, personalidad, capacidad, carácter, etc. En la entrevista se deberá recabar la información necesaria para el establecimiento de la línea de crédito. Una vez obtenida la información de crédito y teniendo una opinión personal del cliente, el representante de ventas procederá a elaborar la solicitud de crédito mediante una carta de crédito, en la cual anotará todos los datos observados del cliente con el objeto de seguir con el procedimiento indicado.

Para la autorización de las líneas de crédito dentro del Departamento de Crédito y con el objeto de proteger lo más posible a la compañía, el Departamento de Ventas ha clasificado su grupo de representantes en dos categorías:

- 1) Representantes de categoría "A"
- 2) Representantes de categoría "B"

Los representantes de categoría "A" son aquellos que forman parte de un grupo en el cual se exigirán los siguientes requisitos:

- a) Haber estado en funciones no menos de ocho meses en su puesto.
- b) Reducción de cuentas por cobrar mayores de 30 días, con lo cual deberá cumplir un objetivo establecido.



- c) Mantener y manejar los asuntos de ventas y crédito conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- d) Un representante de categoría "A" puede pasar a formar parte de la categoría "B", bien por convencionalismos de la empresa o por adaptación del personal. No obstante el hecho del cambio, podrá conservar su categoría durante los tres primeros meses siguientes a su cambio, con el objeto de que en ese lapso pueda alcanzar los objetivos establecidos. Después del tercer mes se le calificará con la categoría correspondiente.

El grupo de representantes de categoría "B" está integrado por los representantes que no forman parte de la categoría "A".

De la misma manera que se tocó el punto de los representantes de la categoría "A", cuando se efectúe un cambio de categoría "B" a categoría "A", se mantendrá la categoría "B" por un periodo de tres meses; después de este tiempo se le clasificará en la categoría correspondiente. Esta clasificación de representantes se hace con el objeto de proteger a la empresa; protección que se efectuará al establecer autoridades en lo que se refiere a la autorización de créditos por parte del Gerente de Ventas.

#### Apertura de Crédito

El otorgamiento de una línea de crédito a un cliente implica darle oportunidad de tener en operación un capital mayor que su efectivo y obtener utilidades mayores que las que obtendría si su negocio estuviera representado únicamente por su capital de giro. La línea de crédito otorgada deberá guardar relación directa con el capital en giro del cliente, con la buena forma de vender todos los productos

y de los que pueda pagar oportunamente. Para iniciar operaciones con un cliente nuevo, se deberá operar una o dos veces en condiciones de contado antes de ofrecerle crédito, con el objeto de determinar su solvencia y el desplazamiento que haga el producto, tomando como base el importe de las transacciones para otorgar el crédito.

#### Ampliaciones de los Límites de Crédito

Las personas autorizadas para una recomendación en los aumentos de crédito serán únicamente los representantes de ventas, ya que ellos son los únicos capaces de pulsar las condiciones prevalecientes de los clientes con mayor veracidad y cuya recomendación traerá consigo una importante responsabilidad para con la compañía. Para poder ampliar una línea de crédito establecida, el representante de ventas debe llenar nuevamente una carta de crédito solicitando la ampliación del mismo, y debido a la responsabilidad implícita, mencionará las causas inherentes a dicha solicitud.

Todos los clientes a quienes se les haya concedido una determinada línea de crédito deberán observar todas las situaciones de cambio existentes en cada uno de los clientes, ya que cualquier modificación en su situación traerá consigo un desequilibrio en lo que al crédito se refiere. En tal caso, el riesgo de crédito establecido aumentará considerablemente y para tal efecto el Departamento de Crédito deberá estar a la vanguardia de todos éstos acontecimientos, con el objeto de tomar inmediata acción por lo que al cobro se refiere y a la salvaguarda de la posible pérdida de un cliente. Las principales causas que modifican el crédito de los clientes son las siguientes:

- 1) Cambio de dueño o razón social.
- 2) Cambio de dirección.

- 3) Posible venta o traspaso del negocio.
- 4) Mínimos y máximos de existencia en las bodegas del cliente.
- 5) Posibles bajas de sus ventas.
- 6) Siniestros.
- 7) Incapacidad para pagar oportunamente.
- 8) Cheques devueltos.
- 9) Condiciones locales desfavorables.
- 10) Condiciones económicas desfavorables.
- 11) Ausencia constante del cliente y que ésta afecta la buena marcha del negocio.
- 12) Falta de capacidad del cliente para recuperar su crédito.
- 13) Informes sobre posibles embargos.

Estas causas modificarán las líneas de crédito, ya sea para reducir las, cancelarlas o rehabilitarlas.

#### Requisitos del Departamento de Crédito para la Autorización de Embarques

El embarque será autorizado mediante un pedido en las condiciones con los requisitos en él establecidos; y solamente se podrán surtir productos a los clientes que se encuentren enmarcados dentro de la política de crédito; es decir, que no adeuden una factura vencida entendiéndose que será de más de 30 días, además - que no exceda su límite de crédito. A los clientes que se remitan al Departamento Legal no se les aprobará ningún embarque. Y solamente se les rehabilitará cuando hayan liquidado su adeudo, de lo cual el Departamento Legal notificará al representante de ventas - para que pueda tomar pedidos a esos clientes, y al Departamento de Crédito, con el objeto de que puedan ser autorizados.

## Cobranza

La cobranza puntual es importante para el éxito de la compañía por lo que se refiere a las ventas realizadas a crédito. Las utilidades de la empresa dependen principalmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital. El ciclo frecuente difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas. No importa cuán grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haya puntualmente. Las cobranzas lentas o morosas afectan también el volumen de de ventas, ya que un cliente cuya cuenta está sobregirada es muy improbable que haga nuevos pedidos.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se apruebe un crédito. La mayoría de los clientes respetan a las compañías que son atentas con sus clientes y requieren pagos puntuales. Muchos clientes detestan recordatorios de pago y liquidan sus cuentas puntualmente para evitarlos. El gerente de Crédito y Cobranzas deberá desarrollar un sistema para realizar la cobranza; un sistema efectivo que se valga de un procedimiento de contabilidad que infaliblemente revele la cuenta vencida, un método para determinar por qué la cuenta o el saldo llegó a ese nivel y para registrar cada acción llevada a cabo para la cobranza de cada cuenta. En tanto el objeto del cobro es recuperar el capital ocioso, el gerente de crédito no debe perder de vista el futuro potencial de cuentas corrientes vencidas. Debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y sabe cuándo y cómo aplicarlas. Así pues, el mejor procedimiento de cobranza se inicia precisamente con:

- 1) Cobros.
- 2) Avisos de cobro.
- 3) Manejo y control de cuentas vencidas.

- 1) Cobro La compañía espera, de manera idónea, que los clientes - con quienes tiene transacciones a crédito, cubran sus saldos dentro del plazo establecido, para que así pueda continuar operando con él. Se buscará motivar al cliente a pagar a la vista de su - factura, es decir, se insertará la leyenda "Pague oportunamente y aproveche el descuento". El cobro de las facturas normales se hará haciendo que el cliente respete las condiciones de plazo - que aceptó en un principio. Una buena táctica con la clientela - será la de hacerle sentir la responsabilidad que tiene de liquidar a tiempo su factura, combatiendo para ello infinidad de excusas de parte del cliente para evadir el pago. Un argumento perfecto de cobro será el que el cliente pueda percibir la situación de que si liquida a tiempo sus facturas aumentarán sus utilidades, ya que aprovechará sus descuentos por pronto pago.

Quando el representante de ventas se presente con el cliente a cobrarle una factura a crédito, deberá entregarle el original de dicha factura firmada por él, en el momento de recibir el pago de la factura. Una copia de la factura que lleva la leyenda "Comprobante de Pago" se anexará al reporte original de ventas, el cual se enviará a las oficinas generales para acreditar al - cliente el cobro de la factura. Cuando se trate de cobros de facturas con condición de pago por adelantado, se le cobrará al - cliente en el momento de levantarle el pedido, debiéndole expedir un recibo por el importe neto del valor del pedido, mencionando en el recibo el número de pedido que se está levantando y cobrando. Posteriormente, al igual que en el caso de los cobros en las facturas a crédito, se elaborará el reporte diario de ventas anexándole copia del recibo con que se cobró el pedido con - pago por adelantado y se enviará a las oficinas para acreditarlo en su cuenta. Cuando el cobro de las facturas se haga con - cheques expedidos por los clientes, se observarán los siguientes requisitos:

- a) El cheque deberá estar fechado el mismo día que se recibe.
- b) Deberá ser elaborado a nombre de la compañía.
- c) El importe del cheque deberá estar en forma legible en cifras y en letras, así como por la misma cantidad.
- d) Deberá tener las firmas correspondientes del o de los giradores.

Excepcionalmente se aceptarán cheques para ser cobrados - en fecha posterior a la de su expedición. No se aceptarán si el plazo que se solicita para su depósito excede de cinco días. Si el cliente ha tenido cheques devueltos en los últimos meses, y principalmente, si al representante de ventas no le es posible - visitar al cliente antes de que venza el plazo que solicita para pagar.

Para efectos de protección en el manejo de cheques, en el momento de aceptar un cheque como pago de una factura se deberá cruzar el cheque y se le imprimirá al reverso un sello para - abono en la cuenta bancaria de la empresa. Para facilitar la localización del cliente que hizo el pago con cheque, en el reverso del mismo se le anotará el nombre del cliente, elemento indispensable para localizar al cliente en caso de que el cheque sea devuelto por el banco. Se tiene estrictamente prohibida la aceptación de cheques girados que no estén a favor de la compañía, sino solamente endosados.

Los cobros efectuados en el interior de la República, según los reportes diarios correspondientes de los representantes de ventas, con efectivo o con cheques, serán depositados en las sucursales bancarias más cercanas. El depósito se hará a más - tardar en los tres días siguientes de haberse efectuado el co-

bro. Los reportes diarios de ventas, junto con los comprobantes de pago y las fichas bancarias del depósito selladas por el banco, serán enviadas a las oficinas de la matriz de la compañía; en este caso ubicada en el Distrito Federal, para efectos de proceder a registrar el crédito en las cuentas de los clientes. Para los cobros realizados en el Distrito Federal, los cobros deberán seguir el mismo procedimiento que los foráneos.

Otro de los procedimientos para lograr cobros de manera más rápida es el uso del correo, es decir, que el cliente le remita a la compañía, el pago de su factura o facturas mediante una carta certificada la cual se recogerá en el apartado postal de la compañía. De esta manera, el cliente tendrá una mayor oportunidad de ganar su descuento por pronto pago, sin esperar a realizar su pago a la persona que se presenta a cobrarlo. En este caso, la fecha que se considerará como fecha de pago será la del matasellos impreso por el correo. El mejor procedimiento utilizado para el cobro de las facturas sin duda alguna es el de utilizar la cuenta bancaria donde la empresa realiza sus operaciones. Para tal efecto, los clientes deberán utilizar la ficha bancaria adjunta que se le entrega en el momento que recibe su mercancía; dicha ficha bancaria contiene toda la información del cliente y de su adeudo, la cual permite aplicar correctamente su pago.

Así pues, cualquier cliente ubicado en cualquier parte de la República podrá liquidar su adeudo oportunamente, utilizando el correo o liquidándola en la sucursal bancaria más cercana en donde la compañía tenga su cuenta de cheques. Los pagos recibidos por el banco en la cuenta de cheques de la empresa serán acreditados en la cuenta a más tardar al día siguiente de reali

zado el pago. Posteriormente, el banco remitirá a la empresa todos los depósitos realizados por cuenta de los clientes utilizando la ficha bancaria proporcionada con anterioridad al cliente.

Inmediatamente después que la compañía reciba el pago, por medio del correo o del banco, se acusará de recibo al cliente mediante una carta. Al mismo tiempo, se le informará al representante de ventas del pago efectuado por el cliente, con el objeto de que tome nota de los pagos para poder levantar nuevos pedidos a los clientes. Con este acuse de recibo actualizará el registro que lleva todos los pedidos levantados y pagados de cada uno de los clientes. Para efectos de operar el descuento por pronto pago cuando los pagos se hagan por medio del banco, la fecha que se considerará como de pago será la fecha inserta en el sello del banco de cuando recibió el depósito.

Cuando existan cheques pagados por los clientes y que por alguna razón queden rechazados por el banco, se le hará notar al cliente que esta devolución perjudica su crédito establecido con la compañía, modificándolo o incluso cancelándolo, con el objeto de que se le forme conciencia al cliente y no expida cheques sin fondos en el futuro. Al momento de tener noticia de un cheque devuelto, se informará al representante de ventas, donde quiera que se encuentre, del importe del cheque devuelto y el cliente que lo giró, además de los descuentos im procedentes en su caso, para que éste pueda recuperar de inmediato sus importes. Cuando un cliente ha pagado su factura descontándosele el porcentaje de pronto pago con un cheque que posteriormente sea devuelto por el banco, por una situación imputable al cliente, pierde dicho descuento. En el Departamento de Crédito y Cobranzas se elaborará y enviará al representante de ventas un aviso de cargo por este importe, el cual procederá a cobrar de inmediato.



En el aviso de cargo formulado, además de incluir el monto del cheque, incluirá el importe del descuento que había sido concedido. El aviso de cargo también afectado por un porcentaje constituye una presión extra para los clientes y evita que eviten cheques que posteriormente sean devueltos por el banco; dicho porcentaje irá de acuerdo con el costo porcentual que marca el Banco de México. Existen otros avisos de cargo que se envían a los clientes, por diferencias diversas o bien por descuentos efectuados extemporáneamente. Los avisos de cargo por diferencias se generan por errores de cálculo en los pedidos o por deducciones aplicadas a las facturas, las cuales aun no se autorizan. Los avisos de cargo producidos por descuentos efectuados extemporáneamente se generan cuando un cliente toma los descuentos fuera del plazo permitido en el momento de efectuar su pago, ya sea por medio del banco o por medio del correo.

Los avisos de cargo se elaborarán en original y tres copias. El original y primera copia se enviarán al representante de ventas o cobradores, con el objeto de que efectúen el cobro, entregando dicho original al cliente en el momento que le pague y enviando su copia como comprobante de pago. La segunda copia se enviará al cliente para que esté enterado de la deuda en que está incurriendo al pagar determinada factura. La tercera copia se quedará en el Departamento de Crédito y Cobranzas en un archivo consecutivo. La liquidación de un aviso de cargo es importante para el buen crédito de los clientes, ya que teniendo una antigüedad de 60 días, se llega a la decisión de no autorizar más pedidos a clientes que incurran en dichos avisos de cargo.

- 2) Avisos de Cobro Cuando por cualquier motivo las facturas no se liquiden oportunamente, el representante de ventas elaborará un aviso de cobro en el cual informará detalladamente las razones -

por las cuales no le fue posible realizar la cobranza que se le encomendó, a la vez que sugerirá al Departamento de Crédito, en-  
table comunicación a través de correspondencia con el cliente,  
con el objeto de acelerar o de afirmar el procedimiento de co-  
branza. El aviso de cobro será formulado (por el representante -  
de ventas) en original y copia, enviando el original al Departame-  
nto de Crédito y se quedará con la copia para que le pueda dar  
un seguimiento a sus clientes que en determinado momento se re-  
trasen en sus pagos. El Departamento de Crédito elaborará una -  
carta de cobro dirigida al cliente, informándole en ella de la -  
necesidad que liquide determinado saldo en el menor tiempo posi-  
ble.

- 3) Manejo y control de cuentas vencidas Una de las labores más -  
importantes y necesarias que se realizan en el Departamento de -  
Crédito y Cobranzas es la que se refiere al manejo y control de  
todos aquellos saldos cuya antigüedad sobrepasen el vencimiento  
normal de las facturas. Es necesario mantener en constante vigi-  
lancia todos estos saldos, ya que representan en un momento dado  
una cartera atrasada o vencida, demostrando con esto la inefi-  
ciencia de los procedimientos de cobranza. Así pues, mientras me  
jor se tengan controladas dichas cuentas, la cartera de la compa-  
ña experimentará un movimiento rotatorio muy satisfactorio. Ade-  
más de esto, se están anticipando futuros problemas de cobranza, ya  
que el control indicará el momento y la medida necesaria para  
atacar dichas cuentas vencidas. Para iniciar el control de las -  
cuentas es imprescindible contar con un reporte mensual, formula  
do por el Departamento de Procesamiento de Datos en el cual se -  
indique el nombre del cliente, su codificación, número de factu-  
ra, importe y número de días vencidos en cada cierre de mes. Con  
estos elementos se sabe qué clientes y qué facturas están en pe-  
ligro de pasar a formar parte de la cartera vencida.

La política de la empresa en lo que se refiere al vencimiento de las facturas o al crédito establecido es de 30 días a partir de la fecha de entrega de la mercancía, considerando el procedimiento que se sigue para elaborar la factura y enviarla al cobro. La forma de pago de facturas de la mayoría de los clientes consiste primeramente en tomarlas a revisión y posteriormente liquidarlas. Otros clientes establecen días especiales para liquidar sus facturas, además de tomarlas a revisión. La compañía establece 60, 90 y 120 días como límite para considerar un saldo vencido y empezar a darle trámite especial. De esta manera, todas las cuentas cuya antigüedad se sitúe entre los 60 y 120 días aparecerán en el reporte presentado por el Departamento de Procesamiento de Datos. En ese momento la acción que se tomará será la de entablar correspondencia con el cliente, con el fin de presionarlo para que cumpla con sus deudas.

La primera carta que se elaborará será después de 60 días de vencimiento, en la cual se le informará al cliente que existe un retraso en la liquidez de su saldo, indicándole también el importe, número (s) de factura. Además, se le instará para que liquide a la mayor brevedad posible su deuda y que de no hacerlo así, correrá el riesgo de que se le suspendan sus embarques. La segunda carta formulada se hará a los 90 días del vencimiento de la cuenta, en la cual se le indicará al cliente, que en vista de que no ha cubierto el importe de su saldo, a partir de este momento se detendrán sus embarques hasta que liquide completamente su saldo. Es decir, su línea de crédito quedará automáticamente bloqueada. La tercera y última carta que se le enviará al cliente para efectos de recuperar un saldo vencido será a los 120 días de vencimiento. Una vez que el cliente tiene su línea de crédito bloqueada y que no ha contestado ni positiva ni negativamente a las cartas enviadas con anterioridad, en esta carta se -

le comunicará que con esta fecha su saldo se está turnando al Departamento Legal para que el cobro sea realizado directamente a través de los abogados.

Además de la correspondencia establecida con los clientes que entran en el periodo crítico de 60 a 120 días de vencimiento en sus saldos, es necesario auxiliarse de los propios elementos de la empresa, como son los cobradores y los representantes de ventas, que fungen como vendedor y cobrador a la vez. Así pues, el cliente, además de recibir las cartas enviadas, recibirá la presión personal de los agentes para así evitar que la liquidación de una cuenta pase de los 120 días, lo cual ocasionaría una situación molesta y hasta en un momento dado, la pérdida de un cliente, sin omitir la erogación extra de la compañía. Para tener el auxilio de los cobradores y representantes de ventas en este proceso se les proporcionará una copia del reporte mensual de cuentas vencidas originado en Procesamiento de Datos.

Con el objeto de informar la situación crediticia vencida de los clientes a las gerencias interesadas en este aspecto, como la Gerencia de Crédito y Cobranzas, Contraloría, Finanzas y a la misma Dirección General de la Compañía, es importante elaborar un informe semestral que enuncie las cuentas que se encuentren en situación peligrosa de vencimiento en más de 60 y 120 días para efecto de tomar las medidas necesarias y adecuadas en lo que al crédito de los clientes se refiere.

#### **INTEGRACION DE LA CARTERA DE CLIENTES**

Una vez que se han denotado y expuesto las clases de cobranza existentes, se considera de especial interés analizar los documentos que

integran la cartera, ya que sin la existencia de éstos es imposible efectuar una cobranza de cualquier tipo. Como se sabe, en toda negociación mercantil, la cartera de clientes deberá integrarse per efectos a cobrar que estén debidamente requisitados en todos sus aspectos, pues de no ser así, se corre el riesgo de retardar la cobranza, y en algunos casos, hasta dar por incobrables los efectos al cobro.

Cuando se efectúa una venta, se remiten las mercancías acompañadas de la nota de remisión correspondiente, y con el simple hecho de que el cliente firme la remisión de conformidad, se tiene la seguridad de haber obtenido un efecto por cobrar, ya que la nota de remisión firmada constituye el documento-fuente para elaborar la factura. Así, también la factura se convierte en una cuenta por cobrar en cuenta abierta, pudiendo cambiarse por otros documentos al cobro como contra-recibos o vales de revisión, copias de facturas firmadas por el cliente, que hacen las veces de contra-recibos. Estos documentos, a su vez, pueden canjearse por otros, como son: los títulos de crédito del tipo de los pagarés, letras de cambio, documentos endosados, etc., mismos que deberán considerarse en cuenta documentada, salvo el último mencionado por tratarse de un título a cargo de una tercera persona. En seguida se mencionarán las cuentas por cobrar que constituyen la cartera de clientes:

- A) Facturas
- B) Contra-recibos
- C) Títulos de Crédito
  1. Letra de Cambio
  2. Pagaré
  3. Cheque

A) FACTURAS: La factura es el comprobante básico de la operación de compra-venta y/o de la prestación de algún servicio. Este documento debe contener los siguientes datos, de acuerdo con lo establecido por el Artículo 58 del Reglamento de la Ley respectiva.

- I. Nombre, domicilio y número del Registro Federal de Contribuyentes del vendedor o del prestador del servicio.
- II. Nombre y domicilio del comprador o usuario del servicio.
- III. Fecha de operación.
- IV. Cantidad y clase de mercancías vendidas o descripción del servicio prestado.
- V. Precio unitario, importe y valor total.

También deben adicionarse, a los datos de la factura, la Cédula de - Empadronamiento del negocio vendedor y número de registro de la Cámara de Comercio o Industria a la que pertenezca; y número de folio - que corresponda a la factura expedida.

Desde el punto de vista de la cobranza, es conveniente determinar y anotar los descuentos en el cuerpo de la factura; además, cabe recomendar que en el reverso del documento se consignent las principales bases de la operación, aunque es común que éstos se contemplen - dentro del pedido o nota de remisión. Por último, deberán requisitarse las facturas con la firma del vendedor, y en ocasiones, con el sello de "PAGADO".

B) CONTRA-RECIBOS: Este documento no aprueba la operación en sí, - sino únicamente constata que el proveedor entregó documentos a revisión, conservando el derecho de exigir su devolución o su exhibición ante las autoridades judiciales, según lo establecen los Artículos - 1151 y siguientes del Código de Comercio.

En la práctica mercantil se utilizan talonarios de contra-recibos fabricados exprefeso, los que contienen entre otros datos: el - nombre de la empresa (proveedor y cliente), el número de la factura, su fecha e importe, fecha de recepción y de pago, debiendo firmarlo y sellarlo, la empresa que lo expide.

C) TITULOS DE CREDITO: Según nuestra Ley de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC), "...son documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna" (Artículo 5).

