



318308  
2024 JUN 12 12:00 PM  
ESTADÍSTICA  
72

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR  
A CLIENTES, CON LA FINALIDAD DE  
CONTRIBUIR A LA OBTENCION DE  
INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE  
Y OPORTUNA.

**TESIS QUE PRESENTA**

**MARTHA ROSAS NAVA**

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

ASESOR INTERNO: C. P. JORGE CEBALLOS RAYA

MEXICO, D. F.

JUNIO 1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Con todo mi amor y afecto:

**A DIOS**

Por ayudarme a levantar en los momentos más difíciles.

**A MIS PADRES**

Seres tan queridos que con ternura y amor supieron guiarme acertadamente.

**A MIS HERMANOS**

Por todo el apoyo que me brindaron para culminar mis estudios.

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS**

Por los momentos felices que juntos compartimos y por el apoyo moral que siempre me brindaron.

**A MIS PROFESORES**

Por compartir sus conocimientos, con los cuales he podido enfrentarme a la vida profesional.

**En especial a:**

C.P. Jorge Ceballos Raya y

Psicol. Jorge Anguiano

Por la colaboración en el desarrollo de esta investigación.

**A LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

Por ser una institución educativa forjadora de profesionistas.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Por el apoyo que me brindo a lo largo de mis estudios.

**En especial a la:**

Coordinación de Normatividad y Sistemas

Administrativos

**A TODAS LAS PERSONAS QUE COLABORARON EN LA  
REALIZACION DE ESTE TRABAJO.**

## **INDICE DE CONTENIDO**

## **INTRODUCCION**

### **CAPITULO I CONTROL INTERNO**

1.1 Definición de Control Interno	2
1.2 Elementos del control interno	5
1.3 Importancia del Control Interno	12
1.4 Objetivos del Control Interno	14

### **CAPITULO II CUENTAS POR COBRAR**

2.1 Origen e Importancia de las cuentas por cobrar	20
2.2. Definición de las Cuentas por Cobrar	28
2.3 Integración de las Cuentas por Cobrar	31
2.4 Aspectos administrativos de las cuentas por cobrar	38

### **CAPITULO III LA ENTIDAD ECONOMICA Y EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

	Pág. No.
3.1 La entidad económica y su estructura organizacional	46
3.2 Importancia y objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas	52
3.3. Estructura y coordinación del Departamento de Crédito y Cobranzas	56
3.4 Políticas, procedimientos y relación con otras áreas	65
3.5 Algunas repercusiones en la entidad económica motivadas por la ausencia del Departamento de Crédito y Cobranzas	80

### **CAPITULO IV PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA ENTIDAD ECONOMICA PARA SU DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.**

4.1 Observaciones de la situación actual de la entidad	89
4.2 Recursos a utilizar en la propuesta de control interno en el Departamento de Crédito y Cobranza	93



	Pág. No.
4.3 Propuesta de la estructura y coordinación del Departamento de Crédito y Cobranzas	101
4.4 Manual de Políticas y Procedimientos	106
4.5 Contribución de la Información de las Cuentas por Cobrar a Clientes a la acertada toma de decisiones	176

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**APENDICE**

**BIBLIOGRAFIA**

**INDICE DE FIGURAS**

## **INTRODUCCION**

A través del desarrollo operativo de las entidades económicas surge la necesidad del planteamiento de medidas de control tendientes al logro de objetivos con ciertas características que repercutan directamente a la toma de decisiones de los altos directivos; estas características son básicamente la eficiencia y oportunidad de información. La cual depende del cuidado y diligencia que los integrantes de una organización procuren a las actividades que a estos correspondan, actividades que se llevan a cabo mediante procedimientos y políticas que la administración dicta; a este conjunto de procedimientos, métodos y políticas se le conoce como Control Interno, el cual tienen la finalidad de proteger activos, promover la validez de la información, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión de políticas administrativas.

Cuanto más amplia sea la estructura de la organización, la administración se ve obligada al establecimiento de controles en todas las áreas y/o departamentos integrantes haciendo cumplir los cuatro objetivos del control interno, asegurando al mismo tiempo la oportunidad y eficiencia de la información que presentan cuando es requerida; por ello la presente investigación lleva como nombre: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES, CON LA FINALIDAD DE CONTRIBUIR A LA OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE Y OPORTUNA.**

De donde se desprende la importancia social de la misma: Que es el dar un panorama general a la sociedad y a los miembros de una organización sobre la importancia que representa el apearse a las políticas de la administración, sobre los controles y procedimientos que se imponen en el área contable y administrativa, para obtener resultados confiables y oportunos a partir del cumplimiento de las mismas. La importancia que se define como aspecto teórico implica el ampliar los conocimientos sobre el control interno de las operaciones financieras adquiridos en las aulas de clase de los alumnos de la Licenciatura en Contaduría, así como la aplicación del mismo en el área de cuentas por cobrar a clientes, la cual requiere de especial cuidado por ser el área que coloca y recupera las inversiones a terceras personas generadas por la operación crediticia que abarca la mayoría de las transacciones de compra-venta en el mercado.

Esto me permite establecer en torno al tema problema de la investigación las siguientes hipótesis alternas:

Si en una entidad económica se evita implantar el CONTROL INTERNO dentro del área de cuentas por cobrar a clientes, por lo tanto disminuye la posibilidad de que esta contribuya a la obtención de información financiera confiable y oportuna, luego entonces al implantar el CONTROL INTERNO dentro del área de cuentas por cobrar a clientes, incrementa la posibilidad de obtener información financiera confiable y oportuna.

Si las transacciones que se realizan en el área de cuentas por cobrar a clientes se manejan sin CONTROL INTERNO, por lo tanto, existe la posibilidad de que pueda contribuir a la obtención de información financiera obsoleta, luego entonces, al manejar las transacciones de las cuentas por cobrar a clientes con CONTROL INTERNO se podrá contribuir a la obtención de información financiera oportuna disminuyendo lo obsoleto de la misma.

Si el CONTROL INTERNO de las cuentas por cobrar a clientes tiene un programa secuencial establecido por lo tanto, se tendrá la posibilidad de contribuir a la preparación de información financiera confiable y oportuna, luego entonces, al aplicar el programa secuencial establecido en las cuentas por cobrar a clientes, se tendrá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera mayor confiabilidad y oportunidad.

Seleccionandose como hipótesis central tesis de la investigación la siguiente:

Si en una Sociedad Anónima se implanta el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes y logra contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna por lo tanto, existe la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información financiera obsoleta, luego entonces, al implantar el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes existirá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna incrementandose la posibilidad de que

el contador de la empresa decremente la información financiera obsoleta.

Y como hipótesis nula de la misma:

Si en una entidad económica se implanta el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes y no contribuye a la obtención de información financiera confiable y oportuna por lo tanto, no existe la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información financiera obsoleta, luego entonces, al implantar el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes no se tendrá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna, tampoco se incrementará la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información obsoleta.

En este sentido la investigación presenta como objetivo general: Establecer el conocimiento de los métodos necesarios para la implantación del CONTROL INTERNO con los que debe operar una entidad económica en el área de cuentas por cobrar a clientes. Como objetivo particular: Desarrollar y dar a conocer las bases para la implantación del control interno en una Sociedad Anónima dentro del segmento de cuentas por cobrar a clientes. y como objetivo específico: Demostrar que el establecimiento del programa del manejo del control interno facilita la obtención de información financiera que se requiera para la acertada tomas de decisiones.

En tal medida, en la investigación se registra como objeto de estudio: una propuesta de un sistema de CONTROL INTERNO para las cuentas por cobrar a clientes. El cual se clasifica como conceptual simple, estableciéndose como métodos generales de conocimiento; el inductivo: asegurando que la implantación del control interno es una medida administrativa que ayuda al manejo de las operaciones que realiza toda entidad económica. El analítico determina que los controles dentro del área de cuentas por cobrar a clientes que deben manejar las entidades económicas si desean obtener resultados confiables y oportunos son el apego al control interno. El sintético demuestra que la implantación del control interno contable determina la efectividad de las operaciones de las empresas. Finalmente el analógico muestra que la implantación del control interno constituye la administración contable de una entidad.

Como técnicas de recopilación de datos se registran la elaboración de fichas realizando un análisis de contenido.

Así la presente investigación tuvo como ubicación espacial las bibliotecas de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca Central de la U.N.A.M., obteniendo de estas la información teórica, el caso práctico se elaboró en base a las observaciones obtenidas en el Departamento de Crédito y Cobranzas de los Laboratorios MARONA, S.A. DE C.V. Esta investigación se realizará de febrero de 1993 a junio de 1994.

La investigación presenta en el aspecto teórico como delimitaciones: El control interno que debe existir dentro del área de cuentas por cobrar a clientes para contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna, proponer a la entidad objeto de estudio la creación de un departamento de crédito y cobranzas que posibilite el cuidado y diligencia de las políticas y procedimientos aplicables a este importante rubro del activo circulante. Así a lo largo de la investigación se observaron como limitaciones: No tener la documentación oportunamente, no contar con los instrumentos y/o materiales necesarios para la elaboración de la investigación. Limitaciones que no generarán la posibilidad de poder concretar mi interés sobre el trabajo. En el contenido del trabajo, desarrollaré los siguientes temas: El Control Interno, las Cuentas por Cobrar, la entidad económica y el Departamento de Crédito y Cobranzas, finalizando con una propuesta, que realizaré para optimizar el sistema de control interno en unos laboratorios farmaceúticos.



## CAPITULO I

### CONTROL INTERNO

Debido a la creciente complejidad de operaciones que se desarrollan en las empresas los dirigentes se han obligado a establecer medidas de control, tanto en aspectos financieros como administrativos y contables.

El éxito o fracaso de la organización depende de las decisiones que tomen los dirigentes de la misma, los cuales se basan en la información que presente cada uno de sus departamentos., por lo que, para mantener la eficiencia de esta se requiere disponer de medidas que obtengan en forma eficaz una imagen real del logro de objetivos; siendo necesario en primera instancia el establecimiento de controles en cada área para estar en posibilidad de contribuir a la toma de decisiones.

Es por lo anterior que en el presente capítulo presentaré un análisis específico de lo que es Control Interno, sus elementos, la importancia que representa en toda organización, y sus objetivos, para posteriormente enfocarlo a la relación que guarda con las cuentas por cobrar a clientes y su implantación en la misma.

## 1.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

Para familiarizar al lector con el término control interno, expondré una serie de definiciones de las cuales obtendré la idea general para desarrollar el resto de la investigación empezando por definir al control.

El diccionario Léxico Hispano nos dice:

" El control es la comprobación, revisión, intervención y examen de las actividades".<sup>1</sup>

-Joaquín Gómez Morfín

"El control como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente establecidos"<sup>2</sup>

Para el objeto de estudio de esta investigación consideraré la siguiente definición :

"El control es un proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan prescrito de acción, el plan se ajusta a las actividades de la organización".<sup>3</sup>

El control es un plan de acción, medición, corrección y evaluación de cada una de las actividades de cualquier organización.