#### Ventajas de los Títulos de Crédito.

- I. Tienen autonomía, es decir, se desligan de la operación que les dio origen, salvo ciertas excepciones.
- II. Se endosan fácilmente, pues basta con que se efectúe el endoso (en propiedad, procuración o garantía), y se entregue el documento (Artículo 26, L.G.T.O.C.).
- III. Son literales, o sea, que no cabe discusión fuera de los términos precisos en que están redactados.
- IV. Tienen fuerza probatoria plena y es al deudor a quien corresponde probar su falta o cualquier circunstancia que los afecte (Artículo 8).
- V. Además, se tiene la facilidad para conseguir, con su descuento bancario, crédito sobre los créditos.

#### Desventajas de los Títulos de Crédito.

- I. No son fácilmente sustituibles, no basta una copia. Si se pierden no se pueden cobrar, salvo que sean cancelados y repuestos, lo que se tramita por medio de un proceso judicial (Artículos - 44 al 68).
- II. No son corregibles, en caso de haber error.
- III. No cualquier persona puede suscribirlos. Se requiere representación expresa o tácita inequívoca, en un plano gerencial o -- directivo de la empresa deudora, según lo estipulan los Artículos 9, 10 y 11 de la Ley.

En seguida se mencionan algunos de los títulos de crédito más significativos:

1. LETRA DE CAMBIO Es una orden incondicional de pago dada por el girador, al girado, para que pague al beneficiario la suma de dinero consignada en ella. Como se observa en la definición anterior, intervienen tres personas que son:
  - a) El Girador, que es la persona física o moral creadora de la letra de cambio. Sin embargo, sin este personaje la letra no existe. Es costumbre que la firma del girador aparezca en la parte inferior derecha del documento.
  - b) El Girado, o sea, la persona a quien se dirige la orden incondicional de pago dada por el girador. Generalmente, el nombre del girado aparece en la parte inferior izquierda, junto con su dirección.
  - c) El Tenedor o Tomador es la persona a quien debe efectuarse el pago. Cabe mencionar que la letra de cambio, por ser un título nominativo, no se puede girar al portador. La letra de cambio es un título de crédito eminentemente formal, ya que según lo establece la L.G.T. O.C. en su Artículo 76, sin la inclusión de los requisitos que a continuación se anotan y comentan, carece de validez:
    - I. La mención de ser "Letra de Cambio" en un texto.
    - II. La Orden Incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.

Al respecto, se puede decir que a pesar de que la Ley omite la definición de aceptación, se debe inferir que es el acto por el cual el girado se obliga a estampar su firma en el documento al pago del mismo en forma cambiaria; es decir, sujetándose a lo dispuesto por los Artículos de la



L.G.T.O.C. En cuanto a la época de pago, el Artículo 79, establece que puede ser: En el caso de falta de indicación de la época de pago, el documento se convierte en pagadero a la vista. Es sumamente importante que se cumplan todos los requisitos antes mencionados, a fin de estar seguros de la efectividad de los documentos que se reciben en cartera.

En relación con el respaldo que este título puede tener, se considera el de un aval, persona que garantiza, total o parcialmente, el pago de la letra de cambio. El aval puede ser presentado por cualquiera de los signatarios del documento o por un tercero, y debe constar en el propio documento:

- \* La persona que garantiza el pago se llama avalista y la que es respaldada recibe el nombre de avalado.
- \* En el domicilio o en la residencia del girador, del aceptante o del beneficiario.
- \* En el domicilio o en la residencia de los recomendatorios, si los hubiera.

Por lo que toca al tiempo de presentación, el Artículo 127 de la Ley expresa: "La letra debe ser presentada para su pago el día del vencimiento o el primer día hábil siguiente si aquel no lo es", según lo dispone el Artículo 81 del mismo ordenamiento. Respecto al endoso de la letra de cambio, se puede decir que fue creado para hacer circular el título de crédito aludido, es decir, por medio del endoso se transmite el documento a otra persona, distinta de las tres esenciales. Existen dos clases de endoso de este Título de Crédito y son:

I) Endoso en Procuración: Las formas "en procuración" y "al cobro", o cualquiera otra similar, son suficientes para que el endoso opere. Dicho endoso no transfiere la propiedad, pero da dificultad al endosatario para presentar el documento a la aceptación para cobrarlo judicial o extrajudicialmente, a fin de endosarlo en procuración y para protestarlo, en su caso.

II) Endoso en Garantía: También llamado "en prenda" u otra equivalente, atribuye al endosatario todos los derechos y obligaciones de su acreedor prendario respecto al título endosado y los derechos a él inherentes.

Por último, la letra de cambio prescribe a los tres años de la fecha del vencimiento, en contra del aceptante y sus avalistas (Artículos 165, LGTOC).

2. PAGARE Es el título de crédito que contiene la promesa in condicional de pagar la cantidad en él especificada por parte de un suscriptor a su beneficiario. En este título de crédito se aprecia la existencia de dos personas que son:
- a) Suscriptor es la persona física o moral que crea este título.
  - b) Tomador o Beneficiario es la persona que ha de recibir el pago que este título de crédito indica.

El pagaré debe contener ciertos datos esenciales para que sea válido legalmente, y según el Artículo 170 de la Ley de la materia, son:

- I. La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.
- II. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

- III. El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- IV. La época y el lugar del pago.
- V. La fecha y el lugar en que se suscribe el documento.
- VI. La firma del suscriptor o de la persona que firma a su nombre.

En el caso de que el pagaré no mencione la fecha de su vencimiento, se considerará pagadero a la vista; si no indica el lugar de pago, se tendrá como tal el del domicilio de la persona que lo suscribe (Artículo 171 de la LGTOC). La Ley considera que los preceptos de la letra de cambio son aplicables al pagare.

3. CHEQUE Por su naturaleza, el cheque es pagadero a la vista y no como el pagaré y la letra de cambio, que posponen el pago, generalmente, a una fecha determinada. La existencia del cheque presupone la de un contrato entre la institución de crédito y el "cuenta-habiente", por el que éste deposita una cantidad determinada de dinero y va disponiendo de él, por medio del liberamiento de cheques.

Los elementos que precisa la Ley en su Artículo 176, respecto al cheque, se indican a continuación:

- I. La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento.
- II. El lugar y la fecha en que se expide.
- III. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- IV. El nombre del librado.
- V. El lugar del pago.
- VI. Firma del librador.

El cheque debe ser siempre pagadero a la vista, por lo que

cualquier inserción en contrario se tendría por no puesta. Como característica del cheque, se puede decir que éste puede expedirse a nombre de cualquier persona: al portador, en favor del librador, o de la institución librada. Cabe hacer mención de algunas modalidades especiales que la Ley autoriza para estos documentos. Las principales son:

- a) Cheque cruzado: Es imposible expedir un cheque para que pueda ser cobrado, exclusivamente, por una institución de crédito. Para ello bastará con cruzar el documento por el anverso del mismo, con dos líneas diagonales paralelas.
- b) Cheque para abono en cuenta: El cheque para abono en cuenta es aquel en que el librado o el tenedor prohíbe su pago en efectivo, mediante la inserción de la cláusula "para abono en cuenta".
- c) Cheque de viajero: Son cheques de viajero los expedidos por el librado a su propio cargo y pagaderos por su establecimiento principal o por las sucursales o correspondientes que tenga en la República o en el extranjero.

#### **MEDIOS DE RECUPERACION DE LA CARTERA**

Existen diversos medios a través de los cuales se lleva a cabo la recuperación de la Cartera de Clientes; algunos de los más importantes son:

- a) Cobradores Locales: Este medio es el más comúnmente usado en las empresas que venden a crédito, pues se considera el más efectivo para efectuar la cobranza en zonas locales y en algunos casos, en zonas foráneas. Consiste en mantener un número de elementos humanos disponibles y debidamente coordinados para efectuar la cobranza. La desventaja de

este procedimiento es que aumenta el costo de la operación por el pago de sueldos, comisiones y algunas prestaciones a los empleados que realizan esta función; sin embargo son elementos de trascendencia para recuperar las cuentas por cobrar.

- b) **Agentes Viajeros y Cobradores Foráneos:** Este medio de recuperación se ha generalizado en empresas que expenden productos de consumo popular a un elevado número de clientes de provincia. Consiste en que el vendedor o agente viajero efectúe la cobranza de sus ventas, dejando en manos del cobrador foráneo solamente aquellos casos en que por alguna circunstancia especial no haya podido cumplir con su objetivo.
- c) **Correo y Telégrafo:** Estos medios de comunicación brindan la oportunidad de ser utilizados como recursos de recuperación de cobranza; además, por medio de ellos se puede efectuar presión para lograr dicha recuperación. Proporcionan el servicio de giros postales y telegráficos, de los cuales se pueden valer los clientes para remitir el pago de sus deudas a los proveedores. Como bien se sabe, basta acudir a las Oficinas de Correos y Telégrafos y comprar un giro, depositando la suma de dinero que se pretende girar y una cantidad adicional por el servicio.
- d) **Línea Transportista:** A través de este medio también se pueden recibir fondos por parte de los clientes, pues éstos entregarán un paquete a la línea transportista de la localidad en que se encuentre. El paquete contiene el cheque, giro o, en su caso, el título de crédito que requiera el --

proveedor; solicitarán el servicio de "entrega a domicilio" o el de "vía ocurre". El paquete enviado se recibirá con prontitud y seguridad en las oficinas del proveedor, o en su caso, si se tratara del servicio "vía ocurre", el cliente notificará telefónicamente a su proveedor el número de guía del transportista y con ese número podrá retirar el paquete de la línea de transportes.

- e) El Cliente Acude a Pagar a las Oficinas del Vendedor: En ciertos ramos, como son los que comercializan bienes de servicio duradero, generalmente a través del sistema de ventas en abonos, se acostumbra que los clientes acudan a cubrir sus adeudos a las oficinas del proveedor, pues se dota a los clientes de talonarios de pago que se van agotando conforme se liquidan. También, sucede que los clientes en ocasiones, al renovar sus bienes de crédito o fincar sus nuevos pedidos, cubren los adeudos en las oficinas de sus proveedores.
- f) Instituciones de Crédito: El servicio de cobranza bancario puede ser local y/o foráneo, y consiste en que el banco realiza las gestiones de aceptación y cobro de los documentos que recibe para ese fin, con la inteligencia de que dichas gestiones son consideradas de carácter civil y no judicial, siempre basándose en las instrucciones que el cedente dé al banco, las que deberán estar de acuerdo con las políticas bancarias en vigor. En el momento que se logra el cobro de algún documento, el banco deduce su comisión y gastos que haya efectuado, abonando a la cuenta del proveedor el importe líquido, o enviándole un cheque de caja o giro sobre otra plaza.

## Técnicas de Cobranza

Previamente a la aplicación de las diversas técnicas de cobro existentes en las empresas, los Departamentos de Cobranzas de las compañías proveedoras deben establecer sistemas adecuados de control que les permitan detectar a tiempo las cuentas de clientes que se encuentren atrasadas. Los sistemas de control son muy variados, y van desde la afectación manual de tarjetas de clientes, hasta la emisión - computarizada de listados de antigüedad de saldos y otros informes. Sin embargo, es conveniente para empresas de pequeña y mediana capacidad, llevar un sistema en paralelo, consistente en mantener el "follow-up" (una copia de la factura de venta de cada cliente), con lo que se controlarán los vencimientos, al tiempo que es factible - presupuestar la cobranza mensual con acierto (véase el cuadro 2.1).

Ahora bien, una vez determinadas las cuentas por cobrar que se encuentran atrasadas, se encausarán los esfuerzos de cobranza en forma ordenada y sistemática, a fin de lograr una afluencia de fondos - satisfactoria: al mismo tiempo se fomentan las ventas y se mantienen relaciones venturosas con los clientes. Algunas empresas aplican las políticas de cobranza que se enumeran en el cuadro 2.2. Algunas de las técnicas de cobro más usadas son las que a continuación se explican:

- a) Recordatorio de Pago e Estado de Cuenta: Es el esfuerzo de cobranza más ampliamente utilizado por las instituciones de crédito, establecimientos de ventas al por menor y fábricas que llevan sistemas de control por computadoras. Consiste en enviar una carta 15 días antes del vencimiento de la cuenta, que muestre las facturas de venta en las que se adjunta un cortés recordatorio de pago, - impreso en un lugar visible del documento. Dichos recordatorios - deben ser breves, pero deberán contener en forma ordenada la información suficiente para permitir que el cliente corteje contra sus registros, antes de enviar su pago.

**Técnicas  
de  
Cobranza**

- I. Recordatorio de Pago o Estado de Cuenta**
- II. Visita del Agente de Cobranza**
- III. Visita de los Supervisores de Cobros**
- IV. Comunicación Telefónica del Ejecutivo de Crédito**
- V. Carta-Confirmación de la Comunicación Telefónica**
- VI. Cartas Subsecuentes de Cobro**
- VII. Telegrama**
- VIII. Comunicación del Abogado**

**CUADRO 2.1**



Políticas  
de  
Cobranza

I. Envío del Estado de Cuenta	{ 10 días antes del vencimiento
II. Primera Carta de Cobro Amable	{ 15 días después del vencimiento
III. Segunda Carta de Cobro más Precisa	{ 30 días después del vencimiento
IV. Telegrama de Solicitud de Liquidación Urgente del Adeudo	{ 45 días después del vencimiento
V. Carta de Cobro Enérgica	{ 60 días después del vencimiento
VI. Telegrama de Cobro Enérgico	{ 68 días después del vencimiento
VII. Carta de Amenaza de Iniciación de Proceso Judicial	{ 75 días después del vencimiento
VIII. Carta del Abogado de Confirmación de Inicio del Proceso Judicial en un - plazo de 3 días	{ 85 días después del vencimiento
IX. Iniciación del Proceso Judicial	{ 90 días después del vencimiento

CUADRO 2.2

- b) **Visita del Agente de Cobranza (Cobrader):** Una vez que la cuenta - se ha vencido sin que se haya efectuado su recuperación, es conveniente que a los 5 días posteriores al vencimiento, se realice - una visita por parte de los agentes de cobro, quienes requerirán el pago de la cuenta y deberán escuchar las causas por las que la cuenta no se saldado.
- c) **Visita de los Supervisores de Cobros:** Cuando las medidas anteriores fallan o cuando existen reclamaciones, conviene que el supervisor de cobranza se aboque al cobro del adeudo, efectuando llamadas telefónicas y visitas al cliente. Es conveniente que este personaje lleve los estados de cuenta y otros elementos aclaratorios de posibles dudas o malos entendidos con el deudor.
- d) **Comunicación Telefónica del Ejecutivo de Crédito:** Es muy probable que algunos clientes no hayan pagado aun, y ahí es donde se requiere de la intervención del Gerente o del Subgerente de Crédito, quien se abocará al cobro de la cuenta. La forma de comunicación de este ejecutivo ha variado, pues antes solía enviarse una carta instando al pago: sin embargo, en la actualidad las cartas de cobro están perdiendo popularidad entre los gerentes modernos, ya - que el teléfono es el mejor medio para lograr la acción. Así pues, el ejecutivo de crédito se comunicará con el cliente moroso y presionará el cobro de la cuenta apelando a la mejor razón para conseguir el pago.
- e) **Carta-Confirmación de la Llamada Telefónica:** Es una práctica muy conveniente para cualquier ejecutivo que se precie de serlo, el - confirmar por escrito sus acuerdos; por lo que en este caso, no - deberá hacerse excepción, máxime cuando se trate de cobrar a un - cliente moroso. Esta carta debe redactarse en los mismos términos de la conversación telefónica efectuada con el cliente y su copia

deberá mantenerse en follow-up, pues servirá para presionar el pago, y en cierta forma como evidencia de presión de cobro en caso de acción judicial.

- f) Cartas Subsecuentes de Cobro: Del cumplimiento de los acuerdos - confirmados en la carta anterior, se derivan otros que se deberán evidenciar por escrito en cartas subsiguientes. Algunas empresas tienen cartas proforma que utilizan para motivar el cobro de sus clientes: varía según el grado de morosidad del mismo y son impresos a través de mimeógrafo u ofsett, lo que les resta efectividad, pues los clientes no son influenciados psicológicamente porque piensan que el tratamiento que se les da es rutinario. En el mejor de los casos, estas cartas-tipo deberán escribirse específicamente para cada cliente, debiendo con frecuencia cambiar su texto con el objeto de que el deudor no distinga que es una carta en serie.

Existen varios aspectos que se pueden considerar en una carta de cobranza, como son:

1. Despertar en el cliente un espíritu de cooperación.
2. Motivarlo a pagar bajo la premisa de que conserve su buen crédito.
3. Si una empresa se retrasa por primera vez, en su pago es conveniente felicitarla y expresarle que han tenido buenas referencias crediticias.
4. Cuando se trata de un cliente moroso que tiene interés en los productos del proveedor, se puede apelar al esfuerzo que se sabe está realizando para mejorar su registro de pagos que sin duda le abrirá más y mejores condiciones de crédito.

No obstante los acercamientos que se tengan por correspondencia con el cliente, éstos, al igual que las cartas, deberán subir de

intestad sin ser ofensivos, en forma tal que el cliente se sienta urgido de liquidar su adeudo por la vía normal de cobro.

- g) Telegrama: Puede decirse que el telegrama es el último recurso de cobro por la vía normal, pues constituye la última oportunidad de pago antes de turnar la cuenta al abogado externo o al Departamento Legal. Este telegrama debe ser enérgico y definitivo, ya que es de mucha importancia conservar el buen nombre de la empresa y la firmeza del ejecutivo de crédito, que si amenaza al proveedor con demandarlo, así debe hacerlo. En caso de que a los tres días posteriores a su envío no se obtenga respuesta del cliente, deberá turnarse al abogado.
- h) Comunicación del Abogado: El abogado que se aboque al cobro de la cuenta, generalmente efectúa la llamada de cobranza pre-legal o -extrajudicial, para lo cual dará la última oportunidad de negociación al cliente mandándole un comunicado en donde le exponga que si en 5 días no cubre su adeudo, será demandado por la vía mercantil o civil, en su caso. Pasando el plazo de referencia o el que el abogado designe, deberá iniciarse el cobro por la vía legal, - en el caso de que el cliente no hubiese cumplido.

#### **EVALUACION DE LA CARTERA**

A medida que la economía se infla y con ella las tasas de interés, - la administración de las cuentas por cobrar adquiere una mayor importancia, requiriendo de gerentes de crédito cada día mejor preparados con mejor sentido para percibir las oportunidades que brinda una época como la actual. En pocas palabras, requiere de administradores - más profesionales.

Se estará de acuerdo con la Administración de Crédito en las - empresas fabricantes de artículos de todo tipo, ha evolucionado nota blemente. Hace algunos años, los Departamentos de Crédito destinaban la mayor parte de su esfuerzo a la investigación de cuentas, prestan do menor grado de atención al estudio integral de la cartera, en - cuanto a posición se refiere. Hoy en día el administrador o el conta dor público buscan influenciar en la cartera y toman o recomiendan - decisiones que les lleven a lograr el nivel de inversión que se ha - fijado como objetivo. Obviamente, para poder ser un buen administra-- dor, es necesario saber y conocer lo que se está administrando, y pa ra conseguir esto, el administrador requiere del análisis de la eva luación de la cartera.

#### Conocimiento de la Estructura de la Cartera de Acuerdo con Condicio- nes de Venta

- \* C.O.D.
- \* 2% P.P. 10 días
- \* 30 días neto
- \* 45 días Autoservicio
- \* 60 días Farmacias
- \* Gobierno

Es importante determinar que el porcentaje de las ventas se maneja - de acuerdo con cada una de estas condiciones.

#### % NEGOCIO

C.O.D.	15
2% P.P. 10 días	20
30 días neto	15
45 días Autoservicio	20
60 días Farmacias	10
Gobierno	<u>20</u>
	100

Ya que se tiene este desglose, el siguiente paso consiste en determinar los días óptimos en que se deben recuperar estas condiciones.

	<u>%</u> <u>NEGOCIO</u>	<u>DIAS</u> <u>OPTIMOS</u>	<u>DIAS EN CUEN</u> <u>TAS POR COBRAR</u>
C.O.D.	15	5	.75
2% P.P. 10 días	20	10	2.00
30 días neto	15	30	4.50
45 días Autoservicio	20	45	9.00
60 días Farmacias	10	60	6.00
Gobierno	<u>20</u>	45	<u>9.00</u>
	100		31.25

Con estos datos podemos obtener la siguiente información:

- Días cartera ideales.
- Días cartera por condición de venta.

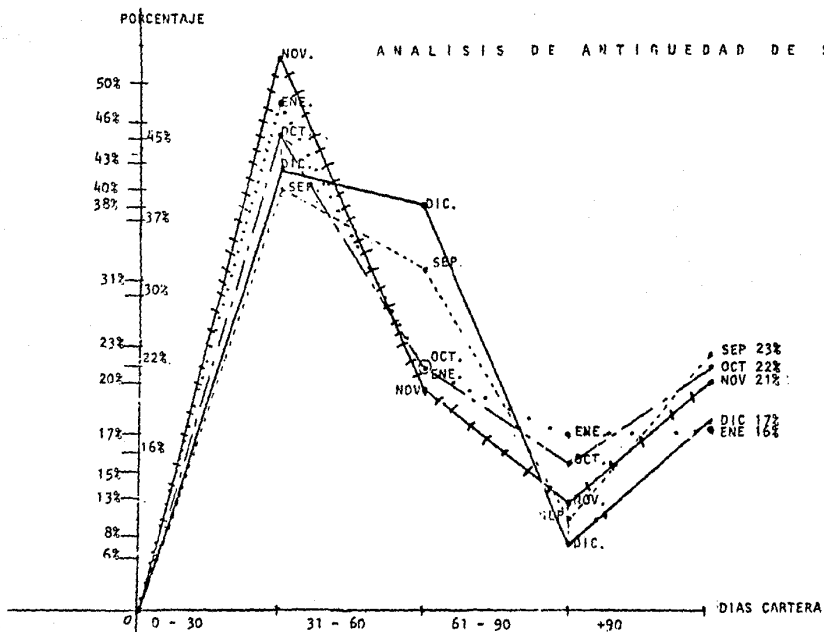
Considerando los datos anteriores y conociendo el aparato de ventas de la Compañía, se puede determinar el costo de financiamiento de cada una de las condiciones.