---

<sup>1</sup>Diccionario Léxico Hispano, 1991.

<sup>2</sup>Gómez Morfín, Joaquín, *El control interno en la administración de empresas*, Editorial Diana., México, D.F., 1993, pág. 31

<sup>3</sup>Erick L. Kohler, *Diccionario para Contadores*, Editorial Uthea, México, D.f., 1982., pág. 122

Adentrándome al tema expondré el concepto de Control Interno, para lo cual me basaré en definiciones de algunos autores, como son:

- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala:

"El Control Interno es el plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la salvaguarda de activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y adhesión a las políticas de la administración".<sup>4</sup>

-Joaquín Gómez Morfín

"El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".<sup>5</sup>

-Otra definición del Control Interno es la siguiente:

" En su significado más amplio, el control interno comprende la estructura organizativa, las políticas y procedimientos y las cualidades del personal de una empresa existente, con el propósito de proteger activos, promover la validez de la información y promover la eficiencia en las operaciones, así como estimular la adhesión a las disposiciones gerenciales" <sup>6</sup>

<sup>4</sup>Boletín E-2 *Normas y procedimientos de auditoría*, I.M.C.P., pág 10

<sup>5</sup>Gómez Morfín Joaquín, *El control interno en los negocios*, Fondo de cultura económica, 3a.edic.

<sup>6</sup>Lazzati, Santiago y otros autores, *Conceptos generales de auditoría*, pag. 79

- Charles A. Bacón

" Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general"<sup>7</sup>

Como se puede observar existen diferentes definiciones de Control Interno, en este caso únicamente mencione algunas, sin embargo podría enumerar otras y concluir que todas ellas tienen una idea general: organizar todas las áreas para obtener óptimos resultados en la toma de decisiones.

De las definiciones anteriores y conjugándolas con la del control concluyo que el Control Interno es el conjunto de métodos y procedimientos que coordinados entre sí constituyen el factor básico de operación en toda organización social, los cuales nos auxilian en la realización de cualquier actividad para lograr los objetivos deseados por medio de la toma de decisiones.

Una vez analizado y comprendido lo que es el Control Interno es necesario señalar los elementos que lo integran los cuales constituyen en sí la organización administrativa-contable en su implantación para cualquier tipo de empresa.

---

<sup>7</sup>Bacón, Charles A. Manual de auditoría interna, Ed. Uthea, Pag.5

## **1.2 ELEMENTOS**

El Control Interno es el factor básico de operación en toda organización, su funcionamiento debe cubrir todas las áreas a través de un conjunto de políticas de ejecución de actividades contables-administrativas; estas políticas se constituyen a partir de la integración de los elementos que hacen posible la estructura del propio control interno.

Dichos elementos están considerados como factores determinantes de las operaciones administrativas de cualquier entidad y/o segmento; en este apartado me ocuparé de analizar cada uno de ellos.

La Comisión de Procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos enuncia como elementos del Control Interno los siguientes cuatro :

### **"1. Organización**

Dirección

Coordinación

División de labores

Asignación de responsabilidades.

### **2. Procedimientos**

Planeación y sistematización

Registros y formas

Informes

### **3. Personal**

Entrenamiento

Eficiencia

Retribución

### **4. Supervisión" 8**

Otros autores los clasifican en cinco categorías a saber:

- " 1. La estructura organizativa
2. Las políticas y procedimientos operativos
3. Las políticas y procedimientos contables
4. La auditoría interna
5. Las cualidades del personal de la empresa" 9

- Ramón Poch considera seis elementos básicos a saber:

#### **" 1. Organización**

Dirección

Coordinación

División de labores

Asignación de responsabilidades

#### **2. Procedimientos**

#### **3. Planificación y sistematización**

---

<sup>8</sup>Idem cita No. 3, p.p. 20-24

<sup>9</sup>Idem cita No. 5 pág 79

#### **4. Registro y sus diseños**

#### **5. Informes**

#### **6. Supervisión"<sup>10</sup>**

Haciendo una comparación entre los elementos que considera el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Ramón Poch, determine que el único aspecto que Poch no toma en cuenta es el factor Personal; el cual desde mi punto de vista es el factor más importante en la misma integración, ya que sin el Recurso Humano no existiría la ejecución de actividades.

Para efectos de ésta investigación me basaré en la clasificación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

#### **1. ORGANIZACION:**

Es el elemento básico de la administración de la entidad ya que sobre ésta gira la estructura funcional, representada por un organigrama en la que se agrupan todas las funciones y actividades de la misma en forma lógica y coordinada, con una doble finalidad, tener una composición jerárquica y cumplir los planes preestablecidos.

En dicha organización descansa el sistema de Control Interno, sobre el cual la empresa podrá operar en forma lógica, de tal forma que las operaciones se desarrollen dentro del marco de los parámetros previamente determinados

---

<sup>10</sup>Poch, Ramón, *Manual de control Interno*, ed. Eada Gestion.

contando para ello con cuatro principios en apoyo a su funcionamiento óptimo los cuales describo a continuación:

a. Dirección: Es en sí, la responsable de dictar las políticas generales así como de la toma de decisiones para encausar a la empresa al logro de objetivos.

b. Coordinación: Es el principio sobre el cual los miembros de la organización adoptan obligaciones para obtener la máxima eficiencia desarrollándose en un ambiente armónico; evitando conflictos funcionales e interpretaciones contrarias a las asignadas por la autoridad.

c. División de labores: Cada miembro de la organización realizará las funciones que le correspondan en forma independiente, en forma tal que permitan lograr una especialización por grupos de individuos, obteniendo estandarización y rapidez en la ejecución de labores, evitando errores y posibles defraudaciones.

d. Asignación de responsabilidades: Se establecen en forma clara cada nombramiento dentro de la organización, en donde se precisan límites y alcances de la responsabilidad. Cada individuo debe conocer sus atribuciones, responsabilidades, orden jerárquico inmediato a quien le reporten y sobre todo tener la autoridad necesaria que le permita decidir para desarrollar las funciones asignadas.



## **2. PROCEDIMIENTOS:**

Es otro de los elementos necesarios para la ejecución del Control Interno, ya que para lograr el funcionamiento eficiente de la organización se debe contar con procedimientos que hagan posible la eficiencia de las operaciones.

a. Planeación y sistematización: Se basa principalmente en la estructuración de manuales de procedimientos y políticas sobre funciones de los principios de organización, como son: dirección, coordinación, división de labores y fijación de responsabilidades. La planeación básicamente consiste en la sistematización de tiempos de ejecución y procedimientos administrativos que la dirección haya fijado para su desempeño.

b. Registros y formas: Son el medio por cual se plasman las operaciones que realiza la entidad en cualquier área debiendo ser sencillos y accesibles con la finalidad de facilitar el registro oportuno y correcto de datos generados por las distintas transacciones que realiza la empresa.

c. Informes: Es uno de los elementos más importantes del control, ya que de este depende la acertada y oportuna toma de decisiones.

A través de los informes internos se tiene la información requerida sobre la situación financiera que guarda la empresa, con cada una de sus áreas y con las actividades del personal de la misma; ésta información deberá estar preparada por personas que tengan la capacidad y autoridad suficiente para juzgar y tomar decisiones al respecto, en su defecto realizar las correcciones necesarias.

Los informes por su misma importancia requieren para su presentación seguridad, concisión, realismo y oportunidad.

### **3. PERSONAL:**

El recurso humano en toda organización social representa el factor indispensable para la ejecución de cualquier actividad, por tal razón el Control Interno lo incluye como el elemento más sobresaliente de la integración administrativa, ya que se podrá tener una entidad en las mejores condiciones físicas y técnicas, pero sin la eficiencia humana no podrá llegar a la conclusión de sus actividades.

Para que la administración de las empresas cuente con esa eficiencia humana de la cual se habla, se debe en primer lugar tener una adecuada selección de personal, aspectos que trataré a continuación.

Al momento de solicitar una persona que ocupe un determinado puesto se debe tomar en cuenta ciertos requisitos que deben cubrir los recursos humanos. Estos requisitos consisten básicamente en el perfil de:

- . Grado de estudios
- . Experiencia en trabajos anteriores
- . Habilidad en el manejo de operaciones en ciertas áreas.

Además de conocer estos factores, el entrevistador deberá estudiar y analizar la moralidad, hábitos, situación económica y los factores que considere necesarios a través de exámenes psicológicos y/o entrevistas personales.

Una vez seleccionado el personal es importante que se le otorguen derechos y obligaciones como miembro de la organización los cuales en opinión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los siguientes:

a. **Entrenamiento:** Es esencial que al nuevo miembro de una organización se le proporcionen los conocimientos necesarios para la realización acertada de sus labores asignadas, dándole información acerca de la estructura organizacional de la empresa, para que tenga conocimientos acerca de su jefe inmediato, programas y actividades que estarán a su cargo y lo que la empresa espera de él; estando conciente que las labores a desempeñar las realice con el propósito de lograr óptimos resultados.

b. **Eficiencia:** De un adecuado entrenamiento obtendremos la eficiencia de las actividades que le son asignadas a los empleados de la organización y mediante la medida y esfuerzo del mismo, la gerencia estará en disponibilidad de otorgarle mejores estímulos económicos.

c. **Moralidad:** Consiste en la garantía de fidelidad por parte del trabajador hacia la organización a la cual pertenece.

d. **Retribución :** Enmarca todo el paquete de prestaciones y remuneraciones al que tiene derecho el personal por la prestación de sus servicios. Es este el elemento importante para el personal que ha demostrado su eficiencia y moralidad a la empresa, por lo que la organización deberá valorar las propias atribuciones de cada trabajador, dándole un sueldo e incentivos proporcionales y equitativos según referencias de cada uno.

La organización obtendrá excelentes resultados ya que el trabajador se sentirá satisfecho con lo que le están retribuyendo, aumentando su eficiencia y demostrando su agradecimiento con fidelidad.

#### **4. SUPERVISION:**

Es el elemento que va a valorar la eficiencia de la integración de los elementos anteriores mediante la vigilancia constante del personal encargado de la realización de dichas actividades, con la finalidad de tener la suficiente seguridad de que el sistema esta funcionando como se planteo.

La vigilancia de las actividades la realiza la auditoría interna en la mayoría de las empresas que cuentan con un organigrama bastante amplio; con el objeto de separar funciones ; que la persona que la prepara no sea la misma que la revisa, de ésta forma estaremos cumpliendo con uno de los principios de supervisión: la no intervención de la misma persona en todas las operaciones.

En esta sección analice los elementos que intervienen en la implantación del Control Interno, pero aún no he planteado la importancia que representa adoptarlo en una organización; sobre este punto hablaré en el siguiente apartado.

#### **1.3 IMPORTANCIA**

Anteriormente he mencionado que el Control Interno es uno de los factores básicos de operación para la dirección de cualquier organización, por ello la

importancia que reviste es sumamente amplia, ya que de su ejecución se obtendrá la eficiencia de operación.

En ocasiones el Control Interno se encuentra vinculado al mismo mecanismo administrativo con que opera la entidad, es decir se maneja de acuerdo a las políticas de la administración.

Políticas que deben ser adoptadas y cumplidas por el personal de la entidad para lograr un desarrollo evolutivo en la organización auxiliándose de los sistemas de Control Interno.

Mediante el cumplimiento de políticas y procedimientos la dirección estará en posibilidad de tomar decisiones en base a los informes que las gerencias le proporcionen, obteniéndolos con mayor facilidad cuando se han cumplido las normas establecidas, existiendo integración operacional de los elementos que anteriormente he mencionado.

La implantación del Control Interno en cualquier área de la entidad permitirá a los directivos elegir las alternativas que más convengan a la organización, tendrán un mayor conocimiento de los resultados que las transacciones de la empresa originan, existirá mayor comunicación empresarial, obtendrán informes cuando estos los requieran reflejando en ellos la efectividad del sistema establecido.

En forma general la implantación del Control Interno en cualquier área que integra la organización resulta un beneficio a todos sus integrantes, teniendo la oportunidad de progresar en forma conjunta; sin un adecuado control, la entidad no logrará realizar ni obtener los resultados planeados.

Cabe mencionar que un adecuado sistema de Control Interno no únicamente es importante para los integrantes que se ven afectados directamente en el cumplimiento del mismo, sino que además este sistema es de gran utilidad para las auditorías, tanto internas como externas, los cuales evaluarán el Control Interno que exista en la organización, para ellos será básico cumplir con cada uno de sus objetivos y en base a esto el auditor estará en posibilidad de determinar el grado de alcance que dará a sus pruebas.

#### **1.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno para el cumplimiento de las necesidades de la entidad cuenta con objetivos básicos y objetivos generales.

Los objetivos básicos de control interno son los siguientes:

- a. La protección de activos de la empresa.
- b. La obtención de información financiera, veraz, confiable y oportuna.
- c. La promoción de la eficiencia.
- d. Adhesión a las políticas establecidas por la administración

##### **a. Protección de los activos de la empresa:**

Es un plan establecido para la salvaguarda de activos que posee la empresa, es un complemento del control interno cuya finalidad es evitar todo tipo de fraudes por parte de empleados o terceras personas.

**b. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.**

Este objetivo se refiere principalmente al control que debe existir en el procesamiento de transacciones contables que generen información confiable y oportuna, debiendo observar características esenciales en su valuación, ser constante, completa, adecuada y oportuna; con la finalidad de que los directivos de la organización puedan basarse en ella para asegurar una toma de decisiones acertada.

**c. Promoción de la eficiencia:**

La eficiencia con la cual se procesan las transacciones de la entidad tiene un enfoque administrativo, en el que interviene el recurso humano, a través del cual se pretende mejorar la productividad de la empresa, para contribuir al desarrollo de la organización.

Este objetivo tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de las operaciones, seleccionar los lineamientos adecuados de las funciones y actividades de los empleados.

**d. Adhesión a las políticas establecidas por la administración:**

En este último objetivo descansa el éxito o fracaso de un sistema de control interno, ya que los tres objetivos anteriores sólo se obtienen si se siguen las políticas que ha dictado la dirección.

Los dos primeros son objetivos contables y los dos últimos son administrativos.

Los objetivos contables también se consideran administrativos, ya que durante su ejecución en los procedimientos de registro, se incluyen una serie de controles que no son considerados directamente contables, sino administrativos;

según lo plantea el Instituto Mexicano de Contadores Públicos de la siguiente forma:

" Todos los controles internos contables son el resultado de o pueden considerarse controles administrativos. Por otra parte el plan de organización y los procedimientos y registros establecidos por la gerencia para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones puede incluir una serie de controles que no tienen efecto en el sistema de contabilidad; al menos directamente.

La información operativa de tipo estadístico, registro de acceso a ciertas instalaciones de la empresa o una buena parte de los archivos, en un departamento de personal, pueden considerarse controles administrativos".<sup>11</sup>

Los objetivos generales del control interno básicamente se refieren al control interno contable, el cual comprende el plan de organización, procedimientos y registros que se enfocan a la protección de activos y a la confiabilidad de registros que generen información financiera.

Para cumplir con este objetivo, deben basarse en ciertos lineamientos que contribuyan al logro de metas establecidas, las cuales van a servir de base para identificar los objetivos específicos de control interno por ciclos de transacciones. La presente investigación no está enfocada a un ciclo contable completo, pero el rubro a estudiar se incluye dentro del ciclo de ingresos, por ello haré mención de los lineamientos aplicados a las operaciones que se generan en los ciclos.

---

<sup>11</sup> Idem cita No. 3, pág 11



**a. Objetivos de autorización:**

Las operaciones que se realizan en todo departamento que genere información que sirva de apoyo al procesamiento de información financiera para la toma de decisiones, debe realizarse de acuerdo a las autorizaciones generales o específicas dictadas por la administración, con la finalidad de que estos se generen respetando los lineamientos propios para cada ciclo.

**b. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:**

Para que la información que generan las transacciones de la entidad puedan constituir un apoyo en la toma de decisiones, estas operaciones deberán registrarse en libros de contabilidad para permitir la preparación de estados financieros, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.

**c. Objetivos de salvaguarda física:**

Cuando el sistema de control interno esta operando debidamente, debe existir un acceso estrictamente controlado a los activos de la entidad, dichos controles estan basados en el objetivo de autorización.

**d. Objetivos de verificación y evaluación:**

Para cumplir con el estricto sistema de control interno, es necesario realizar una comparación entre los registros contables en libros y la existencia física de activos a intervalos de tiempo razonable de tal forma que permita una salvaguarda física apropiada que contribuya al logro del objetivo general de la entidad.

Los objetivos generales de control aplicables a todos los sistemas parten de los objetivos básicos de control interno, siendo estos más específicos.

Los objetivos de control interno por ciclos se originan de los objetivos generales de control interno de sistemas, estos controles se aplican de diferente forma a cada transacción.

He definido al control interno en forma general, sus elementos, su importancia y sus objetivos; conceptos que nos van a ser de gran utilidad para entender el plan del sistema de control interno dentro de una entidad, en el área de cuentas por cobrar a clientes.

## CAPITULO II

### CUENTAS POR COBRAR

Las Cuentas por Cobrar de una empresa representan derechos contra otros por conceptos de activos utilizables, tales como dinero, mercancías o servicios. Dichas cuentas resultan del uso del crédito en la compra venta de bienes y servicios o préstamos en efectivo a diversos; tales como empleados, ejecutivos, empresas filiales, agencias, etc.

La venta de mercancías o servicios en la actualidad, está basada principalmente en operaciones de crédito, siendo éstas registradas contablemente en cuentas por cobrar a clientes.

La difícil situación económica que la humanidad ha venido soportando ha originado que el valor adquisitivo de la moneda que una persona posea no satisfaga sus necesidades, lo cual da pauta al endeudamiento con otras personas, generalmente es con la empresa o persona a la cual prestan sus servicios.

Estos préstamos son registrados contablemente para quien los otorga como deudores diversos.

En ocasiones se realizan ventas documentadas, o sea entregan la mercancía a cambio de un documento que ampare el importe total o parcial de la mercancía con la certeza de que pronto se recuperará dicho importe; lo mismo sucede cuando se vende algún otro bien distinto al giro de la entidad o se conceden préstamos a terceras personas ajenas a la empresa.

Estos tres rubros son derechos exigibles los cuales constituyen recuperabilidad monetaria que auxilian en el desarrollo económico de la entidad otorgante.

Siendo estos rubros aspectos importantes de la compañía, en el presente capítulo me ocuparé de mencionar: el origen e importancia de las cuentas por cobrar, su concepto, clasificación y administración en la entidad.

## **2.1. ORIGEN E IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

La venta de mercancías a crédito y el préstamo de efectivo a terceros son las principales causas que originan las cuentas por cobrar.

Estos dos aspectos se registran contablemente como: clientes y deudores diversos respectivamente. Los documentos por cobrar pueden ser originados por una u otra operación.

Se dice que un cliente es originado por la venta de mercancías o prestación de servicios amparado por una factura, teniendo una fecha de vencimiento para su cobro.

El origen de los deudores diversos se debe principalmente por el otorgamiento de préstamos a terceras personas: empleados, funcionarios u otros conceptos análogos.

Los documentos por cobrar se originan cuando se documenta una venta, el cliente extiende un documento formal, el cual cambiará cuando se le liquide el importe total de la mercancía; la operación de préstamo funciona de la misma manera, con la diferencia de que el importe a cobrar fué entregado en efectivo, no en bienes o servicios.

Para diferenciar ambos orígenes en primera instancia hablaré del origen de las cuentas por cobrar a clientes, es decir hablaré sobre el crédito derivado de la venta o prestación de servicios, según sea el giro principal del negocio, y la importancia que representa para la empresa que lo otorga.

El crédito se da en todos los niveles de negocios; los proveedores venden materias primas a los fabricantes, estos venden bienes a los mayoristas, los mayoristas venden a los detallistas y éstos a su vez a los consumidores finales. El cobro tiene lugar algún tiempo después de la venta.

El Crédito se deriva de:

" La palabra crédito proviene del latín Creatum de credere, tener confianza. Generalmente se define como la operación de obtener un préstamo en dinero otros objetos o servicios, los que serán devueltos o

pagados después de corto o largo tiempo, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado" <sup>12</sup>

En la definición anterior observe que el crédito se define como un préstamo de dinero u objetos los cuales se pagan en determinado plazo, pero para objeto de estudio del presente capítulo el término crédito será empleado para referirme a las cuentas por cobrar a clientes, o sea, por la venta de productos, y préstamo para referirme a los deudores diversos, préstamos en efectivo; por lo cual concluyo que:

El crédito es la confianza que se deposita en una tercera persona al entregar bienes o productos a cambio de un valor a recibir o una promesa de pago en la cual se especifican las condiciones del mismo y el plazo que se da para el cumplimiento de dicha promesa.

Haciendo historia no doy cuenta que el crédito a través del desarrollo socioeconómico de la formación humana ha constituido un papel importante; pues bien en los albores de la civilización cuando no existía la moneda, el hombre para la satisfacción de sus necesidades realizaba transacciones en forma de trueque es decir, intercambio de bienes y productos, por otros que le ayudaran a complementar sus requerimientos primarios. El intercambio de estos bienes sólo era estimativo, pero nunca lograban equilibrar el valor de uno y otro bien, en ocasiones era imposible realizar el intercambio inmediatamente, ya que algunos productos sólo eran de temporada, por lo que

---

<sup>12</sup>Palacios Comboy, Blas Rosendo, *Aspectos importantes de las cuentas por cobrar en la administración de empresas*, (Tesis 1989, ESCA), pág . 4

los poseedores de artículos existentes en todo el año otorgaban piezas con la promesa del solicitante de recompensar al obtener o cosechar sus productos.