Ventas anuales —————→ \$ 1,000,000,000

Costo Financiamiento 70% —————→ 700,000,000

Costo financiamiento por  
día 700,000,000 / 365 —————→ 1,917,808.22

# ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE SALDOS

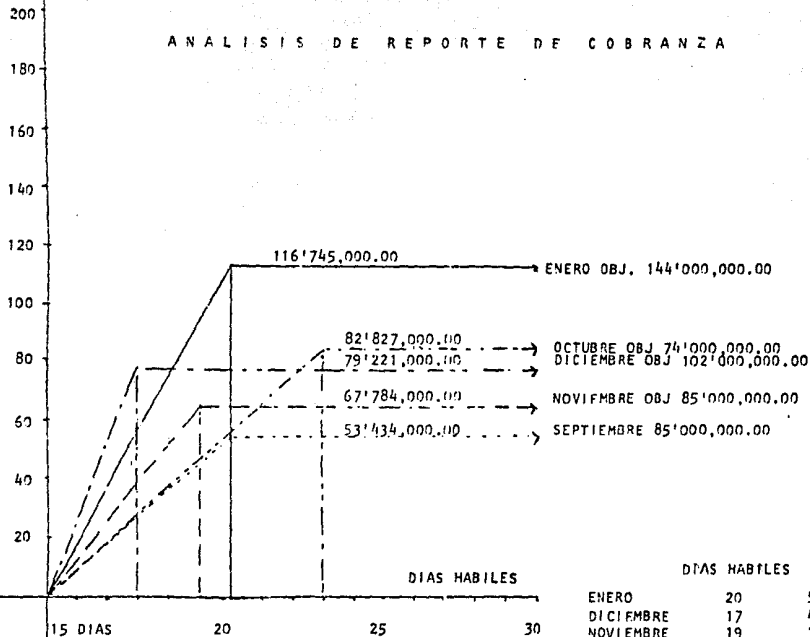


ENERO .....  
 DICIEMBRE ———  
 NOVIEMBRE —+—+—+—

OCTUBRE - - - - -  
 SEPTIEMBRE - - - - -

MILLONES

## ANALISIS DE REPORTE DE COBRANZA



	DIAS HABILES	COBRANZA PROMEDIO X DIA HABIL
ENERO	20	5'837,250.00
DICIEMBRE	17	4'660,058.32
NOVIEMBRE	19	3'567,578.95
OCTUBRE	23	3'601,173.91
SEPTIEMBRE	20	2'696,700.00



	<u>DIAS OPTIMOS</u>	<u>DIAS EN CTAS. POR COB.</u>	<u>COSTO FINANCIERO</u>
C.O.D.	5	.75	1,438 M
2% P.P. 10 días	10	2.00	3,836
30 días neto	30	4.50	8,630
45 días Autoservicio	45	9.	17,260
60 días Farmacia	60	6.	11,507
Gobierno	45	9.	17,260
		<u>31.25</u>	<u>59,931</u>
		=====	=====

En este momento ya se conoce el ideal de días cartera y el costo de financiamiento que ésta representa.

	<u>OPTIMOS</u>		<u>REALES</u>		<u>DIFERENCIAS</u>	
	<u>DIAS</u>	<u>DIAS CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>DIAS</u>	<u>DIAS CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>DIAS</u>	<u>DIAS CUENTAS POR COBRAR</u>
C.O.D.	5	.75	7.00	1.05	2	.30
2% P.P. 10 días	10	2.00	10.00	2.00	-	-
30 días neto	30	4.50	35.00	5.70	8	1.20
45 días A.S.	45	9.	50.00	10.00	5	1.00
60 días Farmacia	60	6.	70.00	7.00	10	1.00
Gobierno	45	9.	60.00	12.00	15	3.00
		<u>31.25</u>		<u>37.75</u>		<u>6.50</u>

Días excedidos

6.50

Costo del financiamiento por  
exceso (6.50 por 1,915)

12,467 M

Con estos resultados, ya se tienen bases para fijar los objetivos:

- 1) Elaborar planes de acción para alcanzar los objetivos.
- 2) Revisión periódica de los planes.
- 3) Evaluación final de las acciones acordadas.

Otro aspecto que se debe cuidar son los canales de pago, siendo los más comunes:

- a) Representante de Ventas.
- b) Departamento de Cobranzas.
- c) Correo.
- d) Bancos.

Determinar:

- a) Ideal de días de recuperación por canal.
- b) Días reales por canales.
- c) Compras ideal vs. real.

	<u>CUBROS</u>	<u>IDEAL</u> <u>DIAS</u> <u>RECUPERACION</u>	<u>REAL</u> <u>DIAS</u> <u>RECUPERACION</u>	<u>DEFERENCIA</u> <u>DIAS</u> <u>RECUPERACION</u>
Rep. Ventas	25%	2 .50	4 1.0	2.0 .5
Cobranzas	30%	1 .30	3 0.9	2.0 .6
Correo	30%	6 1.8	12 3.6	6.0 1.8
Bancos	15%	3 .45	5 0.75	2.0 .3
	<u>100%</u>	<u>3.05</u>	<u>6.25</u>	<u>3.2</u>

Con el objeto de que los días reales estén más cerca del ideal, se pueden tomar las siguientes medidas:

- 1) Eliminar el descuento por pronto pago por correo cuando existan sucursales bancarias.
- 2) Que los representantes de ventas depositen en forma diaria los cobros del día anterior.
- 3) Que los cobros de determinado importe foráneo se tramiten a través de órdenes de pago.

#### **RESUMEN**

La evaluación de la cartera requiere de:

- I) Integrar la cartera de acuerdo con las condiciones de venta.
- II) Conocer los volúmenes de venta por condición.
- III) Determinar la recuperación ideal.
- IV) Comparar la recuperación ideal con la real.
- V) Fijar objetivos de acuerdo con resultados.

#### **ESTUDIOS DE COBRABILIDAD**

Es posible dividir un sistema general de cobranzas en cuatro etapas:

- 1a. La etapa de rutina impersonal
- 2a. La etapa de exhortaciones impersonales
- 3a. La etapa de exhortaciones personales
- 4a. La etapa de acción drástica o legal

1a. Rutina Impersonal. Es en esta etapa donde empieza la clasificación propia de los deudores. Por supuesto, debe recordarse que muchos deudores habrán pagado durante el periodo de crédito estableci-

do entre el cliente y el acreedor y que por lo tanto, nunca figurarán como personas que se consideren en alguna de las cuatro etapas de cobranza especificadas. Esta etapa no empieza sino hasta la expiración del periodo de crédito establecido.

Algunos de los medios de cobranza viables más comunes para usarse en esta etapa son los estados (o facturas) impersonales que se envían a los clientes. Los deudores que generalmente responden a los medios de cobranza de esta etapa son aquellos que simplemente es tán esperando algún aviso de que la cuenta está vencida. Aquellos que han olvidado honestamente hacer el pago cuando se vence; los deu dores descuidados o morosos y quienes están temporalmente en dificul tades financieras.

Uno de los medios más importantes para contactar con los deudo res es el correo. Ya sea que se usen los estados, o los modelos de carta, es importante para el acreedor recordar que sus medios de cobranza tratan de venderle al deudor la idea de que la cuenta debe pa garse lo antes posible. Es aconsejable el cambio frecuente en las frases de los avisos en los estados y los modelos de las cartas. De hecho, algunas empresas han observado que vale la pena llevar un registro completo de la fuerza de convencimiento de cada modelo de car ta que se usa. Algunas otras también han experimentado con papel de colores o impresión a color para ver si aumenta materialmente la efectividad del medio de cobranza usado.

2a. Exhortación Impersonal. En esta etapa, los refuerzos de cobro todavía son de naturaleza impersonal, pero han cambiado de un procedimiento rutinario a uno no rutinario o sobre una base de exhortaci ones. En esta etapa, los modelos de carta que se usan no son ya del tipo impersonal rutinario, sino que suman más bien el carácter de exhortación. ¿Pasa algo malo ?

Si los avisos suaves en la primera etapa no han dado como resultado el pago, o no han obtenido respuesta por parte del deudor, entonces ha llegado el tiempo de usar medios más enérgicos para hacer que el adeudo se liquide rápidamente. Esta es la finalidad de esta segunda etapa, pero el acreedor debe recordar, al mismo tiempo, que la acción todavía se va a personalizar o se va a seguir de frente contra el deudor implicado.

Además del modelo de cartas, a menudo se usa el teléfono o el telégrafo. Después de haber escrito a alguna persona que no contesta pero que se confirma tiene residencia en la dirección anotada, el acreedor tiene varias alternativas que pueden ser más efectivas, pero que implican costos mayores. Estas incluyen el uso del correo certificado, de entrega restringida solamente en la dirección, con estampillas de acuse de recibo que muestran el nombre de la persona que firmó el recibo de la carta y que regresó un acuse de recibo en el que se muestra la dirección en que se entregó.

Los deudores implicados en esta etapa generalmente son aquellos que: honestamente han pasado por alto la cantidad que se adeuda; están en posición financiera temporalmente difícil; son descuidados para hacer los pagos o son morosos; han sufrido un infortunio desde que incurrieron en la deuda y no pueden cumplir con sus obligaciones de acuerdo con lo convenido; se han sobregirado; piensan que la cantidad que adeudan no es correcta o les surgen dudas con respecto a alguna frase de la transacción y entonces discuten la cantidad.

3a. Exhortación Personalizada. La tercera etapa incluye tanto el aspecto personal como el enfoque de exhortaciones. En otras palabras, todas las gestiones se hacen ante el deudor mismo sobre una base altamente personalizada, esfuerzos que son los últimos antes que se siga una acción de tipo legal drástico. Los deudores que han obligado

al acreedor a llegar a esta etapa son aquellos que: se han sobregirado; los que eventualmente se vuelven insolventes (y que pueden acudir a la quiebra); han sufrido algún accidente o infertunio; son defraudadores habituales sin ningún propósito de pagar nunca.

Los medios de cobranza comúnmente en uso en esta etapa incluyen las cartas personales (generalmente una serie espaciada en intervalos de tiempo diferentes) en las que se indica al deudor el largo procedimiento que el acreedor se ha visto forzado a seguir. Los costos para seguir adelante en esta etapa son mayores que los que entrañan las dos primeras etapas. Las cartas dictadas personalmente son una de las armas que más se emplean, aun cuando las cartas dictadas en forma personal son cartas que permiten exhortaciones más variadas y persuasivas que los modelos comunes, para las que la reacción del deudor generalmente es más favorable y el resultado final tiene una fuerza de atracción mayor.

4a. Acción Drástica o Legal. En las etapas previas se ha tomado en cuenta cuidadosamente el buen nombre del cliente antes de adoptar alguna determinación. Los deudores de que se trata son de tipo muy parecido a los que se han descrito para la tercera etapa, sólo que aquí también se toma en cuenta si el deudor posee bienes propios antes de emprender cualquier otra acción legal (como un juicio).

Después de todo lo que se ha dicho, debe ser obvio que el trabajo de cobranzas es molesto y que se requiere atributos de paciencia, persistencia y de ingenio de parte del gerente de cobranzas y de su personal. El gerente de cobranzas, que generalmente trabaja bajo la dirección del gerente de crédito, tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Ayudar en la posición del capital de trabajo de la empresa asegurando el cobro rápido de la Cuenta por Cobrar, con un costo tan económico y completo como más sea posible.

2. Reducir las deudas morosas. Por supuesto, esto implica decidir cuándo debe considerarse como perdida una cuenta. En general, se recomienda que cualquier cantidad que exceda el periodo de un año de adeudo se considere mala, y por lo tanto se cancele.

Por supuesto, esto no significa que deba suspenderse la cobranza en esa época, puesto que debe ocurrir la recuperación de cuentas canceladas y consideradas como perdidas, por ser deudas malas.

3. Ayudar en el esfuerzo de ventas, puesto que es más probable que un individuo que no tenga adeudos atrasados haga compras ahí.
4. Suavizar la presión entre el cliente y la empresa, aclarando cualquier mal entendido que impida el pago. De hecho, aquí el encargado de cobranzas se despliega y forma parte del personal de relaciones públicas.

Al fijar los objetivos del Departamento de Crédito, el ejecutivo de crédito tiene una responsabilidad implicada con respecto a la compañía que lo emplea, para con el deudor que acepta el crédito y para el negocio que se verá afectado por sus actos. La responsabilidad para su propia empresa es la más directa y clara de las tres mencionadas; el objetivo de la función de crédito se reconoce como un máximo de ventas y un mínimo de pérdidas.

Para atender a estos intereses se ha buscado reunir información sobre hechos confiables que permita un análisis razonable. El cálculo periódico de razones y porcentajes para conocer qué se ha llevado a cabo y qué cambios han ocurrido permite utilizar la aplicación de razones para obtener índices que den elementos de juicio:

Indice de Pérdidas por Deudas Malas

$$= \frac{\text{Pérdidas por Deudas Malas}}{\text{Total de Ventas a Crédito}}$$

Indice de Pérdidas por Cuentas Malas  
en Cuenta Corriente

$$= \frac{\text{Pérdidas por Deudas Malas que Proviene de Ventas en Cuenta Corriente}}{\text{Ventas en Cuenta Corriente}}$$

Indice de Pérdidas por Cuentas Malas  
por Venta a plazos

$$= \frac{\text{Pérdidas por Deudas Malas por Ventas a plazos}}{\text{Venta a plazos}}$$

Indice de Pérdidas por Cuentas Malas  
por Ventas a Crédito Revolvente

$$= \frac{\text{Pérdidas por Deudas Malas por Ventas en Crédito Revolvente}}{\text{Ventas por Crédito Revolvente}}$$

Para conocer la relación que existe entre ventas a crédito y ventas totales:

Indice de Ventas a Crédito

$$= \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Total de ventas netas}}$$

El porcentaje de cobranzas es de los que más se utilizan como Indice de Control:

Indice de Cobranza

$$= \frac{\text{Cobranzas Hechas durante el Periodo}}{\text{Cuentas Pendientes de Cobro al Principio del Periodo}}$$



Determinando el índice de cobranza se puede obtener el tiempo promedio que las cuentas quedan sin cobrarse:

$$\text{Promedio del Periodo de Cobranza} = \frac{\text{Periodo Neto de Crédito}}{\text{Índice de Cobranza}}$$

## C A P I T U L O    I I I

### LA FUNCION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO CON OTRAS AREAS

- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA  
Y LA POSICION QUE GUARDA EL DEPAR  
TAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
- DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL DEPAR  
TAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
DE PROCESAMIENTO DE DATOS
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
DE FINANZAS
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
DE CONTABILIDAD
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
JURIDICO
- SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO  
DE PERSONAL

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA Y LA POSICION QUE GUARDA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

La manera más sencilla de describir una estructura de organización, es a través de organigramas. Con respecto a la estructura de la empresa, como la organización más detallada de los departamentos y divisiones específicamente, un organigrama muestra los principales puestos (quién hace qué), los principales canales de comunicación y demanda (quién reporta a quién) y cualquier instrumento de comunicación, como los comités formales.

Existen muchas formas posibles de graficar los lineamientos generales de la estructura de la organización. Por ejemplo, el superintendente de ferrocarril en la década de 1950 trazó una gráfica de la estructura de su empresa en forma de árbol, en la cual las raíces representaban la alta administración, las ramas del árbol las cinco divisiones de operación y servicio y las hojas los grupos más pequeños.

Sin embargo, en la actualidad el método habitual consiste en clasificar todos los puestos en casillas, apareciendo el puesto de más alto nivel en la cúspide y los demás en orden descendente y conectar los puestos por líneas punteadas para indicar la autoridad funcional. Tal vez el tipo de organigrama que le sigue en popularidad sea aquel donde no hay casillas, sino líneas. Este puede trazarse horizontal o verticalmente, es decir, con el puesto de mayor jerarquía en la parte superior y los demás en orden descendente; o con el puesto de mayor jerarquía en la parte izquierda y los demás esparciéndose a través de la página en orden de importancia. Cualquiera de ellos tiende a ser más fácil de entender que el de forma de casillas, pero resulta difícil mantener la autoridad funcional de esa manera. Esta, sin embargo, puede ser ventajosa, según algu-

nas personas, puesto que a veces se dice que mientras más líneas -  
punteadas haya en un organigrama. la estructura tiende a ser menos  
efectiva; además, por supuesto, se pueden explicar mejor las autori-  
dades (funcionales), en un manual. que por medio de un organigrama,  
puesto que como se dijo antes, la autoridad funcional es un término  
susceptible de interpretarse en más de una forma y a veces resulta  
conveniente permitirle al titular de un determinado puesto tener di-  
ferentes clases de autoridad en diversas áreas.

#### Ventajas de los Organigramas:

La elaboración de un organigrama de la estructura de una empresa -  
presenta ventajas ya que indica a los ejecutivos en dónde se encuen-  
tran dentro de la organización: la persona que debe encargarse de -  
un determinado problema; les indica las funciones principales que -  
llevan acabo en la empresa; y muestra a cada persona quién es su je-  
fe, quiénes sus subordinados y tal vez, quién tiene cierta autori-  
dad funcional sobre la forma en que desempeñan sus responsabildi-  
des. Aun cuando el examen del organigrama no revela necesariamente  
si la empresa está bien organizada o no, sí se indican posibles de-  
ficiencias y puestos que se deben organizar.

Sin embargo, algunas personas les parece que los organigramas  
formales conducen a formalismos, fomentando excesivamente la comuni-  
cación formal y causando serias demoras. Pero es difícil ver cómo -  
la comunicación procedente de la parte inferior de la organización  
puede llegar al Presidente del Consejo de Administración más rápida-  
mente cuando no existe un organigrama que cuando existe, puesto que  
en una empresa grande los funcionarios de mayor jerarquía simplemen-  
te no tienen tiempo de hablar con todo el mundo. Más aun, a menos -  
que los funcionarios de mayor jerarquía estén familiarizados hasta  
con el más mínimo detalle del negocio (lo que evidentemente es impo-  
sible en una empresa muy grande y compleja) tendrán que pasar muchos

de las ideas a alguien de nivel inferior. Y a menos que tengan en mente el equivalente a un organigrama, tendrán ciertas dificultades en saber a quién dirigirse par tratar un asunto determinado.

Y ciertamente es muy necesario, para la mayoría de los departamentos, saber qué es lo que hacen otros departamentos, pues es imposible prescribir procedimientos que cubran todas las eventualidades que se presenten. Hay muchas ocasiones en las que los ejecutivos tendrán que cambiar las prioridades, o sea, tener en cuenta la planeación de otros departamentos, para elaborar sus propios planes, etc. Así, necesitan saber cuáles son los objetivos de toda la empresa y de qué manera encaja su trabajo con el de los demás ejecutivos. Es cierto que la coordinación y la comunicación con el nivel de mayor jerarquía puede ser muy informal con un nivel de menor jerarquía. Pero tan pronto como la empresa se haga más grande, deben empezar a depender de una asignación más formal de las responsabilidades y los canales de comunicación.

A veces, la renuncia a redactar de un organigrama se debe al hecho de que la empresa esta regida, principalmente, por un círculo interior y se tiene la impresión de que un conocimiento del estado real de los negocios sería desconcertante. Sin embargo los que se encuentran en niveles inferiores pueden documentarse con el organigrama, aunque su circularización se restringe a sólo unas cuantas personas. Generalmente, esta objeción a promulgar un organigrama es válida: puede, en efecto, ser sintomática de una mala organización que se mantiene a propósito sin definir, debido a que los principales desean estar el libertad para dirigirla a su entera voluntad. Pero el hecho de que un organigrama no sea perfecto no indica que no sea necesario. No hay nada que haga más fácil la capacitación de los lineamientos generales de una estructura de la organización en casi el tamaño de una agenda. Para conocer algo más importante que un lineamiento general se debe acudir al manual de organización que

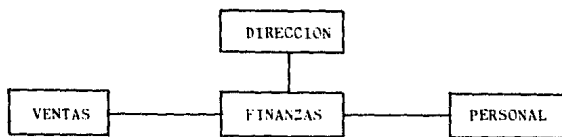
puede presentar las descripciones de los puesto representados por casilleros y un análisis de las relaciones, representadas por las líneas.

#### Principales Areas de Responsabilidad de la Empresa

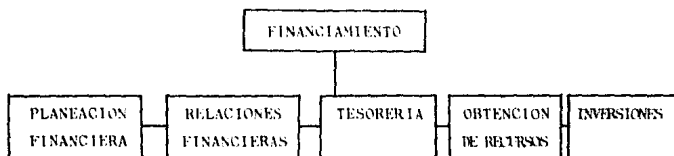
Se han definido tres áreas básicas de responsabilidad en una empresa tipo y son:

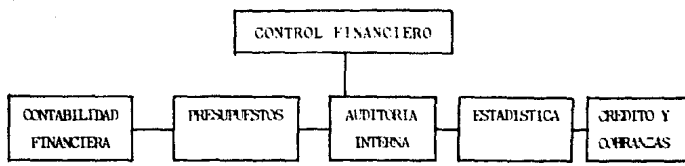
- a). Mercadotecnia o Ventas
- b). Finanzas
- c). Recursos Humanos o Personal

Con base en la estructuración de un organigrama, estas áreas de responsabilidad quedarían representadas de la siguiente manera:



Cada una de estas áreas tiene funciones específicas bien definidas; pero considerando que el Departamento de Crédito y Cobranzas depende básicamente del área financiera, a continuación, se enuncian las funciones que corresponden a la misma:





Con base en la definición funcional que se ha presentado, el Departamento de Crédito y Cobranzas queda ubicado (como ya se mencionó), dentro del área financiera de la empresa.

**Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas**

La estructura que se da a este departamento no es de carácter rígido; esto es, cada empresa podrá definir su modelo de acuerdo con las necesidades propias de la organización.

**DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe organizarse de manera que toda la empresa reciba los máximos beneficios de todos y cada uno de sus miembros, y de sus experiencias. La función de Crédito y Cobranzas representa actualmente para la empresa la herramienta administrativa porque ayuda a la administración para efectos de comprender y determinar las actividades necesarias para lograr objetivos trazados por la empresa.

La función del Departamento de Crédito y Cobranzas se considera como parte integrante de la función de Tesorería, ya que destaca la necesidad de proteger la inversión en cuentas por cobrar que están a un paso de ser efectivas y por lo tanto constituyen un renglón





principal dentro de la empresa en lo que se refiere al movimiento - de su capital. La administración del crédito y la cobranza constituye la mayor posesión financiera de toda la empresa, cuyo efecto se identifica con los intereses y responsabilidades en los presupuestos de efectivo, manejo de valores aceptados en relación con bancos, documentos por cobrar y documentos descontados.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, como parte de la - empresa, no puede desarrollar sus funciones en forma aislada, sino que más bien debe fomentar una relación adecuada con todos los departamentos que forman la Organización. El hecho de no atender y establecer adecuadamente esta relación ocasiona a la empresa conflictos y pérdidas considerables.

La relación que guarda el Departamento de Crédito y Cobranzas con otros departamentos, en algunas ocasiones reviste mucha importancia y en otras será meramente ocasional y sin importancia alguna. Sin embargo, en ambos casos se deberá tener armonía con todos los departamentos con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Resumiendo, se puede decir que la importancia principal del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de la empresa radica precisamente en la función que desarrolla, la cual consiste en controlar el efectivo invertido en cuentas por cobrar. Por control debe entenderse el otorgamiento adecuado de los créditos y su recuperación oportuna.

La estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de la organización representa el sostén y el lugar donde se desarrollan los trabajos realizados por las diversas actividades que la componen. Estas funciones son el agrupamiento o la reunión lógica y armónica de las actividades afines. La estructura funcional es una especie de radiografía de la empresa, equivalente a la del esqueleto

del ser humano. Otra de las funciones principales de una empresa es la utilización efectiva del personal, es decir, en forma adecuada - autoridad y responsabilidad a los empleados. La administración de - los problemas del personal es más notable que cualquiera de las -- otros aspectos de la organización. El Departamento de Crédito y Cobranzas debe funcionar como una unidad; el desacuerdo y disputa entre el personal no puede ser tolerado sin tomar en consideración la competencia técnica.

El personal que labora en el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá estar identificado plenamente con los objetivos de la - empresa al otorgar créditos a sus clientes. Del conocimiento de las políticas, proyectos, resultados y fines que se persiguen, depende el desarrollo adecuado del trabajo que ejecuta el personal dentro y fuera del departamento. Para que el personal tenga un panorama -- amplio y detallado del trabajo a realizar, deben hacerse instructivos que enumeren las actividades principales, desde las del gerente del departamento, hasta las de la secretaria del mismo.