Poco después aparece la moneda, la cual sirve como medio de cambio de bienes y servicios representando un símbolo de poder social, en esta distinción socioeconómica se da el problema de que no todas las personas podían comprar cosas o bienes de contado, lo cual da origen a las primeras operaciones formales de crédito, desarrollándose una doble finalidad, gravarlos por un interés elevado haciendo redituable su dinero.

Lo anterior es solamente un bosquejo del desarrollo del crédito, con la finalidad de observar que ésta operación ha sido utilizada en todo nivel socioeconómico por el que la formación humana se ha desenvuelto.

En la actualidad el crédito representa para la empresa que lo otorga un instrumento de impulso para el desarrollo de transacciones financieras, da flexibilidad al consumidor en un plano de la oferta y la demanda, haciendo productivo su capital, aumenta el volumen de bienes producidos y vendidos, como al mismo tiempo la diversidad de las operaciones mercantiles.

El crédito como he mencionado impulsa al crecimiento y reputación de la empresa que lo otorga, representa la garantía de que la empresa colocará sus productos lo más pronto posible, es la base sobre la cual se conforma la cartera de clientes, significando derechos de cobro presentados en el balance como activos circulantes en recuperabilidad monetaria a corto plazo, dando solvencia al mismo tiempo. Es una convertibilidad a corto plazo en efectivo que sirve para las nuevas inversiones y generación de otros recursos.

El crédito indica un proceso que con el paso del tiempo se vincula a una actividad organizacional ya que representa el patrimonio de los negocios con las que pueden realizar sus operaciones diarias al convertirse en efectivo, dependiendo de estas su situación económica.

Debido a que las transacciones mercantiles en su mayoría se realizan a crédito, existiendo minimización de operaciones de contado, las empresas tienen que otorgar crédito para poder efectuar sus operaciones de venta, con la posibilidad de poder absorber el mayor número de clientes y de esta forma lograr los siguientes beneficios que la propia empresa ha diseñado:

- \* Aumentar los volúmenes de venta;
- \* Generar más fuentes de trabajo;
- \* Permitir la expansión económica de las empresas;
- \* Permitir aumentar el nivel de vida;
- \* Permitir mayor poder adquisitivo;
- \* Disminuir los costos unitarios;
- \* Incrementar posibilidades de desarrollo tecnológico;
- \* Ampliar horizontes mercantiles y opciones a clientes con dificultades monetarias transitorias;
- \* Permitir el aprovechamiento del dinero, mediante la generación de intereses;
- \* Facilitar la transferencia de bienes económicos, y
- \* Ampliar y abrir de nuevos mercados al dotar de poder de compra a los principales sectores de la población.



Mencionado lo anterior concluyo que el crédito es la operación mercantil que encausa al desarrollo productivo de la entidad que lo otorga. Da origen a las transacciones de venta a plazos y es la base de las cuentas por cobrar a clientes.

El crédito representa el origen de las cuentas por cobrar a clientes y/o documentos por cobrar, sin el otorgamiento de este la cartera de clientes no existiría por ello que en el capítulo tres se hablará específicamente de la administración aplicable a este importante rubro, el Departamento de Crédito y Cobranzas.

La venta documentada se realiza con la finalidad de evitar gastos adicionales de cobro, el vendedor exige a cambio de la entrega de bienes o productos un documento que amparé el importe total de la mercancía; de esta forma el cliente esta obligado a cubrir dicho importe en la fecha estipulada en el mismo documento; de lo contrario el documento generará un interés adicional.

El otro rubro que integra las cuentas por cobrar son los deudores diversos, estos se originan por el otorgamiento de préstamos a empleados, funcionarios y personas ajenas a la entidad.

Cuando son préstamos a otras entidades o personas ajenas a la empresa, el prestador pide a cambio un documento por cobrar, el cual tiene los mismos efectos que el que recibe a cambio de mercancías en la venta documentada.

A continuación definiré al préstamo para familiarizarnos con dicho concepto:

El Diccionario Léxico Hispano define al préstamo como:

"La palabra préstamo se deriva de la palabra prestar que viene del latín **prestāre** y significa entregar un importe de dinero u otro bien por algún tiempo, con la obligación de restituirlo a su dueño en una fecha determinada".<sup>13</sup>

Anteriormente cuando definí al crédito hice la aclaración de los términos que utilizaré en la presente investigación.

El préstamo es la operación principal que da origen a los deudores diversos, se realizan a empleados, funcionarios u otras personas, con la característica de que la cantidad prestada a empleados y funcionarios se descuenta por nómina semanal, quincenal o mensual hasta cubrir el importe total, por lo que el patrón no tienen problema para su cobro, en tanto que las otorgadas a otras personas deberán estar amparadas por un documento que cubra la cantidad prestada con una fecha de vencimiento para su cobro.

Los deudores diversos al igual que los clientes y documentos por cobrar se presentan en el activo circulante como partidas próximas a recuperar, ya que los préstamos que la entidad realiza a su personal es de recuperabilidad corto tiempo.

La empresa a través de los prestamos en efectivo que concede a su personal, ayuda a solventar su situación económica, dando posibilidades de desarrollo social contribuyendo a la solvencia de problemas personales que en el momento se suscitan.

---

<sup>13</sup>Idem cita No. 1

Este aspecto es importante para la entidad ya que de esta forma el empleado se sentirá ligado a la organización sintiendo que para su patrón es importante, y que éste le ayuda a solventar sus problemas económicos por los cuales atraviesa en ciertos momentos; estando conciente de antemano que dicho préstamo será descontado por nómina con el cargo de interés que en su caso se pacte.

Los préstamos en efectivo que se realicen a personas ajenas a la entidad deberán ser gravados por un interés para hacer redituable el capital prestado de lo contrario, financieramente la entidad estará perdiendo un interés que en una institución bancaria generaría.

Otro origen secundario de los deudores diversos son reclamaciones contra empresas o instituciones las cuales resultan por anticipos de una mercancía a recibir, por devoluciones de mercancías, impuestos u otros conceptos que serán desglosados en este capítulo en la clasificación de cuentas por cobrar.

El objetivo principal de este apartado fué identificar las operaciones que dan origen a las cuentas por cobrar, determinando que las dos principales causas son: el crédito y el préstamo que han sido definidos en el contenido de este inciso como la promesa de pago a cambio de bienes, mercancías y servicios, o efectivo los cuales serán cobrados en una determinada fecha.

Una vez definido el origen de las cuentas por cobrar me remito a conceptualizarlas en el siguiente apartado.

## 2.2. DEFINICION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Me basaré en las definiciones de algunos autores para realizar un análisis específico y concreto que coadyuve al entendimiento de la propuesta que en el cuarto capítulo enfocaré.

-Los Hnos. Méndez Villanueva

" Las cuentas por cobrar son derechos exigibles a clientes, en las que se registran los aumentos y disminuciones de los importes que la empresa tiene derecho a cobrar por haber vendido mercancías a crédito, sin exigir alguna garantía.

Incluyen dentro del rubro de las cuentas por cobrar a los documentos por cobrar, definiéndolos como la cuenta en la que se registran los aumentos y disminuciones de los importes que la empresa tiene derecho a cobrar representados por documentos, tales como letras de cambio, pagarés y otros, recibidos como garantía por haber vendido a crédito mercancías o algún otro bien, o por haber prestado dinero.

Además hacen referencia de los deudores diversos los cuales los clasifican como la cuenta en la que se registran los aumentos y disminuciones de los importes que la empresa tiene derecho a cobrar por haber prestado dinero o vendido a crédito algún bien distinto de las mercancías sin exigir garantía alguna" <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Hnos.Méndez Villanueva, *Contabilidad (primer curso)*, p.p. 73-74

- " Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de crédito o cualquier otro concepto análogo " <sup>15</sup>

- " Dentro del rubro de cuentas por cobrar, se van a incluir todas aquellas cantidades que la entidad tiene derecho a cobrar por diversos conceptos que pueden quedar incluidos en los grupos siguientes:

Primero: Por la venta de artículos o por la prestación de servicios relativos al giro de la empresa.

Segundo: Por cualquier otro concepto diferente al cobro de las ventas o servicios prestados por una entidad y que constituyan su actividad fundamental" <sup>16</sup>

- Charles T. Horngren dice:

" Comúnmente las cuentas por cobrar se refieren a las cifras que los clientes deben como resultado de la entrega de artículos o servicios y del otorgamiento de un crédito en el curso ordinario del negocio.

Las cuentas por cobrar deben distinguirse de los depósitos, acumulaciones, letras y de otros activos que no resultan de las ventas diarias " <sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Boletín C-3 , *Principios de contabilidad generalmente aceptados*, I.M.C.P., pág 221

<sup>16</sup>Torres Tovar, Juan Carlos, *Contabilidad II*, Ed. Diana, México, D.F. 1989 pág. 287

<sup>17</sup>Horngren, Charles T., *Introducción a la contabilidad financiera*, Ed. Prentice/Hall Internac. pág 265

- " Con mucha frecuencia se venden bienes y servicios a los clientes sin la base de promesa de pago orales o implícitas en una fecha futura. A tales cuentas se les denomina **ventas a crédito** o **ventas a cuenta**, esta se considera como cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar se incrementan por las ventas a crédito y se disminuyen por los pagos de los clientes" <sup>18</sup>

- " Derechos contra un deudor generalmente en venta abierta. Su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por conceptos de ventas de mercancías y servicios " <sup>19</sup>

Después de analizar cada una de las anteriores definiciones llego a la conclusión de que las cuentas por cobrar son derechos exigibles a cargo de terceras personas, clasificadas en tres rubros principales que son:

- . Clientes: Se originan por el otorgamiento de crédito de la venta de artículos o servicios del giro de la empresa.
  
- . Documentos por cobrar: Originados por la venta de algún bien diferente al giro de la entidad o por la realización de una venta documentada.

---

<sup>18</sup>Pyle, Write, Larsom, *Principios fundamentales de contabilidad*, Ed. Continental, México. D.F. 1981. pág. 67

<sup>19</sup>Idem cita No. 2 pág. 164

. Deudores diversos: Préstamos al personal de la empresa o personas e instituciones ajenas a la misma.

En la cuenta de clientes incluyo a los documentos por cobrar, ya que estos pueden ser originados por el otorgamiento de un crédito a un plazo mayor al que comunmente otorga la empresa, éste documento tiene una garantía y fecha de vencimiento, fecha en el que el poseedor podrá hacer efectiva la promesa de pago.

Las cuentas por cobrar representan derechos monetarios contra negocios y personas, las cuales adquieren al vender bienes y servicios o prestar dinero.

Haciendo referencia al origen y definición de las cuentas por cobrar, concluyo que existe una clasificación específica considerada en tres rubros sobresalientes de los cuales en el siguiente tema me ocupare de mencionar.

### **2.3 INTEGRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

Se produce una partida por cobrar cuando se venden bienes o servicios a una tercera persona a crédito. Las cuentas por cobrar son derechos que tiene el vendedor sobre el comprador por el importe de la operación, por vender bienes y servicios o prestar dinero.

La integración principal de las cuentas por cobrar se clasifica en tres rubros a saber:

- a. Clientes
- b. Documentos por cobrar
- c. Deudores diversos.

**a: Clientes:**

Los clientes son el resultado de las operaciones de venta de bienes y servicios normales de la empresa, estos se expresan verbalmente y de forma informal, únicamente lo ampara la factura de venta.

A estas cuentas se les conoce también como cuentas por cobrar comerciales, o ventas a plazos.

Los clientes son la base principal de las transacciones comerciales de cualquier entidad económica, ya que de estos depende la demanda de servicios o productos a vender, sin los clientes las empresas no realizarían las funciones para lo cual se han establecido.

**b: Documentos por cobrar**

Los documentos por cobrar resultan de la transacción en la cual, una parte llamada girador, da un pagaré a una segunda parte el tenedor a cambio de efectivo, mercancías o algún otro bien o en su caso préstamo en efectivo.

Los documentos por cobrar son más formales que los clientes y deudores diversos. En este caso el deudor promete por escrito pagar la cantidad



definida al acreedor en una fecha futura estipulada. Por lo general las condiciones de estos documentos se extienden por lo menos durante 60 días.

Los documentos por cobrar se clasifican en :

- . Pagarés
- . Letras de cambio.

### **Los pagarés**

" Son promesa escrita y fechada de pagar cierta suma de dinero por un valor recibido, ya sea con o sin interés explícito, en la fecha o después de la fecha que se cita expresamente" <sup>20</sup>

La persona que debe pagar el documento por lo general es la que lo hace o suscribe, pero frecuentemente a la persona a quien se le paga es un tenor distinto a la persona que cita el instrumento; generalmente es una Institución Bancaria.

**La Letra de Cambio** o conocida también como giro es:

"Una orden formal escrita; la cual indica el pago de dinero por determinada persona a otra persona que puede ser o no la que hace o gira el instrumento"<sup>21</sup>

Por lo anterior deduzco que para la persona que este en situación de cobrar un importe de capital mediante documentos por cobrar, desde mi punto de vista

---

<sup>20</sup>W.A. Datón P. *Manual del contador*, Ed. Uthea.

<sup>21</sup>Idem cita No. 19.

debe optar por recibir una letra de cambio, ya que ésta representa una orden de pago y los pagarés sólo una promesa de pago.

Los documentos incluyen por lo regular una tasa de interés establecida . En el documento por cobrar se le puede exigir al deudor que entregue garantía por el préstamo o crédito otorgado. Los documentos por cobrar tienen distintas fechas de cobro, a menos de un año, a más de un año y a plazos periódicos.

Los documentos se originan principalmente por:

- . La venta de mercancías o de otros productos.
- . El pago de cuentas por cobrar
- . La concesión de préstamos y anticipos.

"Los documentos por cobrar provenientes de ventas son transacciones frecuentes en empresas que venden mercancías con un valor relativamente alto. El cliente por regla general hace un pago inicial importante produciendo un interés y su vencimiento es de 3 meses a 1 año, en ocasiones es a plazos mayores." <sup>22</sup>

El documento, pagaré o letra de cambio representa una confesión explícita de adeudo.

Los documentos basados en cuentas por cobrar a clientes se originan como resultado de la imposibilidad de cobro a clientes morosos, cuando sus cuentas

---

<sup>22</sup>Idem cita No. 19.

están vencidas, el cliente puede entregar un pagaré o una letra la cual producirá un interés mensual, por lo que el cliente se verá más obligado al cumplimiento de dicho pago, ya que de lo contrario su cuenta se incrementará más con los intereses acumulados.

En la aceptación de documentos por cobrar a clientes se tienen ciertas ventajas e inconvenientes, dentro de las ventajas citaré las siguientes:

- . El pagaré o letra de cambio reconoce la obligación y evita discusiones respecto al adeudo.
- . Fija una fecha determinada para el pago.
- . Estipula la tasa de interés en caso de moratoria.
- . Pone al deudor bajo la acción de los tribunales en caso de falta de pago.

#### Desventajas:

. Los clientes en ocasiones tienen la impresión que el hecho de entregar un pagaré o una letra de cambio han liquidado su cuenta y muchas veces resulta más difícil su cobrabilidad.

. Resulta más tardado recuperar la cuenta del cliente por documentos por cobrar que la cuenta normal, ya que el documento tiene una fecha de vencimiento la cual es aprovechada por el cliente, mientras que la cuenta normal

se puede cobrar según se haya establecido verbalmente o en pagos anticipados o por períodos.

**c :Deudores Diversos.**

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fué constituída la entidad tales como: préstamos de accionistas y a funcionarios y empleados.

Se originan por diversas transacciones que realiza la entidad con terceras personas, las cuales constituyen promesas orales o por escrito.

Estos son algunos ejemplos de conceptos que se registran en el rubro de deudores diversos:

1. Anticipo a funcionarios y empleados.
2. Préstamos a funcionarios y empleados.
3. Anticipos a subsidiarias.
4. Préstamos a terceros.
5. Regalías por cobrar.
6. Intereses por cobrar.
7. Dividendos por cobrar.
8. Anticipos a proveedores.
9. Impuestos pagados por anticipado.
10. Anticipos a contratistas.
11. Gastos pagados por anticipado.
12. Sueldos y Salarios pagados por anticipado.
13. Reclamaciones contra:

- . Compañías de seguros por siniestros sufridos;
- . Proveedores por artículos defectuosos;
- . Partes demandadas en juicio;
- . Reembolso de impuestos.

Me puedo extender mencionando ejemplos, pero en forma general los deudores diversos son derechos contra terceras personas no originadas por la actividad principal de la empresa.

Esta es la clasificación principal existente para las cuentas por cobrar, existiendo adicionalmente una integración subalterna a la misma, que a continuación menciono:

- a. Las cuentas que registran en cuenta corriente.
- b. Las que no están plasmadas en documentos formales.
- c. Las que se establecen en documentos con fecha de vencimiento.

Estas cuentas se agrupan en rubros de:

1. Cuentas y documentos por cobrar comerciales, originadas de operaciones mercantiles.
2. Cuentas y documentos por cobrar no comerciales generalmente conocidos como deudores diversos.

La contabilización y administración de las transacciones mercantiles que originan a las cuentas por cobrar requieren de un estricto control, ya que estas representan el efectivo inmediato a recuperar, el cual se requiere para generar nuevas fuentes de inversión.

Por lo antes expuesto considero que es necesario hacer hincapié en los aspectos administrativos y contables que engloban a las cuentas por cobrar de la entidad, algunos de los cuales trataré a continuación.

#### **2.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS CUENTAS POR COBRAR.**

En los apartados anteriores de éste capítulo he estudiado el origen, concepto y clasificación de las cuentas por cobrar, pero aún no he determinado el cuidado y diligencia administrativo aplicable a este importante rubro, del cual ahora hago referencia.

La administración aplicable a las cuentas por cobrar va a depender del control que la entidad haya impuesto sobre estas. El desarrollo del control aplicable a las cuentas por cobrar en la mayoría de las empresas esta a cargo de un Departamento de Crédito y Cobranza, el cual da pauta al establecimiento de políticas y procedimientos aplicables al rubro de cuentas por cobrar, ya que sobre este recae directamente el control administrativo que se les proporcione, el cuidado y empeño que se tenga sobre las mismas, determinando el grado de recuperabilidad y oportunidad de cobros por las transacciones efectuadas, constituye la prueba del crédito efectivo y de una eficiencia necesaria ya que de

lo contrario la empresa se vería afectada en su liquidez o en sus fondos de capital de trabajo.

A pesar del grado de importancia que representa la creación de un Departamento de Crédito y Cobranza, en las empresas de pequeña magnitud, por lo general el crédito y la cobranza están a cargo del gerente, jefe de ventas o por el contador, por lo que resulta casi imposible en estos casos, llevar a cabo el establecimiento de una sistemática administración en las cuentas por cobrar.

La creación del Departamento de Crédito y Cobranzas y el Control Interno que se establezca sobre las cuentas por cobrar va a depender directamente de las características de cada empresa para poder establecer procedimientos y políticas administrativas adecuados.

"Las particularidades del negocio incluyen tanto factores externos como internos que afectan las funciones administrativas así como políticas de crédito y cobranza.

En relación con los clientes es indispensable tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Si la empresa depende de un número limitado de clientes que absorben una proporción importante de ventas.
2. Si por el contrario, la facturación se hace a un gran número de clientes, muchos de ellos ocasionales.

**3. Si existen transacciones de venta a compañías subsidiarias o filiales.**

**4. Políticas en relación con crédito y plazos de cobranza”<sup>23</sup>**

Independientemente de las particularidades de cada negocio desde mi punto de vista es importante el establecimiento del Control Interno en las cuentas por cobrar, ya que en la actualidad la mayor parte de las operaciones mercantiles se desarrollan sobre la base del crédito; más aún, yo recomendaría que no importando la magnitud de la entidad es necesaria la creación del Departamento de Crédito y Cobranza, ya que este fundamentaría una posible alternativa al crecimiento y desarrollo de la misma al realizar operaciones que den iniciativas productivas en la colocación accesible de sus productos en el mercado.

De cualquier forma el Departamento de Crédito y Cobranza da alternativas de crecimiento a la entidad, ya que en manos de este departamento esta el desarrollo de relaciones comerciales con otras entidades, la comunicación con cada uno de sus clientes autores, de la compra-venta de mercancías.

Por tal razón este departamento deberá estar a cargo de una persona con amplios conocimientos financieros, comerciales y contables con alto sentido de responsabilidad, honradez, moralidad, eficiencia y sociabilidad. Al mismo tiempo su organización estructural deberá ser suficiente.

---

<sup>23</sup>Idem cita No. 1, pág. 127



Estos requisitos se suscitan en un plan de actividades tanto operacionales, productivas, administrativas o de servicio subrogada a la organización general, logrando en forma independiente sus objetivos particulares, lo cual implica que los objetivos de este departamento tendrán que estar ligados y coordinados con el resto de la organización de tal forma que cumplan con el plan general de la alta gerencia.

En forma general el Departamento de Crédito y Cobranzas se debe desarrollar en un ambiente armónico que le permita la comunicación con otros departamentos para el cumplimiento de los objetivos particulares.