A continuación se describirán con detalle algunas de las principales actividades a desarrollar por los elementos de un departamento de crédito y cobranzas:

Puesto: Gerente de Crédito y Cobranzas

Descripción General: Atender todas las operaciones relacionadas con las ventas a crédito que realice la empresa.

Labores Diarias:

1. Supervisar la correcta y puntual presentación del personal de - la sección a su cargo.

2. Recibir del Departamento de Ventas las solicitudes de crédito - para investigar.
3. Entregar al investigador de crédito las solicitudes de los - clientes para efectuar la investigación.
4. Analizar las solicitudes de crédito investigadas para determi-- nar la conveniencia de conceder o rechazar el crédito.
5. Supervisar que los cobradores cumplan puntual y eficientemente sus funciones de cobro.
6. Supervisar el registro de las listas de cobranza en el auxiliar de saldos por clientes.
7. Visitar en el domicilio establecido y/o recibir en su oficina, personalmente, a los clientes que estime convenientes para solu-- cionar asuntos que deba resolver de manera directa.
8. Coordinar con el Departamento Legal la localización de clientes que, habiendo cambiado de domicilio, no lo hayan notificado a - la empresa.
9. Recibir y contestar la correspondencia de clientes o de otros - departamentos de la empresa.

**Labores Semanales:**

Supervisar que la documentación necesaria para efectuar la cobranza se reciba correcta y oportunamente en la sección a su cargo.

**Labores Quincenales:**

Revisar el cálculo de comisiones y gastos de transportación que deben pagarse a los cobradores.

Labores Mensuales:

Recibir y analizar el auxiliar de saldos de clientes, ordenando las correcciones necesarias.

Labores Eventuales:

1. Acudir a todas las diligencias de embargo que realice el Departamento Legal.
2. Entregar al almacén general todos los bienes recogidos en embargos practicados.
3. Efectuar cualquier labor propia del puesto que le sea encomendada.

El ejecutivo de crédito y cobranzas debe tener una preparación adecuada para poder intervenir, a nivel gerencial, en la toma de decisiones y en la formulación de planes. También debe tener sentido común para detectar los factores internos y externos que puedan afectar el crédito y la recuperación oportuna del mismo.

Puesto: Auxiliar "A"

Descripción General: Auxiliar en la supervisión y control de las actividades del departamento y las siguientes:

Labores Diarias:

1. Elaborar la documentación que se deberá enviar a cobro el día siguiente inmediato.

2. Entregar a los cobradores la documentación necesaria para gestionar su revisión o cobro.
3. Recibir, verificar y enviar al archivo los documentos devueltos por los cobradores, así como los contra-recibos por facturas o documentos presentados a revisión.
4. Elaborar las listas de los documentos cobrados para entregar la cobranza a la Caja General.
5. Verificar las cifras de control de las listas de cobranzas.
6. Registrar en los listados "Sumarios de Facturación" los pagos recibidos.
7. Atender los informes de los clientes.

Labores de Cada Tercer Día:

Recibir, verificar y separar los clientes y las notas de crédito recibidas en la sección.

Labores Semanales:

1. Calcular las notas de venta elaboradas por los vendedores para anexarlas a la factura correspondiente.
2. Recibir y verificar las facturas que se envían a cobro.
3. Elaborar relaciones de las facturas que se deben, por número, para entregar al Departamento de Personal.
4. Llevar control de los clientes con crédito suspendido y clientes nuevos, para informar a los cajeros recaudadores.

**Labores Quincenales:**

1. Elaborar informes de los pagos recibidos durante la quincena.
2. Aplicar, con base en las relaciones, notas de crédito enviadas por Contabilidad para liquidar facturas pendientes.

**Labores Mensuales:**

1. Elaborar informes de las facturas recibidas a cobro y cobradas durante el mes.
2. Carta mensual de aclaración a clientes, solicitando información sobre determinadas operaciones pendientes.
3. Elaborar informes de los pagos parciales recibidos durante el mes, de más o de menos.
4. Elaborar relaciones de facturas para los clientes a los que se les cobra mensualmente.
5. Informes mensuales de las notas de crédito aplicadas por los clientes, en comparación con las recibidas en la sección.

**Labores Trimestrales:**

Dictar un memorándum que ampare la documentación que se deberá enviar al archivo general.

**Labores Eventuales:**

Desempeñar cualquier función propia del puesto que le sea encomendada.

**Puesto: Auxiliar "B"**

**Descripción General:** Auxiliar en la supervisión y control de las actividades del departamento y las siguientes:

**Labores Diarias:**

1. Recibir las solicitudes de crédito.
2. Recibir las remisiones de ventas y verificar si el crédito está o no autorizado.
3. Controlar y registrar los recibos de enganche, cobrados al -- cliente.
4. Elaborar los pagarés a cargo de clientes que deberán ser cobrados al día siguiente.
5. Entregar a los cobradores los pagarés para gestionar su revisión o cobro.
6. Recibir, verificar y enviar al archivo los pagarés por ventas - que los cobradores hayan devuelto.
7. Elaborar la liquidación de lo cobrado y entregarla a la Caja Ge neral.
8. Registrar los pagos recibidos en la tarjeta de control de cada cliente.
9. Registrar en el informe mensual que una factura por venta documentada ha quedado liquidada, en el momento de recibir el pago.

10. Registrar, en el libro de clientes, los datos de todos aquellos cuya operación se hayan liquidado.

#### Labores Semanales:

1. Elaborar y enviar recordatorios de pago a clientes morosos.
2. Recibir órdenes de servicios terminados, a fin de proceder a ordenar cobros de documentos atrasados.
3. Recibir documentos nuevos (pagarés).
4. Enviar carta para que los pagarés recibidos de la sección de facturación sean firmados por los clientes.
5. Llevar control numérico de los pagarés recibidos de la sección de facturación, con objeto de evitar posibles errores de duplicidad.

#### Labores Quincenales:

Realizar el cálculo de las comisiones y gastos de transportación a pagar a los cobradores.

#### Labores Mensuales:

Elaborar la documentación que se deberá enviar a cobro el mes siguiente.

#### Labores Eventuales:

1. Recibir y entregar, al Departamento de Ventas, los informes de clientes inconformes.



2. Efectuar cualquier trabajo especial propio del puesto.

**Puesto:** Investigador de Crédito

**Descripción General:** Completar y confirmar los datos proporcionados por los clientes cuando hayan solicitado se les conceda operar con base en crédito y las siguientes:

**Labores Diarias:**

1. Visitar a los clientes morosos; presionar el cobro de documentos vencidos.
2. Cualquier trabajo eventual propio del puesto.

**NOTA:** No todas las compañías tienen este departamento, y por tanto algunas recurren a las agencias investigadoras. .

**Puesto:** Cobrador

**Descripción General:** Hacer efectivos los créditos otorgados por la empresa a clientes.

**Labores Diarias:**

1. Recibir y verificar los documentos que deberá cobrar durante el día.
2. Visitar al cliente cuantas veces sea necesario para efectuar el cobro de los documentos que se les indiquen.
3. Entregar al auxiliar responsable de controlar la cobranza, los documentos que no hayan sido cobrados; así como los contra-recibos que amparen facturas o pagares entregados a revisión.

4. Entregar a la Caja General el importe correspondiente a los cobros efectuados durante el día, amparados por la lista de cobranza.

Labores Eventuales:

Efectuar cualquier labor propia del puesto que le sea encomendada.

Puesto: Secretaria

Descripción General: Auxiliar al Gerente de Crédito y Cobranzas en las operaciones relacionadas con las actividades del departamento.

Labores Diarias:

1. Recibir y leer la correspondencia entregada en la sección, distribuyéndola después al destinatario.
2. Mecanografiar, revisar y pasar a firma la correspondencia que deba ser entregada a otros departamentos o al exterior de la empresa.
3. Mecanografiar y revisar las listas de cobranza que amparan los documentos extraídos de la cartera para ser enviados a cobro. Se entregarán al auxiliar para que los distribuya a los cobrados.
4. Registrar en el auxiliar de clientes, los pagos recibidos durante el día.

Labores Semanales:

1. Asistir en la recepción y verificación de las facturas que se reciban para cobro.

2. Mecanografiar la relación de los documentos a cargo de los -- clientes, cuyo ciclo de pago sea mensual.
3. Mecanografiar los informes de cobranza de documentos recibidos y cobrados durante el mes.

**Labores Eventuales:**

Efectuar cualquier labor propia del puesto que le sea encomendada.

**NOTA:** El número de elementos podrá variar según las necesidades de la empresa y se mencionan únicamente los cargos más usuales.

**Selección y Cualidades que Debe Reunir el Personal de Nuevo Ingreso:**

Todo el personal que ingrese al servicio del Departamento, deberá - ser previa y rigurosamente seleccionado e investigado para tener - absoluta seguridad de que se trata de personas capaces, honorables, cumplidas, responsables y de conducta inmejorable. Además, toda persona de nuevo ingreso debe ser sometida a un periodo de prueba o capacitación durante el cual se podrá observar prácticamente su capacidad para desempeñar el puesto.

**Afianzamiento del Personal:**

Será necesario que todo el personal del departamento esté afianzado por cantidades lo suficientemente amplias. Esto es con el fin de poner a salvo de todo riesgo y eventualidad los intereses de la empresa y así poder soportar, en un momento dado, cualquier desfalco o malversación, tanto de dinero en efectivo como de documentos de fácil cobro que pudiera cometer cualquier empleado infiel.

**Medios de Trabajo:**

Al Departamento y por tanto, a su personal, deberá proporcionársele todo el mobiliario y equipo de oficina y de transportación necesarios para facilitarles el desempeño de sus labores cotidianas.

- a). Oficinas    Calculadoras, máquinas de escribir, archiveros, es--critorios, papelería, sellos, formas, etc.
- b). Cobradores e investigadores    Automóvil Vehículo para su trans--portación.

**SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El Departamento de Crédito y Cobranzas se ve ampliamente relaciona--do con el de Ventas, ya que ambos tienen el mismo objetivo: lograr mayores utilidades y, para cumplir este objetivo, es necesario que el importe de la venta realizada a crédito sea cobrada en el plazo estipulado. Ambos departamentos deben coordinarse y colaborar entre sí con el fin de cumplir con sus objetivos comunes. Entre ellos se cuenta el de maximizar las ventas reduciendo los riesgos por cuen--tas incobrables al menor costo posible, a fin de poder disminuir - gastos de la compañía por este concepto y la captación de recursos.

La función principal de este departamento es vender, la cual puede realizarse de acuerdo con las posibilidades, capacidad, enfo--que y estrategia de los recursos con que cuenta. La relación inter--na de este departamento es muy amplia dado que la comunicación es - constante.

A continuación se mencionan las diferentes formas en que un - Departamento de Ventas se asiste del de Cobranzas.

1. Proporcionando información de prospectos de ventas que operen con la empresa, ya que los vendedores hacen visitas periódicas a éstos y pueden aportar sus impresiones con respecto a instalaciones y otros aspectos que pueden ser importantes para el Departamento de Crédito.
2. Rechazando pedidos de clientes que con anterioridad hayan tenido malos antecedentes crediticios. Por otra parte, el Departamento de Crédito pueda ayudar a incrementar las ventas a través de:
  - a). Su experiencia crediticia con los clientes, que no presenten un riesgo elevado y que soporten un buen margen de utilidad a la empresa por ser clientes potenciales. También este departamento, en un momento dado, puede proporcionar al Departamento de Ventas los nombres de aquellos clientes que hayan manejado en forma satisfactoria sus operaciones y que actualmente ya no efectúen compras.
  - b). Establecer relaciones cordiales con los clientes, con objeto de que estén satisfechos con los servicios del proveedor.

Las operaciones más relevantes en que intervienen estos departamentos son las siguientes:

1. Autorización de pedidos.
2. Aclaración sobre saldos sin movimiento.
3. Autorizaciones de líneas de crédito.
4. Aumento y cancelaciones de líneas de crédito.
5. Autorizaciones de condiciones especiales de pago y descuentos sobre pagos.
6. Modificaciones o cancelaciones de pedidos.

Por lo antes mencionado, cuando el Departamento de Crédito y Cobranzas salvaguarda los intereses de la compañía es indudable que las relaciones de reciprocidad con el Departamento de Ventas son ampliamente satisfactorias, ya que contribuirán al mejor cumplimiento de los objetivos que la empresa ha fijado.

#### Manejo de Documentos y de Efectivo

Los documentos por cobrar se pueden clasificar como documentos provenientes de la venta y servicios; documentos no comerciales y documentos a cargo del personal de la compañía; documentos a cargo de la empresa subsidiaria, o bien, compañías filiales. Las aceptaciones mercantiles son letras de cambio que se clasifican en el grupo de los documentos por cobrar, al igual que los pagarés en que la empresa es beneficiaria. Excepto en esos casos, el vendedor es el que los emite, es decir, el girador por el cual se aceptan expresamente los intereses que se hayan pactado, pudiendo incluirlos dentro de su poder nominal. Las aceptaciones bancarias son títulos de crédito en las que el banco es el aceptante.

Sin embargo, tratándose de documentos por cobrar, se tiene una evidencia bajo la forma en que un título de crédito ha sido firmado por un tercero. Debe de aclararse que los intereses acumulados por cobrar se incluyen en tales documentos y el Departamento de Ventas debe verificar que le sean turnados.

Otro aspecto que maneja este departamento es el flujo de efectivo. Es la administración de los fondos de la empresa para obtener un rendimiento óptimo de los mismos; recibir, controlar, custodiar y usar dichos fondos en forma adecuada, para que produzcan la máxima utilidad a corto y a largo plazo. Es anticipar las necesidades de efectivo y seleccionar fuentes de financiamiento en la mejor condición y con los métodos más adecuados. Además, es manejar los fon-

dos suficientes para cubrir las obligaciones y futuras; para esto - se tiene que verificar los siguiente:

- a). Que los fondos sean auténticos.
- b). Que sea todos.
- c). Que estén disponibles.
- d). Que estén debidamente valuados.

A). Recepción de Efectivo

- 1. Revisión de controles de recepción.
- 2. Que se depositen en caja.

B). Manejo de Efectivo

- 1. Existen seguridades físicas para todo el manejo.
- 2. Está asegurado y afianzado.
- 3. Están al mínimo los saldos para todos los fines.

C). Egresos

- 1. Existen fondos fijos.
- 2. Existe documentación adecuada de soporte.

El objetivo primordial del manejo de efectivo es la mejor utilización del mismo para reducir la dependencia de los préstamos e intervenir los excedentes para aumentar las utilidades.

Las acciones que se emprenden con respecto al efectivo son - las siguientes:

- a). Facturar lo más pronto posible.
- b). Acelerar los cobros a los clientes.
- c). Acelerar los cobros feráneos.

- d). Mantener los saldos al mínimo.
- e). Controles contables sobre la recepción del efectivo.
- f). Los ingresos deben depositarse intactos.
- g). Seguridad física adecuada.
- h). Obtención de seguros y fianzas.
- i). Existencias mínimas en fondos fijos.

Los objetivos de una adecuada administración del efectivo se pueden resumir como sigue:

- a). Revisión del capital    Establecer y ejecutar programas a fin de suministrar el capital necesario para el negocio, incluyendo la procuración del capital y el mantenimiento de las disposiciones financieras.
- b). Relaciones de los inversionistas    Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la sociedad, y - conservar los aspectos de mercado con los banqueros, ana listas, financieros y accionistas.
- c). Financiamiento a corto plazo    Mantener las fuentes adecuadas para préstamos normales de la compañía en bancos nacionales y otras instituciones de crédito.
- d). Banca y custodia    Llevar a cabo las disposiciones banca rias para la recepción, custodia y desembolso de dinero y valores de la compañía; además, la responsabilidad de los aspectos financieros en las transacciones con bienes y raíces.



## SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

### Concepto General del Departamento de Procesamiento de Datos

La tecnología de nuestro tiempo ha evolucionado incuestionablemente: todos los principios y prácticas de los sistemas de procesamiento de datos para el manejo de toda clase de trabajos están en operación en muchas organizaciones importantes.

El procesamiento de datos no es más que la conversión de datos en una forma que satisfaga necesidades especiales, es decir, implica el uso de máquinas para controlar el funcionamiento de otras máquinas sin la intervención humana. A su vez, estas máquinas pueden estar diseñadas y programadas para funcionar en conjunto como sistema. Sin embargo, sin un sistema de computación, se entiende por la conversión de información o señales electrónicas que son transmitidas de un lado a otro por las distintas unidades que conforman los sistemas de procesamiento de datos. Estos difieren en complejidad, no en principios. El sistema básico para el procesamiento de datos es invariablemente los cálculos que el hombre puede realizar sin la ayuda de artificios externos. El simple procesamiento de información mediante uso de lápiz y papel no se considera como un sistema de procesamiento de datos en sí, pero combinado con el cálculo mental es precisamente la forma en que el hombre puede almacenar información fuera de la memoria.

**El Sistema Mecánico** La invención de máquinas que pueden realizar cálculos fue un paso significativo hacia la actualización en procesamiento de labores de oficinas con máquinas que podían sumar y restar; pronto le siguieron otras que podían multiplicar y dividir. Estas máquinas registran operaciones manuales, es decir, un operador tiene que alimentarlas en cada fase del cálculo requerido, usualmente pulsando teclas para accionar engranes que están condicionados -

aritméticamente. La más simple de estas máquinas. la de sumar, constituye ahora casi una necesidad insustituible. puesto que ninguna empresa que prescindiera de su uso se considera equipada adecuadamente. Los sistemas mecánicos manuales, que comprenden a las máquinas semi-mecánicas, impresoras y calculadoras, son los sistemas más ampliamente usados en la actividad de sistemas de máquinas registradoras de unidades. Se han construido diversas máquinas para conservar información en tarjetas perforadas. Para accionar las máquinas automáticamente se requiere de una máquina por separado para cada fase del proceso. Las máquinas perforadoras, clasificadoras, intercaladoras, calculadoras y de contabilidad son las que necesitan para clasificar, copiar, sistematizar, calcular y registrar datos.

Las diferentes máquinas que procesan tarjetas desempeñan sus funciones de acuerdo con instrucciones dadas a ellas a través de tableros con circuitos de alambres. Para accionar los cepillos que abren las columnas de datos en las tarjetas. Esta, en sí, es un aislador, pues solamente donde están las perforaciones los cepillos de alambre pueden hacer contacto eléctrico. Los clasificadores separan las tarjetas y las dispone en forma numérica o alfabética, según las claves designadas por una determinada perforación en una columna específica.

Los sistemas de máquinas de registro de unidades requieren de operadores para desplazar bloques de tarjetas de una máquina a otra, y cada máquina requiere de un tablero de instrucciones. Estos sistemas son de uso práctico en muchas negociaciones e industrias. Las máquinas pueden ser rentadas o vendidas y son relativamente poco costosas comparadas con los sistemas de usos múltiples.

#### Sistemas de Usos Múltiples:

El corazón de estos, los más avanzados de los sistemas de procesa--

miento de datos, es la computadora electrónica. Un sistema controlado por la computadora desempeña las funciones de máquinas registradoras de unidades sin la intervención humana directa. Un sistema de programas es simplemente la transformación de la información en el lenguaje que la computadora puede entender, que por supuesto solamente reconoce la información programada, la cual debe también estar codificada en el lenguaje de la computadora. Un programa para la computadora puede constar de muy pocos o de muchos pasos en la mayor parte.

En el Departamento de Crédito y Cobranzas estas máquinas son utilizadas para dar la información precisa que guardan los documentos emitidos a clientes en una fecha determinada a fin de conocer el estado real de cada operación. Esto simplifica el manejo para su cobro, administración, circulación y otros elementos primordiales de este departamento.

#### **SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene comunicación con el área de finanzas, ya que en la mayoría de los casos depende de ella y, consecuentemente, tiene que suministrar información que muestre los logros de la actividad que el departamento realiza. Los informes proporcionados podrán contemplar los resultados de la cobranza desde el punto de vista de flujo de fondos y del efecto que éste produce. Al Departamento de Tesorería también mostrarán los montos invertidos en cuentas por cobrar y su estimación de incobrabilidad correspondiente; en esta forma, los informes que elabora crédito y cobranzas para el área de tesorería serán encausados para mostrar el dinero de que dispondrá la empresa por concepto de ingresos, a fin de considerar la adecuada aplicación de los mismos obtenidos.

Por otra parte, tesorería podrá proporcionar un análisis de la cartera, con la cual pudiera negociarse con las instituciones financieras, ya sea para descontarlos o bien para darlos como garantía en los financiamientos que se obtengan.

El Departamento de Tesorería tendrá comunicación mediante los informes de cobranzas realizados, a los cuales deberán acompañarse los valores, ya sea en cheque o efectivo para que se depositen en las diversas cuentas de cheques o inversiones de la empresa. Es de relevante importancia que crédito y cobranzas suministre información a su área financiera y ésta apoye las gestiones que el departamento realice.

Tesorería es un departamento muy importante en el área financiera y cuyas funciones consisten en controlar los recursos líquidos de la empresa de acuerdo con su disponibilidad para una adecuada aplicación, en función de las necesidades de operación de la empresa.

La importancia de la definición de los ingresos y egresos de la empresa resulta definitiva para su operación. El Departamento de Tesorería, por medio de análisis de cuentas y un adecuado flujo de efectivo, puede pronosticar a corto, mediano y largo plazo, las condiciones que se presentarán en cuanto a los requerimientos de efectivo. En esta forma pueden anticiparse a los acontecimientos, solicitando con antelación los apoyos financieros que requiera ante instituciones de crédito, intermediarios bursátiles o a través de una política más dinámica de descuentos por pronto pago. Para resolver en su oportunidad en la mejor de las condiciones posibles sus necesidades.

A continuación se detallarán los departamentos que mantienen una relación más estrecha con el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- a). Planeación Financiera
- b). Presupuestos
- c). Tesorería

#### Interrelación con Planeación Financiera

El Departamento de Crédito y Cobranzas informa detalladamente de - las condiciones en que se realizan las operaciones de venta a crédito y de contado, a efecto de poder evaluar la incidencia de los criterios definidos en el pronóstico de los resultados contra los reales obtenidos, con esto, dando a lugar de los apegamientos a las políticas de operación del departamento.

Los criterios más sobresalientes de esta interrelación son - los siguientes:

#### Términos de Venta

De acuerdo con la distribución de la cartera respecto de los plazos de crédito, planeación financiera podrá sugerir una distribución de la misma, maximizándola de acuerdo con el tipo de cliente, zona geográfica y forma de documentación así como políticas por bonifica---ción y descuento de la venta.

#### Tipos de Cliente

- a). Concesionario
- b). Distribuidor
- c). Gobierno
- d). Ventas de Contado

### Zonas Geográficas

Se determinaron de acuerdo con la distribución del mercado en terri  
torios y distritos de venta. Los lineamientos a considerar para la  
evaluación del periodo de crédito y su incidencia en el costo finan  
ciero dependerán de la localización del centro de distribución y -  
punto de destino.

### Forma de Documentación

Consúltese el Capítulo II, Integración de la Cartera de Clientes.

### Efecto de los Costos Financieros en la Venta a Crédito

- 1) Costo financiero del plazo de venta. Deberá reflejarse en los -  
precios de venta, el costo del dinero durante el periodo de re-  
cuperación de las cuentas por cobrar, definiendo de antemano -  
los márgenes de tolerancia a partir de los cuales deberán co---  
brarse intereses moratorios y adecuarlos constantemente a las -  
tasas de interés activas vigentes del mercado.
- 2) Políticas de descuentos por pronto pago. Al definir el Departamento de Crédito y Cobranzas la política al respecto, de acuerdo con las prácticas del mercado, deberá también actualizarse y aplicarlas de acuerdo con las necesidades de la empresa, teniendo como principio el de obtener una ventaja adicional en las ta  
sas a ofrecer.

### Interrelación con Presupuestos

La función del Departamento de Crédito y Cobranzas depende de una -  
adecuada elaboración de su presupuesto de operación para poder --

cumplir con sus objetivos organizacionales. Dentro de este concepto, los principales aspectos a evaluar y proyectar durante el ejercicio serán los siguientes:

- a). Sueldos y Salarios. Este renglón estará determinado por el número de personas que integran el departamento.
- b). Prestaciones. Concepto que se define en relación directa al importe de los salarios y al porcentaje que de las mismas dé la empresa.
- c). Materiales y Equipo de Operación. Dentro de este rubro de serán de definirse las necesidades promedio mensuales por este concepto y en periodos de alta inflación actualizarlos constantemente a efecto de mantener una cifra confiable dentro de los gastos de administración de la empresa.

#### Interrelación con Tesorería

La comunicación que exista entre estas dos áreas condicionará de alguna manera el éxito de la empresa, dado que a través del Departamento de Crédito y Cobranzas se canalizan las operaciones de crédito y cobro. Por otra parte, tesorería pronostica la disponibilidad de la recuperación de cartera. En el desfasamiento en los estimados de cobranza el Departamento de Tesorería no podrá cumplir con los compromisos de la empresa en forma total o parcial. La información entre estos departamentos se difunde a través de informes y análisis de cuentas de los cuales sobresalen:

- a). Estados de Cuentas
- b). Antigüedad de Saldos
- c). Programa Semanal y Mensual de Cobranza

Con base a los tres informes básicos antes señalados, tesorería pro nesticará, de acuerdo con las experiencias obtenidas, los márgenes - de operación en la programación de disponibilidad de la cobranza en relación con los compromisos de la empresa con proveedores, acreedo res y personal.

#### **SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Las funciones de este departamento son registrar e interpretar to-- das las operaciones que realice la empresa. Estas operaciones se - llevan a cabo sistemáticamente y en forma adecuada, de tal manera - que se puedan presentar, a los interesados de la organización en la empresa, los informes de carácter financiero que faciliten el con-- trol y dirección de la misma.

El éxito en toda la empresa depende, principalmente, de la - exactitud de los registros de las numerosas y variadas transaccio-- nes que el negocio realiza. La realización interna de esos departa-- mentos con el de Crédito y Cobranzas consiste en el registro adecua-- do de documentos, tales como: facturas, notas de crédito, notas de cargo, etc.; el conocimiento adecuado de estos registros permite al Departamento de Crédito y Cobranzas conocer, en forma oportuna, el vencimiento de cuentas por cobrar. Sin embargo, a pesar del cuida-- do ejercicio en la concesión de crédito, todo negocio corre el ries-- go de sufrir algunas pérdidas. Al respecto, el Artículo 24 del -- "Impuesto sobre la Renta", establece que las pérdidas por créditos incobrables se consideran realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda; o antes si fuese notoria la imposibi-- lidad práctica de cobro.

Si se lograra la recuperación de un crédito cancelado por in-- cobrable, la cantidad percibida se acumulará a los resultados del -



ejercicio en que se reciba el pago. Asimismo, las pérdidas por créditos incobrables se deducirán en el ejercicio en que se consume la prescripción según se señala en el Artículo 52 del reglamento de la misma Ley.

Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros, en los siguientes casos:

1. Cuando el deudor ha fallecido o desaparecido sin dejar bienes registrados a su nombre.
2. Cuando hayan transcurrido 5 años a partir del vencimiento del último abono.
3. Cuando se trate de créditos como suerte principal y no se hubiere logrado el cobro dentro de los 2 años siguientes - al vencimiento o último abono.

Asimismo, el Departamento de Crédito y Cobranzas está íntimamente - ligado con este departamento en la elaboración de la conciliación - de cuentas por cobrar (cuentas de mayor contra auxiliares).

#### **SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO JURIDICO**

Después de haber agotado todos los procedimientos y técnicas más - usuales para el cobro de una cuenta, el documento o los documentos que puedan servir como base para el cobro de la cuenta, se enviarán para su cobro al Departamento Jurídico. Una cuenta no debe ponerse en manos del Departamento Jurídico, sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor este preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor; o se haya terminado el límite de -- tiempo. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción drástica final.

Cuando se pasa la cuenta al Departamento Jurídico se le dan - indicaciones para proceder inmediata y enérgicamente a cobrarla. El Departamento Jurídico tramitará una demanda para de inmediato intentar cobrar la cuenta en su totalidad y si no es posible esto, realiza un convenio favorable para la empresa. Un juicio es el último recurso por ser costoso pues, a veces es difícil comprobar la deuda y obtener un fallo. Además, el fallo judicial puede ser tan difícil - de cobrar como al principio de la deuda.

Esta área auxiliará al Departamento de Crédito y Cobranzas en las gestiones de cobro, tanto judiciales como extrajudiciales. También, sostendrá frecuentemente contacto con dicha área a fin de recibir - asesoramiento legal que redundará en beneficio de mejores créditos. Si Crédito y Cobranzas tiene mayor conocimiento de los requisitos - legales que son necesarios para promover una demanda judicial, se - recuperará con mayor prontitud la cuenta por cobrar. También establece la fijación de límites de tiempo para turnar al Departamento Legal. los documentos vencidos. Por otro lado, se tiene un control de cartera contenciosa en poder del Departamento Jurídico, proporcionándole la información que requiera coordinarse con el mismo, para efectos de algunos trámites y aplicaciones. Es de mucha utilidad para la toma de decisiones en relación con cuentas incobrables, ya que cuando agota sus medios legales sin resultados, lo notifica a - Crédito y Cobranzas para clasificarla como cuenta incobrable.

#### **SU RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Ya que el Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con investigadores especializados, puede auxiliar al Departamento de Personal en la investigación de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la propia empresa: esto se da en la función de selección de personal. También puede colaborar en programas de capacitación con base en - las especialidades que maneja como consecuencia de sus funciones.

## **C A P I T U L O    I V**

### **CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

- DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO
- BASES DEL CONTROL INTERNO
- DIFERENTES TIPOS DE CONTROL
- OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO
- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO
- METODOS DE EVALUACION Y CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

## DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

Existen varias definiciones de Control Interno, entre las cuales se encuentran:

LA COMISION DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS EN SU BOLETIN N° 5 define al control interno como: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura y la promoción de eficiencia de operaciones en la adhesión a las políticas prescritas por la dirección de la empresa."

Robert H. Montgomery expresa: "El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización general de una empresa, están de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente de una sola persona; por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del realizado por otro y se hace una auditoría continúa de los detalles del negocio."

Hermanos Mancera: "Un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos; mediante éste la contabilidad controla, hasta donde es posible, las operaciones principales del negocio y el trabajo de los empleados, en forma tal, que tiene control absoluto sobre cualquier operación importante de modo que no puedan existir fraudes y errores a menos que se confabulen dos o más personas para realizarlos."

Ruiz Velasco y Alejandro Prieto: "En un sentido más amplio, control interno es el sistema por medio del cual se da efecto a la

administración de una entidad económica. En este sentido, el término administración se emplea para designar conjuntos de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica y abarca -- también las actividades de la dirección, financiamiento, promoción, distribución y convenio de una empresa."

Víctor Z. Brink: "El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtenga de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control."

George E. Bennett: "Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude."

Víctor H. Stempf: "Un sistema interno de comprobación y control puede explicarse como 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."

Joaquín G. Morfín: "Define el control interno y es aquel que coincide en plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal suerte que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, salvaguardar los intereses de la empresa, promover la eficiencia de las operaciones y adherirse a la política prescrita por la dirección."

De todas las definiciones mencionadas anteriormente, la primera parece la más correcta, ya que trata este tema con claridad y de manera muy completa. El control interno en su concepto más amplio no sólo tiene la finalidad de evitar o reducir los fraudes, sino también salvaguardar a la empresa en contra del desperdicio, ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por personal competente y leal; por lo tanto, el conjunto de planes que se elaboran y de procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio constituyen los sistemas o métodos - generales de su Administración, por lo que todavía en su sentido más amplio, se designa Sistema de Control Interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la Administración para lograr sus diversos objetivos.

#### **BASES DEL CONTROL INTERNO**

El éxito de un ejecutivo se mide a través del resultado que logra en el uso de los recursos. Sus esfuerzos deben producir los resultados deseados, es decir, lo establecido en los objetivos. Para lograr esto se necesitan criterios por medio de los cuales puedan evaluarse - los resultados y se adopten medidas correctivas para alcanzarlos.

Si los planes no necesitaran nunca revisión y fueran ejecutados sin defectos, por una organización perfectamente balanceada bajo la dirección de un líder omnipotente, no habría necesidad de establecer control. Sin embargo, las organizaciones no siempre trabajan libremente, sin obstáculos ni problemas o situaciones imprevistas y, debido precisamente a los constantes cambios de las condiciones de la economía, necesitan mantenerse en permanente revisión. Si los planes se ejecutaran precisamente como se previó, sería una mera coincidencia o bien el resultado de ajustar, en forma continua, lo planeado - con lo ejecutado. Por otro lado, también la efectividad del liderazgo está abierta a críticas. Los directivos de cualquier empresa, pública o privada, lucrativa o social, manifiestan una necesidad continua

de conocer lo que se está haciendo con el fin de cerciorarse de que el trabajo de todos los elementos que conforman la organización y el objetivo predeterminado están progresando satisfactoriamente.

La herramienta para llevar a cabo la revisión de la operación y de los resultados derivados de la misma, y en su caso, accionar - las medidas correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es el control. El control tiene por objeto señalar las debilidades y errores con el fin de rectificar y evitar que vuelvan a ocurrir; el control opera en todo: cosas, gente y acciones, buscando siempre que los sucesos se conformen con los - planes.

En conclusión, se puede decir que el fin fundamental del control es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinan si es necesario tomar acción correctiva que encause la ejecución hacia las normas establecidas. El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos organizacionales. Dependiendo de su efectividad y del sistema de control del organismo, se llegarán a alcanzar los objetivos. Sin embargo, todo sistema de control tiene características esenciales, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Que sea oportuno.
- b) Que sea objetivo.
- c) Que siga las líneas organizacionales.
- d) Que sea estratégico.
- e) Que sea económico.

Oportunidad La oportunidad del control se define como la emisión - de los informes de control en el momento adecuado. Idealmente la forma óptima de la información de control debiera pronosticar desviacion

nes antes de su ocurrencia, en la práctica. Tal pronóstico es rara vez acertado pero debe hacerse todo el esfuerzo posible para inferir sobre desviaciones mientras los sucesos en cuestión están todavía en proceso, lo que debe implicar una real posibilidad de tomar acciones correctivas.

**Objetividad** El control debe estar orientado objetivamente: debe mostrar la realidad de la ejecución, es decir, el control debe reflejar los resultados obtenidos durante la operación. Comúnmente, esta característica no se considera, desvirtuándose la realidad y sustituyéndose por juicios o criterios subjetivos de quienes llevan a cabo el control. Esto sucede principalmente cuando se interpreta la información de los resultados obtenidos o aumenta la medición de los mismos.

**Líneas Organizacionales** El control es un reflejo de la estructura y prácticas organizativas que se tienen en la empresa, en cuanto a su eficiencia, y al diseño y función de los procedimientos. Para que el control sea efectivo dentro de una organización es necesario tener perfectamente definida las obligaciones y las responsabilidades de las funciones departamentales y puestos de la empresa, así como los niveles departamentales y puestos de la empresa. También los niveles jerárquicos y líneas de comunicación. Cuando la responsabilidad no es asignada ni la autoridad delegada, no se establece una obligación definida y clara hacia los niveles superiores en la organización. La función de control no puede, de ninguna manera, sustituir una estructura y prácticas organizativas deficientes; los buenos controles están íntimamente relacionados con una estructura organizativa adecuada.

**Estratégico** Es imposible y/o incosteable establecer controles para cada aspecto del desarrollo de la operación de una empresa, aun -



cuando ésta sea pequeña o de mediano tamaño, en razón de la complejidad. Por ello, se hace indispensable establecer el control de ciertas operaciones seleccionadas, cuyos resultados afectan directamente la consecución de los objetivos. La selección de los aspectos con estas características son conocidas como controles de valor estratégico.

**Económico** Además de su efecto sotocante en el esfuerzo humano, el control excesivo puede ser elevadamente oneroso. Los sistemas de control nunca deben exceder, en cuanto a costo, a los beneficiarios que se obtengan de su aplicación.

**Su Ubicación en la función del Control Dentro del Proceso Administrativo** Son las cuatro funciones fundamentales de la administración: **planeación, organización, ejecución y control**; constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales el dirigente administra eficientemente.

La última fase del proceso administrativo es la función de control y se le ubica posterior a la ejecución; sin embargo, la función de control, dada su naturaleza, es ejercida continuamente y, aunque relacionada con las funciones de organización y ejecución, está más íntimamente asociada con la función de planeación. La acción correctiva que se deriva de la aplicación del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes. Es por ello que se consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeación-control-planeación.

Esto nos lleva a considerar al control como una herramienta primordial de la planeación en su fase de previsión. Por lo tanto, el control no es una finalidad de sí, sino un medio para llegar a un fin. En la práctica, las cuatro funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas: la ejecución de una función no cesa --

enteramente antes de que se inicie la siguiente. Además, normalmente no se llevan a cabo en una secuencia determinada, sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando; esto significa que un funcionario puede desempeñar el control en un momento dado y, posteriormente, la ejecución y luego la planeación.

La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Un funcionario está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso. Lo que sí es innegable es el hecho de que no se puede ejercer el control en el vacío; debe haber algo que controlar. En realidad, el control está implícito en el trabajo de planeación, organización y ejecución.

## **DIFERENTES TIPOS DE CONTROL**

### **Definición de Control**

El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se efectúe de acuerdo con lo planeado.

J. Maddock define el control diciendo: Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados; ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

J. Fayol expuso el concepto de control diciendo: Consiste en observar que todo se lleve a cabo de acuerdo con el plan que se haya adoptado, con las órdenes que se hayan dado y con los principios que se hayan sentado.

Existen diferentes tipos de control: entre ellos se mencionan los más importantes:

**Control Administrativo** Los planes para realizar cualquier actividad mercantil han de estudiarse con mucho cuidado antes de iniciar un negocio. Esos planes deben dirigirse a la consecución de una meta claramente definida: meta que se halla implícita en los planes de acción de la empresa.

Si bien el primer punto esencial en el funcionamiento de cualquier empresa mercantil es que la misma tenga una finalidad claramente definida, la responsabilidad de la gerencia se extiende más allá. Cada plan de acción o política debe llevarse a cabo por completo. Los planes de acción acertados se formulan con suficiente flexibilidad para permitir que al ejecutarlos, se adapten a condiciones que pueden variar; no obstante, debe exigirse que se realicen en lo esencial, y es aquí donde es indispensable el control administrativo.

En una organización importante, el gerente no pueda estar en contacto directo con todos los subdirectores, y los contactos que en realidad tiene, no son lo bastante continuos para permitirle dirigir la ejecución interrumpida de la política y los proyectos. Una buena parte de la responsabilidad por la ejecución de la política de la empresa tiene que delegarla a funcionarios subordinados. Tres son las funciones que se encuentran en todas las empresas mercantiles, a saber: la función de ventas, producción y finanzas. La dirección de cualquier actividad que exige conocimiento especializado, preparación y actitudes naturales, puede controlarse mejor: cuando se encarga de ella un especialista cuya preparación y disposición natural le permiten comprender a fondo y ejecutar en forma eficaz los principales planes: funcionales o políticos que le pasa el director general.

Existen, por tanto, dos formas para dominar los acontecimientos. El procedimiento más antiguo y casi universal busca la causa de una actuación poco satisfactoria hasta llegar a la persona responsable para corregir determinadas prácticas, consiguiendo que los acontecimientos futuros se atengan a las normas. Este sistema puede llamarse de "control indirecto". Otra alternativa más reciente es formar, en principio, unos directivos capaces que sigan principios adecuados: eliminando así la causa de acontecimientos controlables, pero indeseables en cuanto a que dependa de la calidad de la dirección. Esta forma de abordar el problema se denomina "control directo".

El control indirecto analiza los acontecimientos indeseables para descubrir la persona responsable de introducir las correcciones necesarias, consiguiendo así que los acontecimientos futuros sean aceptables. El control directo consiste en que los principios de la dirección puedan ser utilizados como si fuera una lista de control para valorar la pericia de los ejecutivos. Cualquier dirigente superior puede realizar esa actividad por sí mismo, con tal de que comprenda los principios de la dirección.

**Control de la Organización** El interés en los controles sobre acontecimientos y operaciones tiene necesariamente que enfocarse, entre otros aspectos, sobre las personas cuyas decisiones o la falta de ellas, determinan en gran medida el curso de las actividades diarias dentro de una empresa. Una revisión de la estructura de la organización de una empresa, junto con el conocimiento de los deberes y responsabilidades asignados a las diferentes unidades dentro de la organización, es necesaria para un entendimiento de cómo se planean y controlan las diversas actividades, servicios, finanzas, administración, etc.

La presencia o ausencia de gráficas de organización (descripciones de las funciones en los diferentes puestos o manuales de polí

ticas y procedimientos que describen cómo deben planearse y controlarse las actividades) tiene repercusión significativa en la marcha de cualquier negocio. Algunas empresas de carácter privado pueden tener éxito, o por lo menos lo han tenido, con estructuras de organización muy informales, debido, en ocasiones, a que la demanda de los productos que fabrican, o servicios que prestan, es más que suficiente para cubrir el costo de una organización ineficiente. Asimismo, también en empresas de carácter privado, existen individuos dominantes, con talento excepcional, que pueden controlar, adecuadamente, el alcance y la dirección de las operaciones sin una estructura formal o refinada para planeación y control. Cualquier conclusión, respecto de lo adecuado de los controles de organización, debe ser provisional hasta que el evaluador (auditor o consultor) obtenga un mejor conocimiento de la relación de los factores externos con las operaciones y otras clases de controles, como los que se enuncian más adelante.

**Control de Operación** Habiendo tratado anteriormente lo relativo a controles de organización, es pertinente hacer hincapié en que la gráfica de organización de una compañía debe proporcionar las clases de mapa de caminos necesarios para localizar las actividades de significado considerable, para que cualquier directivo logre identificar los controles de operación; éstos podrían ser los siguientes:

1. Procedimientos presupuestarios.
2. Normas de ejecución que rijan la operación.
3. Sistemas de control de inventarios.
4. Sistemas de clasificación de proveedores.
5. Fuentes de abastecimiento.
6. Políticas de personal bien definidas.
7. Procedimientos para identificar los requisitos para el trabajo y el puesto (técnicas de evaluación del puesto, medición del trabajo ejecutado, etc.).

8. Políticas y procedimientos bien definidos para las adquisiciones de activos fijos.
9. Técnicas usadas para reducir al mínimo las necesidades de saldos de efectivo; cuentas de fondos fijos reembolsables; cuentas de un sólo movimiento, es decir, sólo depósitos o sólo retiros o traspasos bancarios automáticos; centralización de cuentas bancarias, etc.

**Control del Sistema de Información** La calidad del sistema de contabilidad e información de una institución bien puede ser el aspecto distintivo entre operaciones bien administradas (es decir, controladas) y operaciones defectuosamente manejadas. Si únicamente se proporciona a los directivos información resumida del tipo que se encuentra en un juego normal de estados financieros y cierta información complementaria, será muy difícil para estos directivos identificar problemas o tendencias adversas sobre las que se basen las cifras totales y la información complementaria. Si los directivos no cuentan con suficiente información para reconocer los problemas de la operación, es alta la posibilidad de que existan algunos de éstos, de los cuales ni siquiera puedan darse cuenta de su existencia. Algunos ejemplos de este tipo de controles serían:

1. Resultados presupuestados y reales con variaciones por causas y responsables.
2. Información sobre inventarios presupuestados y reales (cantidades recibidas, entregadas, en existencia, costos unitarios, índices de rotación, etc.).
3. Información sobre la planeación a largo plazo, anual o de otros periodos, con respecto a la fuerza de trabajo (necesidades, disponibilidad, faltantes).

4. Análisis mensuales de costos de nóminas presupuestadas y reales, con variaciones clasificadas por causas y responsables.
5. Datos significativos sobre operaciones y de tipo estadístico como: rotación de personal, ausentismo, costo de tiempo extra, comparaciones con los niveles de sueldos y salarios de empresas privadas, etc.
6. Costos presupuestados y reales de inversiones en inmuebles y equipo, así como mantenimiento y reparaciones con variaciones clasificadas por causas y responsables.
7. Ingresos y egresos pronosticados y reales con clasificaciones apropiadas y variaciones analizadas por causas y responsables.
8. Saldos de efectivo pronosticados y reales en cuanto a monto, duración y oportunidad de las necesidades de funcionamiento a corto plazo, y del exceso de efectivo disponible.

Es necesario recalcar que el contenido de la información anterior debe reunir altas características de valor, es decir, que la misma puede ser considerada como información clave; y que, consecuentemente, reúna entre otras las siguientes características en cuanto a grados aceptables:

- \* Que hagan resaltar los problemas principales, las excepciones y las tendencias.
- \* Que origine que su distribución a directivos y jefes de los principales niveles concuerde con las responsabilidades que tienen asignadas.

Que ocasionen que su uso sea realmente para fines de control.

Que su forma, oportunidad, grado de detalle, frecuencia de distribución y periodos cubiertos estén acordes con las características y necesidades de la empresa de que se trate.

**Control Contable** Los controles administrativos de organización, operación e información, aunque son de importancia primordial, no son fáciles de identificar o evaluar, principalmente porque se han desarrollado pocas normas objetivas para evaluación, al menos desde el punto de vista de interés del auditor respecto del control. Sin embargo, los controles internos contables han sido definidos en forma considerablemente detallada, a tal grado, que cualquier documento que trate sobre el estudio y evaluación del control interno puede hacerse desde el punto de vista del auditor.

Desafortunadamente, aun hay un número considerable de compañías que no tienen sistemas de planeación y control refinados. Para estas compañías, la línea principal de defensa contra errores de omisión o de comisión, son los controles de procedimientos sobre el flujo de las transacciones y la segregación apropiada de labores. Una debilidad o la falta de una fase sencilla de detalle de control puede representar una debilidad importante en la estructura del control. Por ejemplo, si el mismo individuo que elabora los informes financieros para la gerencia puede iniciar asientos contables y tiene acceso a ingresos y egresos en efectivo, puede estar en posición de perpetuar un fraude importante con poca probabilidad de que sea descubierto durante un periodo considerable de tiempo.