Las políticas y procedimientos de las cuales hago mención serán aplicables en coordinación con los elementos y objetivos del Control Interno así como con la estructura organizacional diseñada.

En un sentido más amplio el Departamento de Crédito y Cobranzas se encargará del cumplimiento de los objetivos del Control Interno encaminados a un enfoque administrativo que deba operar en estos rubros.

Considerando que el control no es solamente el conocer la situación de las actividades desarrolladas durante un período determinado, sino también tomar medidas tendientes a eliminar la problemática de la desviación de planes, es de suma importancia que éste departamento este a cargo de una persona con bastos conocimientos en el área de finanzas que pueda llevar a cabo los procesos administrativos-contables.

El aspecto administrativo aplicable a las cuentas por cobrar debe estar ligado en todo momento con el aspecto contable que sea aplicable a este rubro, ya que el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá estar en coordinación constante con el Departamento de Contabilidad.

El Departamento de Crédito y Cobranzas deberá diseñar formatos en los cuales plasme información que entregará al Departamento de Contabilidad para que a su vez este departamento reporte al Departamento de Finanzas en forma procesada y sintetizada a un reporte general de la contabilización de las cuentas por cobrar.

Los reportes que el Departamento de Contabilidad deba emitir van a depender de las necesidades de cada negocio; por lo general se debe presentar un estado de cuenta de cada cliente, antigüedad de saldos, saldos promedio.

En lo que respecta a los deudores diversos, la administración deberá adaptar controles que le permitan obtener eficientes resultados en los supuestos casos:

. Cuando los deudores diversos son originados por préstamos al personal; el departamento de personal, es decir los encargados de realizar las nóminas deberán tener un debido control en los descuentos que se realicen, el jefe de personal o la persona que ha autorizado dicho préstamo deberá comunicar por escrito mediante un formato el otorgamiento de préstamo, para que en las nóminas subsecuentes se realice el descuento acordado con el empleado y cumpliendo con las políticas internas de la empresa.

Para evitar confusiones en el manejo de capital y desviaciones a los controles es necesario el establecimiento de políticas en las cuales se especifique:

1. El límite de importe a prestar por rangos de categorías.
2. Tiempo en el cual el personal deberá cubrir el importe total del préstamo.
3. Frecuencia de tiempo para realizar préstamos.
4. Tasa de interés, en su caso.

El aspecto administrativo aplicable a estos rubros debe seguir una secuencia para que a su vez los reportes obtenidos en estos departamentos a los cuales se les hace acreedor como los encargados de llevar a cabo dichos controles puedan entregar al departamento de contabilidad el cual será el encargado de procesar las transacciones expresadas en valores nominativos que serán presentadas al departamento de Finanzas para su análisis, y entregar un estudio específico sobre la situación económica en la cual se encuentra la empresa.

En el presente capítulo hice referencia a un panorama general de las cuentas por cobrar, considerando los tres rubros que la integran: clientes, documentos por cobrar y deudores diversos, dando una clasificación específica de cada uno; el rubro al cual enfocaré la propuesta de control interno será exclusivamente a las cuentas por cobrar a clientes y documentos por cobrar

originados por la venta de mercancías, es decir de las operaciones propias del giro de la entidad.

En el siguiente capítulo me permito hablar en forma específica del departamento de crédito y cobranzas, tratando los aspectos administrativos de las cuentas por cobrar a clientes.

### **CAPITULO III**

#### **LA ENTIDAD ECONOMICA Y EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Uno de los factores claves que más ha contribuido a la tremenda expansión de la economía ha sido la tendencia hacia vender toda clase de mercancías o servicios a crédito. En la actualidad en casi todos los campos del comercio con el fin de colocar sus productos en el mercado los comerciantes brindan a los clientes el privilegio de efectuar el pago a un mes o más después de la fecha de venta.

Dicha operación resulta de la concesión de crédito a terceros, he ahí que una partida por cobrar represente cantidades que los clientes deben a una compañía como resultado del uso generalizado del crédito en la compra y venta de bienes y servicios.

De la operación crédito se crea la cartera de clientes, el crédito es la operación mercantil en la cual el comerciante deposita una confianza en otra llamada cliente, entregando un bien o producto el cual será pagado en una fecha posterior; el crédito estipula condiciones e intereses en su caso.

Las cuentas por cobrar a clientes se clasifican dentro del rubro clientes, presentadas en el balance general, en el activo circulante, activo de pronta realización.

Los clientes son terceras personas que adquieren bienes o servicios a crédito con otra llamada comerciante, es decir, es una inversión la cual se va recuperando a través de los pagos hasta cubrir el total de la factura.

Este rubro representa un papel importante dentro de los estados financieros de dicho comerciante, ya que identifica la pronta realización de efectivo que constituirá nuevas inversiones en la entidad.

Por lo anterior en toda entidad económica que realiza transacciones a crédito, la creación de un departamento de crédito y cobranzas se convierte en una necesidad, independientemente de la dimensión y características de la misma ya que este se encargará directamente de la administración que estas puedan requerir, desde la revisión del levantamiento del póliza hasta la recuperación oportuna de la inversión.

La creación de un departamento de crédito y cobranzas por lo general resulta un beneficio que traerá consigo el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que en manos de este departamento está la administración financiera de la entidad económica.

### **3.1. LA ENTIDAD ECONOMICA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

"A la unidad económica se puede considerar como una unidad económica social. En la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos, que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Los objetivos se

refieren principalmente al beneficio de las partes integradas en la propia empresa: inversionistas, personal de la empresa, público y estado" <sup>24</sup>

Una entidad económica, se crea con la finalidad de satisfacer necesidades de producción de bienes y servicios, exigencias de alimentación, habilitación, vestido, etc., cubre necesidades sociales, poniendo en juego un mecanismo que desde el punto de vista económico pretende lograr el máximo de utilidades, por medio de la producción de bienes y servicios, disponer de las medidas adecuadas para realizar las ventas de lo que se produce, contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de las operaciones de la empresa, y reclutar al personal adecuado, en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa solicite. Por lo que la finalidad o logros de la empresa, es ofrecer servicios a los consumidores y público en general.

Una entidad económica es el conjunto de recursos los cuales tienen una misma finalidad:

1. Recursos Humanos
2. Recursos Materiales
3. Recursos Técnicos

Para que una entidad económica funcione correctamente es necesario contar con los tres recursos los cuales en coordinación lograrán sus objetivos específicos.

---

<sup>24</sup>Martínez Villegas, *El contador público y la auditoría*, pág. 59

### **1. Recursos Humanos:**

Este recurso es el más importante de la empresa, incluye a todo el organigrama de la entidad; directivos, empleados u obreros, es el factor primordial tanto en la administración como en la producción.

### **2. Recursos Materiales:**

Representa las cosas tangibles, como es la maquinaria, equipos, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y dinero. Algunos de estos productos son duraderos durante un periodo considerable en el cual prestan su servicio y otros son consumibles rápidamente, y completamente en el proceso de producción.

### **3. Recursos Técnicos:**

Son los procedimientos, políticas que se deben seguir en una técnica de cualquier tipo que sea utilizada en la entidad; de la adecuada utilización de la técnica aplicable a las actividades dependerá la trayectoria de la empresa durante el logro de objetivos.

De esta forma podemos definir que la entidad económica es un organismo social en el cual se conjugan recursos técnicos, materiales y humanos, siendo estos últimos los de mayor importancia, a los cuales se les debe prestar especial atención para que exista un ambiente de éxito para el logro de los objetivos; sin importar que esta unidad sea pública o privada; de lucro o de beneficencia, de manufactura o de servicios.



Toda entidad económica esta regida por políticas internas que se establecen a través de las líneas jerárquicas que representan el organigrama general de la entidad.

La organización y estructuración en toda entidad económica va a definir las obligaciones y responsabilidades de las funciones departamentales o puestos de la empresa, los niveles jerárquicos y líneas de comunicación. Es de suma importancia establecer en cualquier grupo de trabajo un organigrama que delimite funciones y jerarquías, para un adecuado control en la organización se hace necesaria la delegación de funciones presentadas en un organigrama en el que se muestren los principales puestos y los canales de comunicación y demanda.

La finalidad en esta investigación de presentar el organigrama general de la entidad económica es mostrar la estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Cuatro son las principales áreas de toda entidad económica independientemente de la capacidad y dimensión de la misma:

1. Mercadotecnia o ventas
2. Finanzas
3. Recursos humanos o personal
4. Producción

Estas cuatro áreas conforman en sí el flujo de actividades operacionales y administrativas que la entidad requiere para el logro y satisfacción de objetivos preestablecidos.

El organigrama que presento a continuación muestra las áreas de la cuales hago mención.



Fig. 3.1. Organigrama general de una entidad económica.

"La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la Sociedad, la cual podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la Sociedad, y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o por el Administrador o Consejo de Administración"<sup>25</sup>

El Consejo de Administración es el órgano obligatorio de ejecución que tiene las más amplias facultades para administrar la entidad, por lo cual debe lograr el fin social y representar a la sociedad legalmente.

La dirección es la encargada de administrar los recursos materiales, humanos y tecnológicos de una organización, teniendo bajo su mando las áreas que conforman la entidad con la finalidad de dar a conocer la situación económica que presenta la organización. Expide políticas a través de procedimientos y el nombramiento de los responsables en llevarlos a cabo.

El área de producción esta integrada por personal capacitado para la transformación de materias primas a productos terminados.

El departamento de mercadotecnia y ventas es un área administrativa que se encarga de realizar estudios que permitan dar a conocer, sus productos en el mercado.

El encargado de llevar un adecuado reclutamiento, selección, colocación y control de todos los recursos humanos con los cuales opera la entidad es el departamento de personal.

---

<sup>25</sup>*Ley general de sociedades mercantiles*, Ed. Porrúa 1992

El área financiera tiene como objetivo la salvaguarda de capital, mantener el flujo de efectivo y los niveles de capital de trabajo planteados para la empresa, persiguiendo el óptimo rendimiento de las disponibilidades y el mínimo costo de los financiamientos, así como procurar el mantenimiento de una protección adecuada contra riesgos dentro de niveles aceptables de costo-beneficio, mantener la integridad patrimonial y solidez financiera de la empresa.

En esta área se encuentra el departamento de crédito y cobranzas; la finalidad de presentar el organigrama general de la entidad, fué precisamente identificar el área en la cual encontraremos al departamento de crédito y cobranzas.

### **3.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

El Departamento de Crédito y Cobranzas es uno de los más importantes de la entidad por ser el encargado de administrar los recursos con los cuales la empresa logrará sus objetivos prescritos; es el encargado de proteger los bienes que han sido colocados en manos de terceras personas para su convertibilidad en efectivo; de la eficiencia de este departamento depende la posición financiera con que la entidad opere, por lo que deberá adoptar estrictos controles que le auxilien en el otorgamiento adecuado de créditos y sobre todo en la recuperación oportuna de efectivo.