El objetivo básico del auditor al revisar los controles internos contables, no es el de descubrir fallas pequeñas, sino determinar la posible existencia de oportunidades para fraudes o errores -



de importancia que pudieran dar por resultado una presentación errónea o engañosa de cuantía en los estados financieros. Sin embargo, algunas veces, fallas pequeñas en el mismo sistema de control facilitan oportunidades para fraudes o errores de importancia.

El control, como elemento del proceso administrativo, tiene un significado diferente a lo que comúnmente se conoce como control interno, mientras que aquél tiene por objeto primordial señalar errores y debilidades, para rectificar y evitar que vuelvan a ocurrir. El control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, es decir, involucra a los demás. Para facilitar el estudio del control interno en general, se han hecho algunas clasificaciones: una de ellas lo divide en controles de:

- \* Organización
- \* Operación
- \* Del sistema de información e internos contables.

#### **OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- a). Protección de los activos de la empresa.
- b). Obtención de información correcta y segura.
- c). Depuración de la productividad de la empresa.
- d). Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

a). Protección de los Activos de la Empresa

Se puede decir que es un plan de seguros adecuado a las necesidades del negocio, así como un complemento esencial del control interno. En este objetivo se entiende como meta principal la de evitar las posibilidades de fraude por parte de empleados de la empresa y otros. En caso de que sucedan, se debe estar en posibilidad de descubrirlos, cuantificarlos, corregirlos; asimismo, salvaguardar sus bienes y obtener un control efectivo sobre todo los aspectos vitales de la empresa.

b). Obtención de Información Correcta y Segura

Prácticamente cualquier tipo de decisión administrativa se basa, - por lo menos en parte, en información contable. Estas decisiones - fluctúan desde la autorización de tiempos extras, hasta la importan tísima decisión de sustituir una línea de producción. De lo ante-rior, se desprende la necesidad de que la información contable y de operación reúna los requisitos de constante, completa, adecuada y - oportuna, ya que ésta resulta ser básica para el desarrollo del negocio. En esta información proporcionada a la administración descan sarán todas las decisiones que deben tomarse y los programas que - han de normar las actividades futuras de la empresa.

c). Depuración de la Productividad de la Empresa

Este objetivo va encaminado a mejorar la productividad de la empresa, así como el cumplimiento idóneo de funciones en particular de - cada operación, reflejándose en un aumento de productividad de la - empresa. Todo esto se hace a través de estimulaciones de eficiencia al personal que las realiza, mediante vigilancia directa o indirecta.

d). Adhesión a las Políticas Prescritas por la Dirección

Los tres objetivos anteriores sólo se obtienen si se siguen las políticas que dicta la dirección de la empresa: políticas que se van estableciendo mediante previo estudio de las condiciones económicas de la empresa.

La costumbre ha hecho que uno se refiera al control interno - como si tuviera una identidad separada y única, pero de hecho, no sucede así. Constituye simplemente los fragmentos del sistema de - contabilidad juzgados y estimados desde el punto de vista especial, es decir, cómo están proyectados y cómo operan a fin de producir - los resultados que se desean. Los fines del control interno vienen a constituir, de acuerdo con lo dicho anteriormente, el índice de - la eficiencia y la medida del valor de los procedimientos contables, pueden clasificarse en los siguientes:

1. Comprobación de la veracidad de los informes y estados fi nancieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
2. Prevención de fraudes y, en caso de que sucedan, posibili dad de descubrirlos y determinar su monto.
3. Localización de errores y desperdicios innecesarios, pro moviendo al mismo tiempo, la uniformidad y corrección al registrar las operaciones.
4. Estimulación de la eficiencia del personal, mediante la - vigilancia que se ejerce a través de los informes de con tabilidad relativos.
5. En general, para salvaguardar los bienes y obtener un con trol efectivo sobre todos los aspectos vitales de un ne gocio.

En la mayoría de los casos, la ocasión para cometer un fraude surge de la falta de un sistema de control interno adecuado: "la oportunidad hace al ladrón" dice el proverbio.

Otro de los objetivos principales de los métodos de control interno se refiere a que hacen posible, en virtud del mecanismo implantado, la localización de errores involuntarios que pueden cometerse y que, en algunas ocasiones, constituyen pérdidas de consideración para la empresa.

**Importancia** Se puede decir que el control interno es de vital importancia, ya que en una empresa se debe tener un control sobre las diferentes actividades que se enuncian en seguida:

1. La segregación de las funciones de crédito, control de mercancías o servicios, facturación, contabilización de los adeudos, custodia, cobranza e ingresos por cobros realizados.
2. La obligación de facturar todas las ventas.
3. El uso de formas numeradas con exactitud para pedidos de los clientes, requisiciones al almacén, notas de remisión, etc.
4. La autorización de las operaciones de ventas.
5. La verificación independiente de la facturación, en cuanto a cantidades, precios, condiciones de venta y operaciones aritméticas.
6. La separación de las actividades entre los encargados de los registros auxiliares de documentos y cuentas por co-

brar, y aquellos de quienes dependen los movimientos en las cuentas de mayor; la información por canales distintos para uno y otros.

7. La verificación interna de las salidas del almacén con cargo a las cuentas de los comprobantes.
8. La verificación interna de los ingresos a caja con crédito a las ventas de los compradores, incluyendo la recuperación de cuentas incobrables.
9. El sistema interno para confirmar por correspondencia de los diversos deudores.

En cuanto a la presentación con propiedad de los adeudos en el balance, el análisis del control interno debe comprender el estudio del sistema de autorización para efectuar las transacciones relacionadas con documentos y cuentas por cobrar de todas las clases. El criterio seguido para la clasificación de los adeudos y la consistencia en su aplicación, el manejo contable de las cuentas y documentos por cobrar, y la vigilancia sobre sus vencimientos.

Sobre el estudio de la evaluación y probabilidades de cobro de los adeudos deben determinarse los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito; la política de garantía requerida, el funcionamiento de la cobranza, la información constante sobre la antigüedad de los saldos; la política determinante del tratamiento contable a las cuentas incobrables; el control sobre las devoluciones y rebajas; sobre la ejecución de precios, sobre los envases y sobre los intereses a cargo de deudores.

La importancia del control interno ha sido similar al desarrollo económico de las empresas, en virtud de que los empresarios o

dueños de las negociaciones se basan en el control interno para proteger los recursos y bienes de la empresa, estimulando la eficiencia del personal, buscando la obtención de información de manera veraz, oportuna y constante para tomar decisiones encaminadas a la realización de la empresa.

La importancia del control interno que se describió anteriormente va enfocada a la empresa y sus ejecutivos. Pero no sólo para los ejecutivos o empresarios es importante el control interno, sino también para el auditor externo que haya sido contratado por la empresa para dictaminar sus estados financieros, en virtud de que su opinión se basará en las pruebas que haya elaborado durante su trabajo. Precisamente, una de esas pruebas en el estudio y evaluación del control interno, del cual dependerá el alcance, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, lo llevarán a expresar una opinión sobre la razonabilidad de dichos estados financieros.

La evaluación del control interno es principalmente la impresión mental y personal del contador público. Sin embargo, se recomienda que el análisis del control interno y las conclusiones se hagan constar en papeles de trabajo.

#### **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

En vista que para cada empresa en condiciones particulares (de acuerdo con su giro, magnitud, etc.) no es posible prefabricar sistemas normales de control interno que cubran las necesidades de todas ellas existen ciertos elementos que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las empresas. Estos se clasifican a continuación:

##### **1). Organización**

- 2). Procedimiento
- 3). Personal
- 4). Supervisión

1). Organización Los elementos de control interno en que interviene la organización, son:

- a). Dirección: Que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b). Coordinación: Que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las signaciones de autoridad.
- c). División de Funciones: Que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico del control interno es, en este aspecto, según lo establece el estudio INTERNAL CONTROL del comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Estadounidense de Contadores: "Ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su operación". Bajo el mismo principio, continua dicho estudio: "El departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretamente al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como a la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa".

El principio de división de funciones impide que -- aquellos, de quienes depende la realización de determinada

operación, puedan influenciar en la forma en que se adopte su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción - debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

- d). **Asignación de Responsabilidad:** Que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa; su jerarquía y delegue responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente - autorizado para ello. Debe, en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aprobación pueda interpretarse claramente como táctica.

**2). Procedimiento** La existencia de control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

- a). **Planeación y Sistematización:** Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre - funciones de dirección y coordinación; la división de funciones, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Estos instructivos por lo general asumen la - forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto - asegurar el cumplimiento, por parte del personal, de las - prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa; - uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de capacitación del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y apresuradas.



- b). **Registros y Formas:** Un sistema de control interno adecuado debe procurar procedimientos adecuados para el registro - completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Estadounidense de Contadores, en su estudio INTERNAL - CONTROL, publicado en 1948, enuncia los siguientes principios que deben regir a la adopción de registros y formas:

- \* Deben servir como medios para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección de acuerdo con sus objetivos.
  - \* Deben ser suficientemente sencillos, facilitando - el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.
  - \* En su diseño, deben tenerse presentes todos sus - usos posibles.
- c). **Informes:** Desde el punto de vista de la vigilancia sobre - las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control - es la información interna. En este sentido, desde luego, - no basta la elaboración periódica de informes internos, si no su estudio por personas con capacidad y autoridad suficiente par tomar decisiones y corregir deficiencias. Los - informes contables constituyen un elemento muy importante de control interno, desde la elaboración de balances mensuales hasta la de estados de cuenta de clientes por antigüedad de saldos.

- 3) **Personal** Por sólida que sea la organización de una empresa y -

adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo. Los elementos de personal que intervienen en el control interno son:

- a). Capacitación: Preparación del personal a fin de que sea más apto para las funciones y actividades que desempeñará en la organización.
- b). Eficiencia: Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
- c). Moralidad: Deberá observarse en el personal que trabaja para la organización.
- d). Retribución: Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los fines de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para desfalcar a la empresa.

4) Supervisión Como se ha dicho, no es únicamente necesario el diseño de una organización adecuada, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo, de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados, y en forma directa e indirecta.

Una adecuada planeación y sistematización de procedimientos, y un efectivo diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

## MÉTODOS DE EVALUACION Y CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Los métodos de evaluación del control interno, se han llegado a clasificar en tres:

- 1). El Método Descriptivo.
- 2). El Método de Cuestionarios.
- 3). El Método Gráfico.

1). Método Descriptivo Consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, o los registros de contabilidad que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados, aislados y objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

2). Método de Cuestionarios Consiste en usar, como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados, que incluyen preguntas acerca de la forma en que manejan las transacciones y de las personas que intervienen en su manejo.

3). Método Gráfico Es aquel que expone, por medio de cuadros o gráficas, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

No puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz; en algunos casos será aplicable el método de gráficas, en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser mejor la interpretación descriptiva. En ocasiones, se usa una combinación de los tres métodos, es decir, el estudio y evaluación del control interno se lleva a efecto usando tanto gráficas como cuestionarios o descripciones.

Cuestionario del Control Interno para el Departamento de  
Crédito y Cobranzas

**CONTROL INTERNO**

PREGUNTAS	<u>RESPUESTA</u> SI/NO OBSERVACIONES
1). ¿ La mayoría de los documentos por cobrar se encuentran físicamente en la empresa?	
2). Si existen documentos por cobrar, propiedad de la empresa, en poder de terceros - (bancos, abogados, etc.) ¿ se tiene la documentación necesaria con ellos ?	
3). ¿ Los documentos por cobrar se han originado por operaciones propias de la empresa ?	
4). ¿ Se cuenta con un registro de documentos por cobrar, y :	
a). se tiene actualizado ?	
b). se concilia con los registros de contabilidad y con el mayor ?	
5). ¿ Los pagos a cuenta se anotan en el reverso de los documentos ?	

## PREGUNTAS

---

 RESPUESTA  
 SI/NO OBSERVACIONES
 

---

- 6). ¿ Quién tiene bajo su responsabilidad los documentos por cobrar es independiente - del contador o de quien tenga acceso a la contabilidad e independientemente del cajero ?
- 7). ¿ Se tiene establecido el procedimiento - de confirmar periódicamente (con los deudores) los saldos de documentos por cobrar ?
- 8). Tratándose de renovaciones, modificaciones y descuentos o endosos, ¿ el funcionario responsable está autorizado por el - consejo de administración o dirección general en su caso ?
- 9). Quién aprueba las cancelaciones de documentos por cobrar ¿ está debidamente autorizado y en su caso:
- a). las razones y autorizaciones de dichas cancelaciones se encuentran por escrito ?
  - b). se tiene un control de los documentos cancelados por incobrables ?
- 10). ¿ Los créditos por descuentos en documentos por cobrar se encuentran aprobados por funcionarios autorizados ?

## R E S P U E S T A S

R E S P U E S T A  
SI/NO OBSERVACIONES

- 11). ¿ Existe alguna política definida con respecto a los intereses incluidos en los documentos ?
- 12). Si se descuentan o endosan los documentos por cobrar:
- a). ¿ Existe un control que permita conocer en cualquier momento en dónde se encuentran y si su importe coincide con lo que arroja contabilidad ?
- b). ¿ Las cuentas que los controlan y su manejo son satisfactorios ?
- 13). ¿ Se llevan a cabo arquez periódicos de documentos y cuentas por cobrar (facturas, contra-recibos, etc.), y se concilian con los registros de contabilidad aclarando las diferencias ?
- 14). ¿ Los documentos por cobrar se encuentran debidamente guardados en lugar seguro y fuera del alcance de personas ajenas a su custodia y responsabilidad ?
- 15). ¿ El departamento de cuentas por cobrar se encuentra separado de las funciones o departamentos de:

---

**PREGUNTAS****RESPUESTA**  
**SI/NO OBSERVACIONES**

---

- a). facturación ?
- b). cobranza ?
- c). embarque ?

- 16). ¿ Las diferentes clases de cuentas por cobrar corresponden a las previstas en el catálogo de cuentas y son las que la empresa requiere para su operación ?
- 17). ¿ Se llevan registros de cuentas por cobrar y son los que la empresa necesita para su funcionamiento ?
- 18). ¿ El sistema que se lleva para manejar los registros detallados de cuentas por cobrar es adecuado ?
- 19). ¿ El equipo mecánico o electrónico con que se cuenta es suficiente y proporciona controles e información adecuados ?
- 20). ¿ Los auxiliares de cuentas por cobrar se concilian periódicamente con el mayor o cuenta de control ?
- 21). ¿ Se manejan controles independientes de los que se tienen directamente en cuentas por cobrar ?

PREGUNTAS	RESPUESTA
	SI/NO OBSERVACIONES
22). ¿ Se envían estados de cuentas periódicos a los clientes y se solicita confirmación de los saldos ?	
23). ¿ Quien los deposita en el correo es independiente del manejo de libros y auxiliares de cuentas por cobrar ?	
24). ¿ Se aclaran contestaciones recibidas ?	
25). ¿ Auditoria interna o personal equivalente lleva a cabo revisiones de los sistemas y procedimientos: a). con base en un programa ? b). informa periódicamente ?	
26). ¿ Se elaboran relaciones detalladas que se obtienen de los registros: a). mensualmente ? b). detallando la antigüedad de los saldos ? c). son revisadas por auditoría interna o personal equivalente ?	
27). En lo que se refiere a cuentas por cobrar a deudores diversos, funcionarios y empleados, y otros: a). ¿ Se tienen controles adecuados ?	



PREGUNTAS	RESPUESTA SI/NO OBSERVACIONES
b). ¿ Los anticipos a funcionarios y - empleados o por cualquier otro con- cepto son autorizados por el funcio- nario indicado ?	
c). ¿ Los orígenes de estas cuentas co- rresponden a operaciones propias del giro de la empresa ?	
28). ¿ Las ventas de desperdicio y por otros conceptos distintos al objeto de la - empresa se encuentran debidamente contro- ladas ?	
29). ¿ Los créditos otorgados a los clientes son aprobados por funcionarios autoriza- dos ?	
30). ¿ Existe algún procedimiento que esta- blezca límite de crédito autorizado por determinados funcionarios ?	
31). ¿ Se anotan en los auxiliares de cuentas por cobrar los límites de créditos auto- rizados ?	
32). ¿ Algún funcionario o departamento inde- pendiente del personal que maneja los - auxiliares de cuentas por cobrar revisa el trabajo realizado por éstos ?	

P R E G U N T A S	R E S P U E S T A
	SI NO OBSERVACIONES

- 33). ¿ Se requiere la autorización del departamento de crédito para liquidar saldos acreedores a favor de clientes ?
- 34). ¿ Existe separación del departamento de crédito con caja y con ventas ?
- 35). ¿ Se tienen formas prenumeradas de las notas de crédito ?
- 36). ¿ Se utilizan sistemáticamente por rebajas, devoluciones y ajustes ?
- 37). ¿ Todas las notas de crédito se encuentran:
- a). autorizadas por el funcionario indicado y que no tienen acceso a la caja ?
  - b). respaldado con documentación adecuada en el caso de devoluciones de mercancías ?
- 38). ¿ Existe una política indefinida por los descuentos otorgados a clientes ?
- 39). ¿ Se aprueban los descuentos autorizados por funcionarios ?

PREGUNTAS	RESPUESTA SI/NO OBSERVACIONES
-----------	----------------------------------

- 40). ¿ Existe un procedimiento de cobranza de finido ?
- 41). ¿ Se revisan periódicamente las cuentas vencidas por funcionarios autorizados ?
- 42). ¿ Auditoría interna o personal equivalente solicita periódicamente conformidad - de saldo de cuentas canceladas por incobrables ?
- 43). ¿ Se tienen controladas en cuentas de orden o en otra forma de saldo cancelado - por incobrables ?
- 44). Una vez canceladas las cuentas incobrables ¿ se continúan las gestiones de cobro ?

Hecho por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

**C A S O   P R A C T I C O**

**ESTUDIO Y ANALISIS DE UN ESTADO FINANCIERO  
PARA LA AUTORIZACION DE UNA LINEA DE CREDITO**

## INTRODUCCION DEL CASO PRACTICO

El caso práctico que se expone se divide en cuatro secciones. las -  
cuales se presentan de la siguiente manera:

A). En la primera sección se encuentra la solicitud de crédito del  
cliente "El Caso Práctico, S.A. de C.V.", la cual contiene los da--  
tos necesarios que solicita en este caso el proveedor "El Estudio -  
de Crédito, S.A. de C.V."

B). En la segunda sección se anexan los estados financieros al 31 -  
de agosto de 1984 y el dictamen de los auditores de la compañía "El  
Caso Práctico, S.A. de C.V.", los cuales servirán para realizar el  
análisis financiero para la autorización de la línea de crédito que  
solicitan al proveedor "El Estudio de Crédito, S.A. de C.V."

C). En la tercera sección está el informe de la compañía "La Inves-  
tigadora, S.A. de C.V.", empresa especializada que se dedica a la -  
investigación de referencias de crédito. Su informe consta de datos  
generales, antecedentes, situación financiera, referencias comercia  
les y bancarias, bienes, seguros, información complementaria y --  
observaciones.

D). En la cuarta y última sección, se presenta el estudio interno -  
que realiza el proveedor "El Estudio de Crédito, S.A. de C.V." --  
compuesto por:

1. Sección Nº 1. del comité de crédito.
2. Experiencia obtenida con el Departamento de Crédito y Cobranzas.
3. Análisis financiero.
4. Anexos "A", "B" y "C".

## EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE CREDITO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL SOLICITANTE		FECHA DE CONSTITUCION
EL CASO PRACTICO, S.A.		12-MAYO-1972
DOMICILIO		TELEFONO
AV. CENTRAL # 134		7-29-04 6-00-12
CÁPITAL SOCIAL INICIAL	CAPITAL SOCIAL ACTUAL	R. F. C.
125,000.00	13'000,000.00	ECP-720512-001
EMPRESAS CON LAS QUE SE RELACIONA POR MEDIO DE SUS ACCIONISTAS.		
RANCHO BARRUCAS		
OBJETO SOCIAL		
VENTA EQUIPOS Y ACCESORIOS PARA LA INDUSTRIA DE FERRETERIA Y CONSTRUCCION		
MONTO DEL CREDITO SOLICITADO		
5'000,000.00		
LUGAR EN DONDE SE UTILIZARA EL EQUIPO		
LEON GUANAJUATO		
NOMBRE Y FIRMA DE LA (S) PERSONA (S) FACULTADA (S) PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO.		
N O M B R E		F I R M A
EUGENIO GOYA MORA		_____
MANUEL LOYO GOYA		_____
DIAS DE REVISION Y PAGO DE FACTURAS		
LUNES - VIENRES DE 3 A 6 TARDE		
NOMBRE Y CARGO DEL FUNCIONARIO DE LA EMPRESA QUE TRAMITARA TODO LO RELACIONADO CON EL CREDITO.		
PEDRO MACIAS VILLA - CONTRALOR		
FECHA	FIRMA	
SEPTIEMBRE -1°- 1984	_____	

## INTEGRACION DEL CAPITAL SOCIAL ( CIFRAS EN MILES )

PRINCIPALES ACCIONISTAS	APORTACION	NACIONALIDAD
EUGENIO GOYA MORA	50	MEXICANA
MANUEL LOYO GOYA	46	"
**OTROS	4	"
<b>CAPITAL SOCIAL PAGADO</b>	<b>100</b>	

## CONSEJO DE ADMINISTRACION.

NOMBRE	CARGO
EUGENIO GOYA MORA	ADMINISTRADOR UNICO
PEDRO MACIAS VILLA	COMISARIO
<b>DIRECTOR O GERENTE GENERAL</b>	
EUGENIO GOYA MORA- DIRECTOR	MANUEL LOYO GOYA- GERENTE

## REFERENCIAS BANCARIAS

INSTITUCION	PLAZA	Nº CUENTA	TELEFONO
BANCA SERFIN	GTO.	146678-9	6-20-20
CREDITO DIRECTO POR	20'000,000.00		

## REFERENCIAS COMERCIALES

PROVEEDOR		TELEFONO
HERRA-MEX, S.A.	PAGOS MOROSOS 600,000.00	3-50-15
CLAVO Y ACERO, S.A.	PAGOS REGULAR 1'200,000.00	6-50-15
CONDIMENTAL	PAGOS BUENOS 2'000,000.00	2-18-30

INFORMACION REQUERIDA QUE SERA ANEXADA A SU SOLICITUD

DE SOCIEDADES

- A) COPIA SIMPLE DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA Y SUS ULTIMAS MODIFICACIONES, QUE INCLUYA DATOS DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL - COMERCIO.
- B) COPIA SIMPLE DE TESTIMONIOS DE PODERES VIGENTES DE QUIEN SUSCRIBA LA OBLIGACION, INCLUYENDO DATOS DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO.
- C) TRES ULTIMOS ESTADOS FINANCIEROS QUE ABARQUE UN PERIODO COMPLETO (12 MESES), Y QUE CONTENGA FIRMAS AUTOGRAFAS, ANEXANDONOS SUS RELACIONES ANALITICAS.
- D) ESTADOS FINANCIEROS PARCIALES CON UNA ANTIGUEDAD NO MAYOR DE TRES MESES CON FIRMAS AUTOGRAFAS, INCLUYENDO SUS RELACIONES ANALITICAS.
- E) COPIA Y RELACION DE LOS CONTRATOS EN EJECUCION, MENCIONANDO SU VIGENCIA Y - GRADO DE AVANCE.
- F) ESTUDIO DE PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO SOLICITADO.
- G) RELACION DE CUENTAS POR PAGAR EN DOLARES Y QUE INCLUYAN COPIA DE LOS CONTRATOS (HIPOTECAS, ARRENDAMIENTOS, PRESTAMOS ETC.

DE PERSONAS FISICAS

- A) BALANCE PERSONAL RECIENTE.
- B) RELACION DE INGRESOS Y EGRESOS PARA LOS PROXIMOS 12 MESES.
- C) RELACION DE BIENES, INDICANDO LOS DATOS DEL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD.
- D) COPIA Y RELACION DE LOS CONTRATOS EN EJECUCION, MENCIONANDO SU VIGENCIA Y -- GRADO DE AVANCE.

NOTA: EN CASO DE NO CONTAR CON SU BALANCE PERSONAL, FAVOR DE LLENAR EL ANEXO "A" QUE SE ENCUENTRA EN LA PAGINA SIGUIENTE.

AVALES

PROPORCIONAR LA MISMA INFORMACION REQUERIDA YA SEAN PERSONAS MORALES O FISICAS.



INFORMACION REQUERIDA PARA CREDITO  
EN VENTA DE EQUIPO LIGERO

D E S O C I E D A D E S

- A) COPIA SIMPLE DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA Y SUS ULTIMAS MODIFICACIONES, QUE INCLUYA DATOS DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO.
- B) COPIA SIMPLE DE TESTIMONIOS DE PODEFES VIGENTES DE QUIEN SUSCRIBA LA OBLIGACION, INCLUYENDO DATOS DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO.
- C) ULTIMO ESTADO FINANCIERO QUE ABARQUE UN EJERCICIO FISCAL COMPLETO (12 MESES), CON FIRMAS AUTOGRAFAS.
- D) ESTADO FINANCIERO PARCIAL CON UNA ANTIGUEDAD NO MAYOR DE 3 MESES, CON FIRMAS AUTOGRAFAS.
- E) RELACION DE CONTRATOS EN EJECUCION, INDICANDO MONTO, GRADO DE AVANCE Y VIGENCIA.
- F) ESTUDIO DE PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO SOLICITADO.
- G) RELACION DE CUENTAS POR PAGAR EN DOLARES Y QUE INCLUYAN COPIA DE LOS CONTRATOS (HIPOTECAS, ARRENDAMIENTOS, PRESTAMOS, ETC.)

D E P E R S O N A S F I S I C A S

- A) BALANCE PERSONAL RECIENTE.
- B) RELACION DE INGRESOS Y EGRESOS PARA LOS PROXIMOS 12 MESES.
- C) RELACION DE BIENES, INDICANDO LOS DATOS DEL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD.
- D) COPIA Y RELACION DE LOS CONTRATOS EN EJECUCION, MENCIONANDO SU SU VIGENCIA Y GRADO DE AVANCE.

NOTA: EN CASO DE NO CONTAR CON SU BALANCE PERSONAL, FAVOR DE LLENAR EL ANEXO "A" QUE SE ENCUENTRA EN LA PAGINA SIGUIENTE.

A V A L E S

PROPORCIONAR LA MISMA INFORMACION REQUERIDA, YA SEAN PERSONAS MORALES O FISICAS.

" ANEXO A "

SITUACION FINANCIERA

DATOS DEL BALANCE DE FECHA: \_\_\_\_\_

ACTIVOS:

CIRCULANTES:

a) Efectivo en caja  
y bancos . . . . \$ \_\_\_\_\_

b) Cuentas por cobrar \_\_\_\_\_

c) Documentos por . .  
cobrar . . . . . \_\_\_\_\_

d) Mercancías en . . .  
Tránsito . . . . . \_\_\_\_\_

e) Otros activos . . . . \_\_\_\_\_  
Circulantes . . . . \_\_\_\_\_

PASIVOS:

EXIGIBLE:

a) Proveedores \$ \_\_\_\_\_

b) Acreedores . . \_\_\_\_\_

c) Impuestos . . . \_\_\_\_\_

d) Otros . . . . . \_\_\_\_\_

FIJO:

a) Proveedores \$ \_\_\_\_\_

b) Acreedores \_\_\_\_\_

c) Otros . . . . . \_\_\_\_\_

TOTAL CIRCULANTE . . \$ \_\_\_\_\_ TOTAL PASIVO . \$ \_\_\_\_\_

FIJOS:

a) Maquinaria y  
equipo . . . . . \$ \_\_\_\_\_

b) Bienes Raíces . . . \_\_\_\_\_

c) Instalaciones . . . \_\_\_\_\_

d) Otros fijos . . . . \_\_\_\_\_

CAPITAL: . . . . \$ \_\_\_\_\_

VENTAS AÑO ANTERIOR \$ \_\_\_\_\_

VENTAS ESTE AÑO . . \$ \_\_\_\_\_

TOTAL ACTIVO FIJO . . . . . \$ \_\_\_\_\_ HASTA: \_\_\_\_\_

TOTAL ACTIVOS . . . . . \$ \_\_\_\_\_

SE ANEXAN ESTADOS FINANCIEROS, DICTAMINADOS  
POR LOS EJERCICIOS DE 1984 Y 1983.

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.

ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE AGOSTO DE 1984

Y

DICTAMEN DE LOS AUDITORES

CANSECO, GODOY, ESQUERRA Y CIA., S.C.

Octubre 12, 1984.

A los Señores Accionistas de  
El Caso Práctico, S.A. de C.V.

En nuestra opinión, con base en el exámen que practicamos, los estados financieros se acompañan, preparados por la Administración de la Compañía, presentan la situación financiera de El Caso Práctico, S.A. de C.V. al 31 de agosto de 1984 y los resultados de sus - operaciones por el ejercicio que terminó en esa fecha.

Canseco, Godoy, Esquerria y Cía., S.C.

C.P. MARIO GODOY FOURNAIS  
Registro en la Dirección  
General de Profesiones

MGF:ssv

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE AGOSTO DE 1984 Y 1983

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
	1984	1983		1984	1983
<u>CIRCULANTE:</u>			<u>CIRCULANTE:</u>		
Efectivo e inversiones de inmediata realización (Nota 10)	\$ 105,304,765	\$ 112,930,950	Préstamos bancarios (Notas 5, 10 y 11)	\$ 18,963,522	\$ 177,869,223
Cuentas y documentos por cobrar- Clientes (Notas 6 y 10)	175,207,203	82,638,265	Cuentas y documentos por pagar- Applied Power International, Inc. (Notas 6 y 10)	116,507	54,763,176
Documentos por cobrar	9,093,238	8,209,912	Proveedores	28,483,655	19,414,157
Docuñeros diversos	1,350,196	1,299,886	Acreeedores diversos	17,266,405	4,628,178
Impuesto sobre la Renta por compensar	-	2,176,714		45,668,567	76,805,951
	165,650,637	94,324,777			
Menos- Estimación para cuentas de cobro dudoso	9,056,036	3,393,846	Impuestos y cuotas por pagar	8,158,510	5,256,365
	176,594,601	90,930,931	Participación de los Trabajadores en las Utilidades por pagar	8,259,272	35,599
Inventarios, (Neto) (Notas 2 y 3)	140,754,875	90,444,724	Impuesto sobre la Renta por pagar	38,902,751	-
Pagos anticipados	4,773,259	3,565,834			
			Total del pasivo circulante	120,152,622	261,969,078
Total del activo circulante	427,427,500	297,672,439			
			PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO (Notas 5 y 11)	239,778,979	-
<u>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (Neto) (Nota 4):</u>			RESERVA PARA IDENTIFICACIONES Y GRATIFICACIONES	5,193,449	2,291,589
Al costo	27,651,317	20,746,158			
Revaluación	4,370,978	4,481,586			
	32,022,295	25,227,744			
			<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
GASTOS DE INSTALACION (Neto)	1,085,000	211,223	CAPITAL SOCIAL (Notas 8 y 9)	13,000,000	13,000,000
			SUPERAVIT POR REVALUACION (Nota 4)	4,370,978	4,481,585
OTROS ACTIVOS	302,891	686,115	UTILIDADES ACUMULADAS:		
			Reserva legal (Nota 9)	2,190,876	2,190,876
			Utilidades por aplicar (Nota 9)	67,948,727	31,572,945
			Superávit ganado (Nota 4)	8,202,055	8,091,446
				78,341,658	42,255,269
				95,712,636	59,736,854
	\$ 460,837,686	\$ 323,997,521		\$ 460,837,686	\$ 323,997,521

CUENTAS DE ORDEN (Nota 2)

Activo compensable para efectos fiscales por un importe estimado aproximado de \$ 20,000,000

## EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOPOR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE AGOSTO DE 1984 Y 1983

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
VENTAS NETAS	\$ 607,671,591	\$ 342,630,028
COSTO DE VENTAS	263,645,788	140,707,511
Utilidad bruta	<u>344,025,803</u>	<u>201,922,517</u>
GASTOS DE OPERACION:		
De venta	100,796,142	39,968,236
De administración	53,107,024	35,161,717
Financieros (Neto)	110,565,590	23,787,531
	<u>264,468,756</u>	<u>98,917,484</u>
Utilidad de operación	79,557,047	103,005,033
OTROS PRODUCTOS (Neto)	<u>3,545,159</u>	<u>1,861,543</u>
Utilidad antes del Impuesto sobre la Renta y la Participación de los Trabajadores en las Utilida des	<u>83,102,206</u>	<u>104,866,576</u>
PROVISIONES PARA:		
Impuesto sobre la Renta	38,902,751	-
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	8,223,673	-
	<u>47,126,424</u>	<u>-</u>
Utilidad antes del cargo extraor- dinario	35,975,782	104,866,576
CARGO EXTRAORDINARIO:		
Pérdida en cambios (Neto)	-	93,150,507
Utilidad neta (Nota 9)	<u>\$ 35,975,782</u>	<u>\$ 11,716,069</u>

Las notas adjuntas a los estados financieros, son parte integrante de este estado de resultados.

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE VARIACIONES EN LAS CUENTAS DE CAPITAL CONTABLE COMPARATIVO  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE AGOSTO DE 1984 Y 1983

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
<u>CAPITAL SOCIAL (Notas 8 y 9)</u>		
SALDO AL INICIARSE Y FINALIZAR EL AÑO	\$ 13,000,000	\$ 13,000,000
<u>SUPERAVIT POR REVALUACION (Nota 4)</u>		
SALDO AL INICIARSE EL AÑO	\$ 4,481,585	\$ 4,875,871
Menos- Traspaso al superávit ganado por depreciación de propiedades y equipo revaluados, ejercicio 1984 y 1983.	110,607	394,286
SALDO AL FINALIZAR EL AÑO	\$ 4,370,978	\$ 4,481,585
<u>SUPERAVIT GANADO (Nota 4)</u>		
SALDO AL INICIARSE EL AÑO	\$ 8,091,448	\$ 7,697,162
Más- Traspaso de superávit por revaluación	110,607	394,286
SALDO AL FINALIZAR EL AÑO	\$ 8,202,055	\$ 8,091,448
<u>RESERVA LEGAL (Nota 9)</u>		
SALDO AL INICIARSE Y FINALIZAR EL AÑO	\$ 2,190,876	\$ 2,190,876
<u>UTILIDADES POR APLICAR (Nota 9)</u>		
SALDO AL INICIARSE EL AÑO	\$ 31,972,945	\$ 18,295,751
Más- Beneficio fiscal por amortización de pérdidas fiscales contra la utilidad del ejercicio anterior	-	1,961,125
- Utilidad neta del año	35,975,782	11,716,069
SALDO AL FINALIZAR EL AÑO	\$ 67,948,727	\$ 31,972,945

Las notas adjuntas a los estados financieros, son parte integrante de este estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE AGOSTO DE 1984 Y 1983

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
<b><u>FUENTES DE EFECTIVO:</u></b>		
Flujo de efectivo generado por la operación-		
Utilidad neta del año (Nota 9)	\$ 35,975,782	\$ 11,716,069
Cargos a resultados que no representaron desembolso de efectivo:		
- Depreciación y amortización	4,724,593	3,265,179
- Estimación para cuentas de cobro dudoso (Neto)	5,662,190	-
- Reserva para indemnizaciones y gratificaciones	6,492,472	2,360,487
- Intereses devengados por pagar	69,701,479	-
Efectivo generado por la operación	<u>122,556,516</u>	<u>17,341,735</u>
<b>Financiamiento y otras fuentes de efectivo:</b>		
Préstamos bancarios	11,171,799	16,418,301
Incremento en impuestos y cuotas por pagar	2,900,205	957,503
Participación de los Trabajadores en las Utilidades por pagar	8,223,673	( 128,135)
Impuesto sobre la Renta por pagar	38,902,751	-
Disminución en otros activos	383,224	-
Venta de mobiliario y equipo (Neto)	887,811	94,281
Cuentas y documentos por cobrar	-	30,874,643
Beneficio fiscal por amortización de pérdidas fiscales contra la utilidad del ejercicio anterior	-	1,961,125
Total fuentes de efectivo	<u>62,469,463</u>	<u>50,177,718</u>
	<u>185,025,979</u>	<u>67,519,453</u>



APLICACIONES DE EFECTIVO:

## Inversiones en:

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	\$ 12,118,768	\$ 10,616,037
Cuentas y documentos por cobrar	91,550,202	20,432,529
Inventarios	50,310,151	1,845,688
Pagos anticipados	1,207,425	669,224
Gastos de instalación	937,622	-
Otros activos	-	62,258
	-----	-----
Total de inversiones	156,124,168	33,625,736
Disminución en cuentas y documentos por pagar	32,937,384	-
Pagos contra la reserva de indemnizaciones y gratificaciones	3,590,612	2,103,366
	-----	-----
Total de aplicaciones de efectivo	192,652,164	35,729,102
Aumento (disminución) del efectivo y otros valores (Neto)	<u>\$ ( 7,626,185)</u>	<u>\$ 31,790,351</u>

Las notas adjuntas a los estados financieros, son parte integrante de este estado de cambios en la situación financiera.

## ANEXO 8.3.4

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.  
ANALISIS DE LOS (GASTOS) Y PRODUCTOS FINANCIEROS COMPARATIVO  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE AGOSTO DE:

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
<b>GASTOS:</b>		
Intereses pagados a bancos nacionales	\$ 93,107,506	\$ 37,861,324
Intereses pagados a bancos extranjeros	32,435,326	17,950,178
Intereses pagados a Applied Power International	2,552,555	6,587,225
Gastos por regalías I/C	1,973,635	-
Comisiones bancarias	1,945,480	-
Diferencia en cambios no deducible	693,374	-
Asistencia técnica pagada a Applied Power International	-	2,268,878
Diferencia en cambios deducible	56,109	1,543,022
Otros Intereses	-	8,565
	<u>\$132,763,985</u>	<u>\$ 66,219,192</u>
<b>PRODUCTOS:</b>		
Intereses moratorios	\$ ( 4,741,327)	\$ ( 1,271,634)
Intereses ganados sobre inversiones bancarias	(17,457,068)	(41,160,027)
	<u>(22,198,395)</u>	<u>(42,431,661)</u>
	<u>\$110,565,590</u>	<u>\$ 23,787,531</u>

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.  
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
AL 31 DE AGOSTO DE 1984

1) Principales políticas de contabilidad

A continuación se describen las principales políticas de contabilidad que utiliza la Compañía:

- a) Inversiones en valores de inmediata realización
  - Valuadas al costo de adquisición.
- b) Inventarios
  - Valuados desde el punto de vista contable a costos estándar, ajustado a real y en el aspecto fiscal a últimas entradas, primeras salidas, menor que mercado.
- c) Propiedades, planta y equipo
  - Valuados al costo de adquisición, más la revaluación proveniente de avalúos independientes.
- d) Depreciación y amortización
  - Calculadas por el método de línea recta, sobre saldos finales a las tasas máximas autorizadas por la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- e) Primas de antigüedad
  - Ha seguido la práctica de cargar a los resultados del año, los importes correspondientes a este concepto.
- f) Indemnizaciones
  - Ha seguido la práctica de cargar este tipo de erogaciones contra la reserva que para tal fin tiene creada.

2) Autorización para modificar el método de valuación de inventarios

La Empresa solicitó y obtuvo autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para utilizar, a partir del ejercicio fiscal comprendido del 1<sup>a</sup> de septiembre de 1983 al 31 de agosto de 1984, el método de valuación de inventarios denominado Últimas entradas, primeras salidas en lugar de precios promedios.

El impacto por el cambio de valuación mencionado con efectos fiscales exclusivamente, fue por un importe estimado aproximado de \$ 20,000,000, el cual se registró contablemente en cuentas de orden como un activo compensable, esto de acuerdo a lo dispuesto por la Ley del Impuesto sobre la Renta. Dicho activo podrá ser deducible fiscalmente en ejercicios futuros, en la proporción que los inventarios finales de cada ejercicio resulten inferiores a los del año en que se efectuó el cambio; el saldo pendiente en caso de existir, se deducirá cuando se modifique nuevamente el método de valuación (cinco años cuando menos a partir del último cambio efectuado) o en el ejercicio de liquidación de la sociedad.

3) Análisis de inventarios al 31 de agosto de:

	<u>1984</u>	<u>1983</u>
Artículos terminados	\$ 68,836,614	\$ 60,269,558
Materias primas	52,825,896	23,614,521
Producción en proceso	14,816,385	11,449,206
	<u>136,478,895</u>	<u>95,333,285</u>
Menos- Reserva para material obsoleto	7,100,000	7,100,000
	<u>129,378,895</u>	<u>88,233,285</u>
Mercancías en tránsito	11,375,980	2,111,439
	<u>\$ 140,754,875</u>	<u>\$ 90,444,724</u>

4) Propiedades, planta y equipo

Al 31 de agosto de 1984, este saldo se integraba de la siguiente manera:

	<u>Al costo</u>	<u>Revaluación</u>
Edificios	\$ 2,357,180	\$ 2,212,136
Maquinaria y equipo	22,236,184	30,330,501
Troqueles y herramientas	1,278,931	-
Muebles y enseres y equipo de oficina	3,785,325	434,208
Equipo de transporte	8,625,811	-
Equipo de transporte en arren- damiento financiero	1,515,011	-
	-----	-----
	39,798,442	32,976,845
Menos- Depreciación acumulada	12,547,685	31,543,307
	-----	-----
	27,250,757	1,433,538
Terrenos	400,560	2,937,440
	-----	-----
	\$ 27,651,317	\$ 4,370,978
	=====	=====

La depreciación sobre los valores revaluados, no es deducible para efectos del Impuesto sobre la Renta y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades y se inició a partir del ejercicio 1979-1980, fecha de la actualización de activos por parte de valuadores independientes.

El superávit por revaluación, tiene la característica de no ser re-partible a los accionistas hasta que por la vía de su depreciación, se convierta en un superávit ganado.

Al 31 de agosto de 1984, el monto cargado a los resultados por concepto de depreciación, ascendió a la cantidad de \$ 3,724,319, de los cuales \$ 110,607 corresponden a superávit ganado, cifra que sumada a la de ejercicios anteriores, totalizan a la fecha mencionada un importe de \$ 8,202,055 que representa el total de superávit ganado y reportable a los accionistas.

## 5) Préstamos bancarios

Los préstamos bancarios al 31 de agosto de 1984, se integran como sigue:

Institución	Tipo de préstamo	Tasa de interés anual	Vencimiento	Capital	Interés FICORCA	Total	Observaciones
<b>A LARGO PLAZO:</b>							
First Wisconsin National Bank	Directo	Libor más 2%	5 de septiembre de 1991	\$ 73,500,000	\$ 27,260,897	\$ 100,760,897	(A)
First Wisconsin National Bank	Directo	Libor más 2%	5 de septiembre de 1991	96,577,500	42,440,582	139,018,082	(B)
				<u>170,077,500</u>	<u>69,701,479</u>	<u>239,778,979</u>	
<b>A CORTO PLAZO:</b>							
Banca Serfin, S.N.C.	Directo	45.68% y 45.93%	29 de octubre de 1984	11,600,000	-	11,600,000	
Banca Serfin, S.N.C.	Directo	7.1%	17 de noviembre de 1984	7,363,522	-	7,363,522	(C)
				<u>18,963,522</u>	<u>-</u>	<u>18,963,522</u>	
				<u>\$ 189,041,022</u>	<u>\$ 69,701,479</u>	<u>\$ 258,742,501</u>	

- (A) Crédito incorporado al programa de cobertura de riesgo cambiario, representado por 750,000 dólares norteamericanos al tipo de cambio de \$ 98 pesos por dólar, véase detalle en Nota 11.
- (B) Crédito incorporado al programa de cobertura de riesgo cambiario, representado por 750,000 dólares norteamericanos al tipo cambio de \$ 128.77 pesos por dólar, véase detalle en Nota 11.
- (C) Integrado por 41,910 dólares norteamericanos valuados al tipo de cambio de \$ 175 pesos por dólar.

## 6) El Caso Pfactico, S.A. de C.V.

El monto de cuentas por cobrar y pasivos a cargo y favor respectivamente de Applied Power International, Inc., corresponde a movimientos de cuenta corriente, con fechas de cobro y vencimientos definidos. Al 31 de agosto de 1984, estos saldos se integraban como sigue:

	<u>U. S. Dólares</u>	<u>Tipo de cambio</u>	<u>Importe</u>
Cientes intercompañía	<u>112,460</u>	<u>\$ 175.70</u>	<u>\$ 1,759,185</u>
Cuentas por pagar intercompañía	( 3,147)	175.70	\$( 552,923)
Regalías por pagar	-		669,430
	<u>\$ 3,147</u>		<u>\$ 116,507</u>

7) Pasivos por prima de antigüedad

De acuerdo con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, los Trabajadores que dejen de prestar sus servicios, tiene derecho a cobrar una prima de antigüedad que se computará en los términos fijados por la propia Ley.

Al 31 de agosto de 1984 no se ha creado una reserva para cubrir dicha prestación; sin embargo el importe de este pasivo no se considera significativo en relación a la posición financiera de la Compañía.

8) Capital social

El capital social es variable y sin límite, representado por 130,000 acciones ordinarias nominativas con valor de \$ 100 cada una, íntegramente suscritas y pagadas, representando 2,500 acciones el capital social mínimo fijo sin derecho a retiro.

9) Restricciones al capital social  
y a las utilidades acumuladas

El capital social incluye \$ 10,125,000 de utilidades capitalizadas, sobre las cuales se ha diferido el pago del impuesto sobre dividendos.

De acuerdo con las disposiciones relativas de la Ley del Impuesto sobre la Renta en vigor, la Compañía es responsable por la retención y pago del impuesto sobre productos o rendimientos de capital a una tasa del 55%, aplicable a los dividendos que se distribuyan, excepto en forma de dividendos en acciones y a Sociedades Mercantiles Mexicanas; esta disposición también es aplicable a los reembolsos provenientes de utilidades capitalizadas; a su vez dichos dividendos serán deducibles para efectos del Impuesto sobre la Renta a cargo de la Compañía, en los años que se distribuyan.

La utilidad neta del año, está sujeta al requisito legal que establece que el 5% de las utilidades de cada año, deben destinarse a incrementar la reserva legal hasta que el monto de ésta sea igual al 20% del capital social.