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. La administración del crédito y la cobranza constituye la principal fuente financiera de la entidad, por ello el Departamento de Crédito y Cobranzas no puede desarrollar sus funciones en forma aislada, deberá trabajar en armonía con todos los departamentos con el fin de lograr los objetivos de la entidad.

La importancia principal del Departamento de Crédito y Cobranzas radica en la misma función que desarrolla, controlar el efectivo invertido en clientes; desde el otorgamiento adecuado de los créditos hasta la recuperación total; en este departamento se implementan objetivos los que deberán cumplir para contribuir a la entidad de la que forman parte.

El objetivo general de este departamento es el logro de cifras estimadas de ventas, aumentar el número de clientes directos, recuperar cada mes el presupuesto de cobranza.

El objetivo que yo calificaría como primordial es la recuperación completa y oportuna del importe de las ventas efectuadas a crédito; su importancia radica en que este departamento es la fuente principal que abastece a la entidad de fondos monetarios para el funcionamiento general de operaciones; en caso de que este departamento fallará existiría la posibilidad de recurrir a financiamientos que lógicamente afecten a la utilidad de la misma.

Para que este departamento logre el objetivo principal, es necesario la implementación de medidas y políticas que contribuyan a la obtención de resultados financieros que la entidad ha diseñado.

Las políticas a las cuales el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá estar alerta al cuidado y diligencia son las siguientes:

"1. Efectuar un estudio profundo del mercado consumidor con el objeto de saber en si 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 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 muestren todos los antecedentes que de ellos se tiene 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 créditos.

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.

8. Cuando se trate de documentos por cobrar de ventas documentadas, se deberá tener un cuidado especial, para que este no resulte perjudicial a la entidad, convirtiéndose en última instancia en cuentas por cobrar a largo plazo."<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Coca Chávez Hugo David, *Algunas consideraciones de la forma de operación del departamento de crédito y cobranzas en una empresa privada*, (tesis 1986 U.L.A.)

Para lograr el objetivo básico en la organización económica es de suma importancia el establecimiento de parámetros y lineamientos en cada uno de sus elementos, que como integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas deben acatar, para ello es necesario como punto inicial la estructuración de un organigrama que controle las funciones de cada elemento, con la finalidad de evitar la doble jerarquía o duplicidad de funciones.

### **3.3. ESTRUCTURA Y CORDINACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

La estructura y coordinación en toda entidad económica va a definir las obligaciones y responsabilidades de las funciones departamentales y puestos de la empresa, los niveles jerárquicos y líneas de comunicación; el departamento de crédito y cobranzas no es ajeno a ello, para un adecuado control en este departamento se hace necesaria la delegación de funciones presentadas en un organigrama en el que se muestren las principales áreas y canales de comunicación y demanda.

El Departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra localizado en el área financiera, como se muestra a continuación:



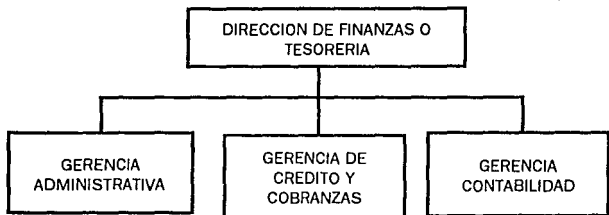


Fig. 3.2 Estructura del área financiera.

De esta estructura de la entidad parte el organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas, el cual deberá ser suficiente, adecuado y eficiente; en aspectos operacionales, productivos y administrativos.

La estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas deberá estar diseñado de tal forma que cumpla el objetivo principal con el cual contribuye a la obtención de resultados en la entidad.

El Departamento de Crédito y Cobranzas esta integrado principalmente en tres áreas que a continuación se muestran:

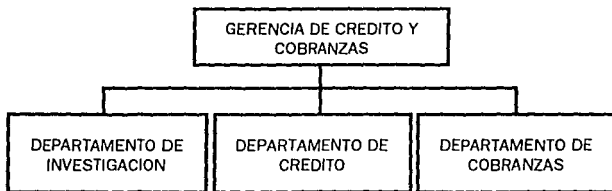


Fig. 3.3 Estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Estas áreas tienen objetivos individuales que en su conjunto complementan el objetivo general de la Gerencia de Crédito y Cobranzas, = La fluidez económica que deberá proporcionar a Tesorería=.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe funcionar como una unidad en la cual sus elementos funcionen en forma coordinada que permitan la comunicación con otros departamentos.

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; con la finalidad de desarrollar lo más adecuado posible el trabajo a realizar, deberá diseñar políticas, proyectos y procedimientos para alcanzar los proyectos, elaborar manuales en los que se describan las principales funciones para cada puesto.

En seguida enlistaré algunas de las funciones que integran la Gerencia de Crédito y Cobranzas.

En primera instancia menciono las funciones del Gerente de Crédito y Cobranzas.

Su principal actividad es atender las operaciones relativas a ventas a crédito.

- . Supervisa a todo el personal que está a su cargo directamente; es decir recibe reportes del personal que esta bajo su línea jerárquica.

- . Recibe del departamento de ventas las solicitudes de crédito a investigar; a su vez entrega al departamento de investigación las solicitudes para que este se encargue de realizar la acción.

- . Analiza cada solicitud de crédito investigada para conceder o rechazar el crédito.

- . Supervisa que el departamento de cobranza cumpla con su objetivo.

- . Revisa periódicamente la antigüedad de saldos de clientes.

- . Coordina al departamento legal en la localización de clientes.

- . Revisa el cálculo de comisiones para el pago de cobradores.

- . Acude en su caso a las diligencias de embargo que realice el departamento legal.

- . Entrega al almacén los bienes recogidos en embargos.

Estas son algunas de las actividades que el Gerente de Crédito y Cobranzas realiza, por ello que debe ser un profesionalista con bastos conocimientos para intervenir a nivel gerencial en la toma de decisiones y en la formulación de planes.

## DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

La función primordial del Departamento de Investigación es:

Complementar y confirmar los datos proporcionados por los clientes que han solicitado línea crediticia, a través de las siguientes labores.

- . Realizar visitas a los clientes para recabar los datos necesarios para llenar una forma de **Solicitud de Crédito**.
- . Renovar los datos asentados en las solicitudes y verificar las principales referencias comerciales.
- . Proporcionar un informe completo al departamento de crédito sobre la solvencia del cliente.
- . Investigar la administración de las cuentas bancarias, R.F.C., etc.

Las funciones que realiza este departamento contribuyen a la concesión de un crédito eficiente, coadyuvando a la obtención de resultados que la entidad

espera de la Gerencia General de Crédito y Cobranzas; esta labor deberá ser de gran consideración en la administración de cualquier entidad, no importando la dimensión de la empresa; para tener una mayor certeza de que los importes colocados a los clientes van a ser recuperables.

#### **DEPARTAMENTO DE CREDITO:**

Después de que las solicitudes de crédito han sido investigadas por el Departamento de Investigación; las transfieren al Departamento de Crédito el cual determinará las condiciones de crédito que otorgará al cliente solicitante.

La toma de decisiones que determinará deberá estar basada en la información que el departamento de investigación proporcione, para confortarlo con una visión más amplia, un juicio certero y sobre todo un amplio conocimiento para que al momento en que se presente algún problema se obtenga la respuesta correcta para ambas partes.

Existen varios movimientos de crédito los cuales el departamento de crédito realiza en base a los solicitudes recibidas y aprobadas por el gerente.

- . Inicial
- . Aumento
- . Disminución
- . Suspensión
- . Cancelación
- . Reanudación
- . Traspaso

El crédito inicial es el que se determina después de analizar la solicitud de un cliente nuevo en base a la información obtenida por:

- . Proveedores
- . Bancos

**Aumento:** El aumento se va dando en proporción al volúmen de compras efectuadas y al plazo utilizado por ellos para el pago de los mismos.

**Disminución:** Esto ocurre cuando los clientes no están cumpliendo con sus pagos oportunos; o si se obtiene información de que la solvencia económica del cliente va decayendo.

**Suspensión:** Cuando el cliente no ha cumplido con las condiciones de crédito establecidas en la apertura de crédito o por girar cheques sin fondos; para solucionar este problema se detienen los pedidos posteriores hasta que el cliente se normalice.

**Cancelación:** En caso de que el cliente después de disminuirle y suspendido temporalmente el crédito sigue en las mismas condiciones.

**Reanudación:** En caso de que un cliente que ha dejado de comprar nuestros productos y siendo un cliente solvente , se le concede nuevamente la línea de crédito.

**Traspaso:** Esto es en un determinado caso en que el cliente traspase su negocio a otra persona; esta por referencias del anterior nos seguira comprando.

El departamento de crédito es el encargado de determinar el tipo de crédito que se le otorgará a los clientes.

Otra actividad inherente al Departamento de crédito es la valuación del riesgo del crédito; el cual se realizará en base a ciertos conceptos y estandares por disposición y capacidad para pagar del cliente.

El gerente de este departamento deberá poseer conocimientos financieros que le permitan tomar la decisión acertada; en base a un análisis de utilidad potencial en la que visualice costos, intereses bancarios en caso de requerir préstamos bancarios para financiarse, tasas de rendimiento de la inversión concedida al cliente en una inversión de valores.

La concesión de un crédito encierra varios aspectos, tanto administrativos, financieros y contables, los factores considerados deben ser respetados cumpliendo la secuencia establecida.

#### **DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:**

Este departamento es el que concluye la operación crediticia, es el encargado de hacer efectiva la promesa de pago en el tiempo oportuno que ha sido asignado.

El objetivo principal que este equipo debe cumplir es:

. Permitir fluidez a la empresa que adquiera liquidez aceptable para cumplir con sus operaciones y obtener recursos para la inversión.

Cuando se obtienen los resultados diseñados de cobranza, la entidad tiende a crecer en un mayor financiamiento.

La cobranza debe ser adecuada, oportuna y completa.

El aspecto adecuado lo determina el departamento de investigación y el departamento de crédito que son los que autorizan la línea crediticia.

Oportuna: En esta característica la acción a seguir sería el envío oportuno de estados de cuenta para que a su vez el cliente gire el pago con el tiempo suficiente antes del vencimiento de la factura.

Completa: La obligación de obtener el importe total de las facturas.

Para cumplir con estas tres características primordiales a la obtención de resultados, este departamento necesita de una estricta organización ya que representa la vigilancia en la inversión de mercancías.

Como punto primordial a mi parecer deberá emplear técnicas que le faciliten y aseguren un buen trabajo de cobranza, elaborando periódicamente una relación de las ventas próximas a cobro, es decir presentar una antigüedad de saldos.

En la antigüedad de saldos deberá especificar el porcentaje total de cuentas que están al corriente, por otro lado las cuentas cuyos plazos de cobro han



vencido y hacer una comparación para medir la eficiencia del propio departamento.