- 7 -

10) Posición en moneda extranjera

Al 31 de agosto de 1984, los activos y pasivos realizables en dólares norteamericanos se analizan como sigue:

	<u>Dólares</u>	<u>Tipo de cambio</u>	<u>Pesos Mexicanos</u>
<b>Activo circulante-</b>			
Efectivo e inversiones de inmediata realización	213,076	\$ 193.82	\$ 41,298,507
Clientes intercompañía	112,460	175.70	19,759,185
Pagos anticipados	2,457	175.70	431,667
	<u>327,993</u>		<u>61,489,359</u>
<b>Pasivo circulante-</b>			
Préstamos bancarios	41,910	175.70	7,363,522
Proveedores	40,186	175.70	7,060,692
Applied Power International, Inc.	( 3,147)	175.70	( 552,928)
	<u>78,949</u>		<u>13,871,286</u>
	<u>249,044</u>		<u>\$ 47,618,073</u>

11) Cobertura de riesgo cambiario

El 5 de abril de 1983, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un programa para cobertura de riesgo cambiario a favor de empresas establecidas en el país, que tengan adeudos en moneda extranjera contraídas en fechas anteriores al 20 de diciembre de 1982, pagaderos fuera de la República Mexicana y a favor de Instituciones de Crédito Mexicanas del exterior o proveedores extranjeros.

Dicho programa cambiario, será administrado a través de un Fideicomiso (FIDORCA) constituido y controlado a través del Banco de México por el Gobierno Federal, el cual cargará por el otorgamiento de las coberturas mencionadas, premios o intereses que tiendan a evitar que las ventas de moneda extranjera impliquen un subsidio a favor de los interesados o del Sector Público.

La Empresa el 5 de septiembre de 1983, obtuvo el registro de ingreso al programa de riesgo cambiario aludido anteriormente, con el objeto de respaldar su adeudo en moneda extranjera por 1,500,000 dólares norteamericanos a favor del First Wisconsin National Bank. Este adeudo será exigible en un plazo comprendido del 5 de septiembre de 1983 al 5 de septiembre de 1989 y 1991, teniendo derecho a 750,000 dólares al tipo de cambio de \$ 98 pesos por dólar y los restantes \$ 750,000 a \$ 128.77 pesos por dólar con un interés mensual considerando el promedio aritmético de las tasas máximas de interés que las Sociedades Nacionales de Crédito del país, estén autorizadas a pagar a personas morales por depósitos en moneda nacional en un plazo de tres y seis meses, contados a partir del primer día hábil bancario del mes en que se causen los intereses.

12) Información adicional, relativa a la actualización de algunos renglones de los estados financieros

Atendiendo a las indicaciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., se proporcionan a continuación las cifras resultantes de la actualización de la información financiera, que pretende de manera experimental reflejar en ella los efectos de la inflación. Estas cifras se consideran más apropiadas en épocas de precios cambiantes.

Para la actualización de inventarios, costo de ventas, propiedades, planta y equipo y capital contable se reexpresó utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor publicado por el Banco de México, de los años 1970 a 1984.

Los efectos de la actualización de la información financiera se resumen a continuación.

BALANCE GENERAL

	<u>Cifras según estados financieros básicos</u>	<u>Cifras actualizadas</u>
<u>ACTIVO</u>		
Activos monetarios	\$ 288,060,516	\$ 288,060,516
Inventarios	140,754,875	147,879,367
Propiedades, planta y equipo	32,022,295	114,825,318
Total del activo	<u>\$ 460,837,686</u>	<u>\$ 550,765,201</u>
<u>PASIVO</u>		
Total de pasivos monetarios	<u>\$ 365,125,050</u>	<u>\$ 365,125,050</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Capital social	13,000,000	13,000,000
Superávit por revaluación	4,370,978	-
Reserva para mantenimiento de capital	-	188,490,029
Utilidades acumuladas	42,365,876	191,417,601
Utilidad neta del año	35,975,782	16,039,839
Pérdida por posición monetaria acumulada	-	( 36,718,830)
Pérdida por posición monetaria del año	-	186,588,488
Total del capital contable	<u>95,712,636</u>	<u>186,775,212</u>
Total del pasivo y capital contable	<u>\$ 460,837,686</u>	<u>\$ 550,765,201</u>

ESTADO DE RESULTADOS

Utilidad neta según estados financieros básicos	\$ 35,975,782
Menos- Incremento en el costo de ventas, por actualización de inventarios a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor	9,533,329
- Incremento a la depreciación por actualización de propiedades, planta y equipo a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor	11,152,097
Más- Pérdida en cambios	749,483
Utilidad neta actualizada del año	<u>\$ 16,039,839</u>

## INFORME "C" ESPECIAL

LA INVESTIGADORA, S.A. DE C.V.	CLIENTE: EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.
INFORME TIPO "C"	CLAVE: 7089
SOCIEDADES	FECHA: Septiembre 6 de 1983.

## REGISTRO PUBLICO

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V. Av. Central No. 134 Col Bellavista León Guanajuato 46080 MEXICO	CONSTITUIDA: MAYO 12, 1972 León Gto. NOTARIO SR. LIC.: Erasmo Ruiz Vega ESC. No. 67890 INSCRITA EN: León Guanajuato DURACION: 50 años REGISTRO PUBLICO: Sec. Com. L131 F99 OBJETO: Ejercer el comercio, distribución y todo lo relacionado con ferrete ría y similares
Tel. 729-04 600-12	CAP. INICIAL: 125,000.00 CAP. ACTUAL: 13'000,000.00 CAP. PAGADO: 13'000,000.00 FECHA ULTIMO AUMENTO: Enero 2, 1981 ING. MERCANTILES: 225-687790 REG. FED. CAUSANTES: ECP-720512-001 ACCTS. AL PORTADOR: Nominativas PARTES SOC. VALOR: 100 cada una

ACCIONISTAS (Según Reg. Púb.) No. Accs.	CARGOS DE CONSEJO Y/O ADMINISTRACION
Sr. Eugenio Goya Mora 50%	Administrador Unico: Eugenio Goya Mora
Sr. Manuel Loyo Goya 46%	Comisario: Pedro Macías Villa
Sr. Xavier Roiz Vera 1%	AUTORIZADO (S) PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO:
Sr. Ernesto Lara Menéndez 1%	Sr. Eugenio Goya Mora
Sr. Guadalupe Vega Larraga 1%	Sr. Manuel Loyo Goya
Sr. Ceferino Villegas Chang 1%	

## CAMBIOS

Primer aumento al capital social a \$5,000.00 en enero de 1975  
 Segundo y último aumento al monto actual en enero 2 de 1981  
 Se confieren amplios poderes para actos de administración, en favor del Sr. Manuel Loyo Goya, el 25 de marzo de 1981, los que se registran en Sección de Comercio, libro 136 a fojas 689.  
 Posteriormente y hasta la fecha no se localizan otros cambios

## DATOS PERSONALES

NOMBRE: Sr. Eugenio Goya Mora	EDAD: 40 años	PROFESION: Ingeniero Civil
SOLTERO ( ) CASADO (X) VIUDO ( )	DOMICILIO: Barrenas 140, León Guanajuato	

## SITUACION FINANCIERA

ACTIVO:	\$400'000,000.00	del activo:	del pasivo:
PASIVO:	300'000,000.00	existencias	cto pzo 120'000,000.00
CORRIENTE:	100'000,000.00	por cobrar	lgo pzo 180'000,000.00
		fijos	venta anual aprox 700'000,000.00

## ANALISIS FINANCIERO:

Las cifras mencionadas corresponden a su ejercicio al 31 de agosto de 1984; la capacidad de endeudamiento es de 3 a 1 considerado para este medio como regular, tiene una liquidez aceptable. La rentabilidad es del 5% la cual se considera aceptable por lo antes expuesto creemos que en base a su situación financiera puede ser un cliente aceptable

---

**CREDITOS Y FORMA DE PAGO**

**HERRA MEX, S.A.** Informa el Sr. Luis García R. que se investiga es cliente desde 1974; crédito autorizado por 600,000.00 a 30 días; sus pagos son morosos.

**CLAVO Y ACERO, S.A.** El Sr. René Barba C. informa que se le autoriza crédito por 1,200,000.00 a 45 días; últimamente se registran -- atrasos hasta de 30 días en los pagos.

**CONDUMETAL, S.A.** Este proveedor según informa el Sr. Lara Vega le autoriza crédito hasta por 2,000,000.00 los que consume y paga cuotamente cada 30 días.

**Otros proveedores Potenciales:**

Siderúrgica Comercial, S.A. de C.V.  
 Tornillos y Herramientas, S. de R.L.  
 Antioxidantes de la Construcción, S.A.  
 Materiales del Nuevo Mando, S.A. de C.V.  
 Automotriz León y Gama, S.A.  
 Applied Power Inc. (la cual suministra la mayor parte de su consumo)

---

**ANTECEDENTES LEGALES**

Sólo se conoce de una demanda en Juicio Ejecutivo Mercantil, presentada ante el Juzgado 9° del Distrito, en León Guanajuato, el 14 de abril de 1979, presentada por Artefactos de la Construcción, S.A., reclamando pago de 267,000.00. Según posteriores investigaciones, el caso ya quedó finiquitado.

---

**BANCOS**

Banca Serfin, S.N.C. Sucursal Laguna, en León Guanajuato, es la institución bancaria en la que EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V. opera una cuenta de cheques en moneda nacional, con el No. 14-6678-9. La institución reporta que no se registran -- cheques.  
 Anteriormente también operaron con BANCOMER, S.N.C., pero esa cuenta fue cancelada en 1980, aparentemente por falta de apoyo en créditos directos.

---

**CREDITOS BANCARIOS**

BANCA SERFIN, S.N.C. concede y autoriza a la que se investiga, un crédito directo hasta por 20,000,000.00 a 120 días el cual principalmente se aplica para el descuento de documentos; las referencias obtenidas son satisfactorias.  
 En 1977 EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V. obtuvo un crédito refaccionario a 36 meses por la cantidad de 12,000,000.00 el cual quedó debidamente liquidado; esta operación se concertó con BANCOMER, S.N.C.

---

**BIENES RAICES**

Rentadas: Por el local comercial se cubre renta mensual de 125,000.00, por la bodega en la Col. La República la renta es de 15,000.00  
 Propios: La persona moral que aquí se reporta no posee bienes inmuebles de ninguna índole.

---



**SEGUROS****SEGUROS LA PROVINCIAL, S.A.**

Ampara a El CASO PRACTICO, S.A. DE C.V. contra incendio, y robo con violencia así como también contra daños a terceros por los vehículos que posee. Las ólizas ajustan su valor anualmente conforme a balance contable.

**RAMO:**

La empresa se dedica a comercializar directamente al último consumidor, equipos, - accesorios y artículos relacionados con la ferretería y la construcción, tales como:

bombas para agua, motores eléctricos de bajo caballaje, material eléctrico y de -- plomería, perfiles metálicos, herramienta, tornillería y clavos, chapas y herrajes productos químicos para acabados y recubrimientos así como todo lo similar complementario.

**OPERACIONES:**

Ventas de mostrador y por pedidos telefónicos

Schlage, Protor, C.H., Hema, Pycsa Mex, Bowe, Jacuzzi, Monroe y Sika

También operan muchos otros productos de diferentes marcas de las cuales no son -- más que un revendedor local

Sólo conceden crédito comercial a empresas establecidas

Vender en toda la república

Menudeo (X) Mayoreo (X) Contado (X) PLAZOS 30 (X) 60 (X) 90 (X) LOCAL (X)

FORANE0 (X)

**PERSONAL:**

Su nómina total se compone de 50 personas como sigue:

Area administrativa	15
Area de ventas	25
Choferes	4
Mozos y auxiliares	6

**LOCAL (ES):**

Ocupan local techado, tipo nave industrial, con superficie total de unos 650 mts<sup>2</sup>

La construcción es de buena calidad

Su ubicación es poco adecuada ya que se localizan en zona popular no comercial, - poco transitada

**EQUIPOS Y/O MAQUINARIA**

En sus oficinas disponen del mobiliario y equipo necesarios y aunque este no es - nuevo se encuentra en buenas condiciones.

Su área de ventas están dotadas de mostradores, casilleros y estantería metálica suficiente.

Para transporte disponen de 2 camionetas pick-up Ford 150, modelos 1980 y 2 camiones "rabones" tipo redilas, marca Dodge, modelos 1976 y 1981.

**ANEXOS Y/O SUCURSALES, BODEGAS, PLANTAS, ETC..**

En calle Revolución, lote 22, col. La República, ocupan un terreno sin techar, de unos 400 mts.<sup>2</sup>, debidamente bardeado y mismo que han acondicionado como patio de encierro de las unidades de transporte y también para almacenar perfiles metálicos Esta supuesta bodega no está debidamente acondicionada pero es conveniente para la empresa ya que se ubica muy cerca de su domicilio comercial.

**OTROS NEGOCIOS EN QUE TENGAN PARTICIPACION**

La sociedad está bajo el control de sus dos principales socios, Sr. Eugenio Goya - Mora y Manuel Loyo Goya, ambos poseen relevantes inversiones en el ramo agrícola -

dado que se encuentran asociados para la explotación del "Rancho Barracas", localizado en Congregación del Negro, Municipio de San Miguel de Allende, Gto. Ésta propiedad es de 112 hectáreas y representa un valor comercial actual de -----  
\$25'000.000.00

---

**OBSERVACIONES****Se origina en Cambios:**

En enero de 1975, la sociedad que originalmente se había constituido como "Sociedad Anónima" se transforma en "Sociedad Anónima de Capital Variable" y por tanto, en ese momento se incrementa su capital social a la cantidad de \$ 2,500,000.00 y se especifica que esta misma cantidad será el capital social mínimo; como máximo, se establece que éste será ilimitado. A pesar de esta transformación, no hubo modificación a su Registro Federal de Contribuyentes.

**Se origina en Otros Negocios:**

Rancho Barracas es una propiedad rústica registrada a nombre de la Sra. Guadalupe Vega Larraga, esposa del Sr. Eugenio Goya Mora. En la explotación comercial del rancho, están asociados los Sres. Goya Mora y Loyo Goya, sin que ello afecte la legítima propiedad del bien inmueble en sí. Esta finca está dedicada a la explotación de una granja avícola con engorda y al cultivo de hortalizas, principalmente. Se dispone de 2 tractores HI y 2 camiones Ford de modelo muy antiguo.

EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.

COMITE DE CREDITO

SECCION N° 1

CLIENTE: EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.

CREDITO SOLICITADO POR EL CLIENTE: 5,000,000.00

FECHA: 12-Sept-1984

EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS RECOMIENDA SE AUTORICE O RECHACE EL CREDITO POR \$ 5,000,000.00

FUNDAMENTO EN:

- POR LAS REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES
- EXPERIENCIA EN CREDITO Y COBRANZAS
- LA ANTIGUEDAD COMO CLIENTE
- PENANDAS
- SITUACION FINANCIERA
- LA IMPORTANCIA DEL GRUPO AL QUE PERTENECE
- EL TIEMPO DE ESTABLECIDO QUE MUESTRA EL ARRAIGO

OBSERVACIONES:

FIRMAS DE AUTORIZACION

DIRECTOR GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE DE VENTAS	FINANZAS

EXPERIENCIA OBTENIDA CON EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

CLIENTE: EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.

FECHA: 11-SEPTIEMBRE-1984

## SITUACION ACTUAL DE LA CUENTA

	TOTAL	DOCUMENTO POR COBRAR	FACTURAS
SALDO AL 11-SEP-84	1'500,000.00	1'500,000.00	
NO VENCIDO		1'500,000.00	
VENCIDO			

CONSUMO TOTAL.

CREDITO MAXIMO OTORGADO: 1'500,000.00

EXPERIENCIA: BUENA (X) REGULAR ( ) MALA ( )

COMENTARIOS

FIRMA

## ANALISIS FINANCIERO

	AL	31-AGOSTO-84	AL	31- AGOSTO 83
<b>LIQUIDEZ</b>				
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u> <u>PASIVO CIRCULANTE</u>		$\frac{427.427}{120.152} = 3.55$		$\frac{297.872}{261.969} = 1.13$
<u>ACTIVO INMEDIATA REALLACION</u> <u>PASIVO CIRCULANTE</u>		$\frac{281.897}{120.152} = 2.30$		$\frac{203.863}{261.969} = 0.77$
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u> <u>CAPITAL CONTABLE</u>		$\frac{244.971}{95.713} = 2.55$		$\frac{2.291}{59.737} = 0.03$
<u>PASIVO TOTAL</u> <u>CAPITAL CONTABLE</u>		$\frac{365.123}{95.713} = 3.21$		$\frac{264.260}{59.737} + 4.42$
<b>ADMINISTRACION</b>				
<u>CTAS. X COB. + INVENTARIOS</u> <u>CAPITAL CONTABLE</u>		$\frac{176.594+140.755}{95.713} = 3.31$		$\frac{90.930+90.444}{59.737} = 3.03$
<u>ACTIVOS FIJOS</u> <u>CAPITAL CONTABLE</u>		$\frac{32.022}{95.713} = 0.33$		$\frac{25.227}{59.737} = 0.42$
<u>CTAS. X COB. X 360 DIAS</u> <u>VENTAS NETAS</u>		$\frac{176.594 \times 360}{607.671} = 104.61$		$\frac{90.930 \times 360}{342.630} = 95.53$
<u>COSTO DE VENTAS</u> <u>INVENTARIOS</u>		$\frac{263.645}{140.754} = 1.87$		$\frac{140.708}{90.444} = 1.55$
<b>RENTABILIDAD</b>				
<u>UTILIDAD DESPUES I S R</u> <u>VENTAS NETAS</u>		$\frac{35.976}{607.671} = 0.05$		$\frac{11.716}{342.630} = 0.03$
<u>UTILIDAD DESPUES I S R</u> <u>CAPITAL CONTABLE</u>		$\frac{35.976}{95.713} = 0.37$		$\frac{11.716}{59.737} = 0.19$

## RESUMEN

DESARROLLO	BUENO	ESTRUCTURA FINANCIERA	BUENA
------------	-------	-----------------------	-------

LIQUIDEZ	(E)	B	R	M	RENTABILIDAD	E	B	(R)	M
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	E	B	(R)	M	ADMINISTRACION	E	(B)	R	M
DESARROLLO	E	(B)	R	M	ESTRUCTURA FINANCIERA	E	(B)	R	M

## EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.

( ANEXO "A" )

## EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE AGOSTO DE 1984 y 1983.

	84	%	83	%
VENTAS	607,671	100	342,630	
COSTO	263,645	44	140,708	42
VENTA	100,796	18	39,968	11
ADMINISTRACION	53,107	8	35,162	10
FINANZAS	110,566	18	23,787	6
OTROS	3,545	0	1,861	0
I.S.R.	38,902	6	- 0 -	0
P.T.U.	8,224	1	- 0 -	-
PER CAMBIOS	- 0 -		93,150	28
	<hr/>		<hr/>	
	35,976	5	11,716	3



## EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.

( ANEXO "B" )

EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.

## ANALISIS DEL PASIVO A CORTO Y LARGO PLAZO

PASIVO:	1984	%	1983	%
Circulante				
Préstamos Bancarios	18,964.	5	177,869.	69
Ctas. y Doctos por Pagar	116.	0	54,763.	21
Proveedores	28,484.	7	19,415.	7
Acreedores Diversos	17,268.	4	4,628.	1
Impuestos y Cuotas por Pagar	8,159.	3	5,258.	1
P.T.U. por Pagar	8,259.	3	36.	0
I.S.R. por Pagar	38,902.	11	- 0 -	
SUB-TOTAL	120,152..	33	261,969.	99
LARGO PLAZO				
Préstamos Bancarios	239,778.	65		
RUA para Indemnizaciones	5,193.	2		
SUB-TOTAL	244,971.	67	2,291.	1
GRAN TOTAL	365,123.	100	264,260.	100

**EL ESTUDIO DE CREDITO, S.A. DE C.V.****"ANEXO C"****COMENTARIOS SOBRE EL ANALISIS FINANCIERO DE LA CIA:****EL CASO PRACTICO, S.A. DE C.V.**

El renglón más importante en el estado de resultados es de gastos - financieros, el cual se compone de la siguiente manera:

**Por pago de intereses pagados a bancos nacionales, por 93 millones, e intereses pagados a bancos extranjeros, por 32 millones.**

Lo anterior corresponde a que ingresaron en el sistema de -- FICORCA y tuvieron que liquidar intereses. Esto se ve reflejado en - que en el año de 1983 tenían su capital invertido a corto plazo.

**Liquidez:** Mejoró considerablemente en 1983 (1.13 por uno) con respecto a 1984 (3.55 por uno).

**Endeudamiento:** A pesar de que se considera como regular su capacidad de endeudamiento, esto corresponde a que cambio sus deudas de dólares a pesos a través de FICORCA. Esto mejoró notablemente a la empresa y al flujo de efectivo, ya que solamente liquidará sus intereses en 4 años, y en los 4 restantes liquidará el capital.

**Administración:** En general, se considera como aceptable a pesar de - que sus cuentas por cobrar son un poco altas en días, pero su rotación de inventarios está considerado como aceptable.

**Rentabilidad:** Se considera como buena en términos generales.

Por lo antes expuesto, la empresa se considera sujeta a crédito con base en su estructura financiera, referencias bancarias y comerciales, así como su experiencia crediticia.

**CONCLUSIONES**

Resulta difícil formular una serie de conclusiones de una exposición que ha tenido como base la recopilación bibliográfica para el desarrollo del mismo; sin embargo, se enuncian las que se consideran las más importantes:

1. Es imprescindible la utilización del proceso administrativo en toda actividad humana.
2. La aplicación del proceso administrativo a la actividad del Departamento de Crédito y Cobranzas facilitará el entendimiento de la estructura y garantizará un mayor cumplimiento de los objetivos y, en consecuencia, los resultados se verán optimizados.
3. El profesionista idóneo para conducir el Departamento de Crédito y Cobranzas, es el Contador Público, dado que se requiere se conozcan los Estados Financieros y se tenga la capacidad suficiente para penetrar en su análisis.
4. El crédito es indispensable en la actualidad para poder lograr el desarrollo y crecimiento de las empresas y del efectivo manejo de éste dependerán los resultados buenos o malos que se obtengan.
5. La actividad de cobro oportuno de las cuentas por cobrar respaldará la solvencia, liquidez y productividad de un negocio.
6. La implantación de sistemas y procedimientos adecuados en materia de crédito propicia el desarrollo de la actividad comercial.

**BIBLIOGRAFIA****CREDITO Y COBRANZAS**

William J. Schultz y Hedwig Reinhardt  
Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, 1957.

**ELEMENTOS DE ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZA**

Villaseñor Fuentes Emilio  
Herrero Hnos., Sucs., S.A. México, 1977.

**CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA**

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril  
McGraw Hill. Colombia, 1972.

**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**

Terry R. George  
C.E.C.S.A. México, 1971.

**CREDITO Y COBRANZAS**

Ettinger, Richard P. y Golieb, David E.  
C.E.C.S.A. 7ª. e. , 1975.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Fernández Arena, J.  
Editorial Diana. México, 1968.

**ADMINISTRACION FINANCIERA**

Johnson W., Robert  
C.E.C.S.A., 1968.

**ADMINISTRACION DEL CREDITO A EMPRESAS Y AL CONSUMIDOR**

Colc, Robert A.  
Editorial Diana, 1977.

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA**

1ª y 2ª Parte  
Reyes Ponce, Agustín  
Limusa. México, 1960.