El análisis además de cumplir con el objetivo antes expuesto complementa el objetivo principal de este departamento, efectuar la cobranza al vencerse los plazos concedidos, para lo cual la empresa, dependiendo de su dimensión y sus políticas optará por establecer las técnicas propias a su nivel y los sistemas de cobranza a emplear, de los cuales hablaré más adelante cuando mencione las políticas que contribuyen a la recuperación oportuna de la misma.

La organización y coordinación de actividades en toda entidad o grupo de trabajo es de suma importancia; la creación de un organigrama es la forma más sencilla de describir la estructura de una organización, muestra los principales puestos y líneas jerárquicas.

Para que cada departamento cumpla con sus objetivos diseñados es necesario el establecimiento de políticas y procedimientos a los cuales deberá apegarse en la realización de sus actividades; a continuación enlistaré las políticas en las cuales el Departamento de Crédito y Cobranzas se basa para conseguir sus objetivos.

### **3.4 POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y RELACION CON OTRAS AREAS**

La función del Departamento de Crédito y Cobranzas consiste en la implantación y vigilancia de políticas sanas, sólidas y eficientes, que tiendan a

mejorar la cantidad del capital de trabajo, a aumentar el rendimiento del invertido y a sistematizar las operaciones crediticias de tal forma que se estimulen y establezcan las relaciones con otras áreas, contribuyendo a la recuperación completa y oportuna de todas, y cada una de las cuentas por cobrar.

El Departamento de Crédito y Cobranzas dicta sus propias políticas que le guien en el otorgamiento y recuperación de créditos, acorde con la política general de la compañía y sus objetivos.

Una política determina el curso de acción a seguir para realizar o aplicar actividades que contribuyen a la toma de decisiones encaminadas al logro de objetivos. Sirven de guía para manejar algunos problemas pero no ofrecen una solución definitiva.

Las políticas se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con la ayuda de procedimientos específicos; las políticas de este departamento deberán estar en coordinación constante entre los subdepartamentos que lo integran, en una secuencia lógica la cual inicia desde la investigación del cliente para el otorgamiento de la línea de crédito y concluye con la cobranza.

Para el otorgamiento de un crédito, la base fundamental será la información acerca del cliente. La información confiable se obtiene del departamento de investigación, el cual proporcionará los factores que deben ser tomados en consideración cuando se otorga un crédito; según Mauricio Bolaños Noriega son los siguientes:

" Los factores que deben ser tomados en consideración cuando se otorga un crédito son:

- . El carácter
- . La capacidad
- . El capital
- . Las condiciones

**\* El carácter:**

Es un riesgo de crédito, es la cualidad del solicitante que lo hace querer pagar al vencimiento de una deuda.

El carácter de un individuo es el agregado de las cualidades morales y mentales que lo identifican, la honradez es una de las cualidades fundamentales del carácter, además la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad y la confianza. El carácter se convierte en *crediticio* cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien conciente de sus compromisos de crédito y deudas.

El deudor que tiene antecedentes de crédito bien establecidos por razones con terceras personas, ya que los sujetos que son indiferentes a sus deudas contraídas, con toda posibilidad volverán a causar tales tendencias en el futuro.

**\* La capacidad**

La capacidad en el crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. La disposición y el deseo del deudor de

pagar, si no se tiene el dinero para efectuar el pago o la capacidad de obtenerlo, se esta frente a un riesgo.

La capacidad comprende un sin número de factores, por lo tanto no es tan fácil calcularla. Los ingresos de una persona, no revelan su capacidad de pago, ya que estos pueden estar comprometidos a una deuda existente y el deudor puede o no tener más capacidad de crédito.

El tiempo también afecta la capacidad, ya que una obligación de crédito que puede cumplirse en un plazo largo, podría no serlo a corto plazo. La evidencia más importante de la capacidad son los ingresos, siempre y cuando sean reconocidos como el producto de otros elementos que también significan capacidad como son: Una profesión, edad establecida en el empleo, propiedad de bienes inmuebles, disposición a economizar recursos, deseos de progresar, etc.

La capacidad de un individuo en un negocio, o la de una empresa, también se relaciona con los factores que afectan los ingresos, el presupuesto de gastos y adeudos pendientes.

El ingreso comercial es derivado de las ventas cuando estas son afectadas se determina en cierto grado la capacidad de crédito del negocio. Existen factores que modifican la capacidad del deudor como son: la publicidad, el entrenamiento de ventas, la ubicación de la empresa, su organización, la antigüedad y el volumen de inventarios, los servicios prestados, la competencia, las relaciones comerciales y con proveedores, las marcas, etc.

La capacidad esta determinada por el costo de la operación y por las ventas, ya que el operar con costos muy altos disminuye la utilidad, reduciendo la posibilidad de cumplir con los adeudos contraídos al obtener créditos.

**\* El capital:**

Para efectos de crédito, se entiende como la fuerza financiera de un solicitante de crédito, medida por el valor liquidado de su negocio.

El capital es la seguridad que un deudor representa por sus bienes que pagará, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren, el acreedor lo puede aprovechar como garantía para el pago de la deuda. El crédito no se puede otorgar con base a la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que si se recurre a él, por lo general significa el fin de la relación comercial.

El crédito se extiende con la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas posteriores al mismo cliente. El consumidor común por lo general, tiene poco capital lo que posee es mobiliario, aparatos de línea blanca, automóvil y objetos de uso personal, algunos reúnen una modesta cantidad de efectivo, otros poseen valores o títulos financieros, y algunos un bien inmueble.

El valor de tal capital para efectos de crédito, es importante y puede ser turístico en su totalidad más que el valor mercantil.

La información y verificación del capital tiene gran valor para el otorgamiento del crédito porque proyecta algo sobre el carácter y la capacidad del individuo.

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

**\* Las condiciones:**

Por muy digno de crédito que pueda considerarse a un individuo 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 entero 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 negocios en general y las condiciones económicas sobre las cuales los individuos no tiene control, pueden alterar el cumplimiento del menor riesgo de crédito, así como el deseo de cumplir sus obligaciones.

Las fluctuaciones a corto y largo plazo se deben tomar en consideración al evaluar las condiciones. El ejecutivo de crédito debe estar constantemente 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."<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Idem cita No. 11, pág 57

Una vez que el Departamento de Investigación ha obtenido la información necesaria, el Departamento de Crédito es el encargado de determinar la línea de crédito, dependiendo de las características del cliente.

La línea de crédito representa la cantidad máxima que puede considerarse a un cliente, se determina dependiendo de:

1. Necesidad que el cliente tenga de los productos
2. Su capacidad para pagar

La línea de crédito debe otorgarse por un término específico, con el fin de prever la suficiencia de la línea según los cambios que generen y requerimientos del cliente.

Este plazo se establece por el período de un año. Una vez establecida la línea de crédito puede utilizarse en diversas formas, como con anterioridad he mencionado. Su objetivo principal es el servir como base en la aprobación de pólizas; cualquier póliza que no exceda de la línea establecida podrá ser aprobado estando al corriente en sus pagos.

El otorgamiento de una línea de crédito se realiza a través de una solicitud, la cual es elaborada por el agente de ventas, después de haber realizado una entrevista al cliente en donde se cuestionará con preguntas prudentes y necesarias que den un panorama amplio sobre la situación financiera del entrevistado.

Las políticas que el Departamento de Crédito exige a los agentes de ventas para la autorización de la línea de crédito son:

- . Haber laborado más de ocho meses en el puesto
- . Reducción en sus cuentas por cobrar mayores a 30 días.
- . Respetar las políticas de ventas en la apertura de crédito.

**Políticas generales de crédito:**

. Para iniciar operaciones de crédito con un cliente nuevo, se deberá operar una o dos veces en condiciones de contado antes de ofrecerle el crédito, para determinar su solvencia económica.

. Para ampliar una línea de crédito establecida, el representante de ventas debe llenar nuevamente una solicitud de crédito solicitando ampliación, mencionando las causas de dicha solicitud.

**Políticas en la autorización de embarques:**

. El embarque será autorizado por el Departamento de Crédito únicamente a los clientes que no adeuden una factura vencida, y que no excedan de su límite de crédito. A los clientes que hayan sido remitidos al departamento legal no se les aprobará ningún embarque hasta que hayan liquidado su adeudo total.

La cobranza es el último proceso de esta operación, por lo cual se debe poner especial cuidado en las políticas que a la misma se refiere, con la finalidad de evitar que se presenten en los estados de cuenta facturas vencidas, teniendo



financieramente capital ocioso, deberá implementar técnicas que contribuyan a la recuperación oportuna de efectivo.

#### 1. Cobros:

. Cuando se reciba un cobro a cuenta de una factura se deberá expedir un recibo oficial en el que se especifique, el importe cobrado y factura.

. Al cobro total de la factura, se deberá entregar el original de dicha factura firmada por el gerente del departamento.

. Cuando el cobro se haga con cheques se deberá observar; el cheque deberá estar fechado el mismo día que se recibe, deberá estar a nombre de la compañía, el importe legible en cifras y letras, tener las firmas correspondientes del girador.

. En caso de aceptar cheques post-fechaos, el plazo para su depósito no deberá exceder más de cinco días

En caso de cheques devueltos, avisar al cliente lo más pronto posible para que este a su vez reponga dicho cheque, cubriendo además la comisión originada por la devolución.

. Por precaución los cheques recibidos de los clientes, deberán llevar la leyenda **Para abono en cuenta del beneficiario**

. Todo cheque recibido deberá ir acompañado por un recibo oficial que en forma consecutiva lleve la empresa.

. La documentación comprobatoria del cobro, deberá ser remitida al departamento de informática para que capture el cobro en los estados de cuenta del cliente.

#### Avisos de cobro:

. Cuando alguna factura no se liquide oportunamente, el representante de ventas elaborará un aviso de cobro en el que especifique las razones por las cuales no realizó dicha cobranza. Este aviso deberá ser elaborado por el agente de ventas con copia para el departamento de crédito.

. Ante la situación anterior el departamento de crédito se ve obligado a remitir una carta formal de cobro al cliente, para que este a su vez gire el pago correspondiente.

#### Manejo y control de cuentas vencidas:

Las finalidades son controlar los saldos vencidos:

. Elaborar un reporte mensual de las cuentas que rebacen el plazo de cobro, para que el departamento de ventas lo tenga presente y no se le facture al cliente que no ha cubierto sus facturas anteriores.

. Emitir al cliente una carta en la que se especifiquen las facturas vencidas con carácter de urgencia y presión, mencionando que de lo contrario su línea de crédito será suspendida.

. En caso de que el cliente haga caso omiso de la carta, se deberá enviar otra carta en la que se le comunicará que su saldo se está turnando al

departamento Legal para que el cobro sea realizado directamente a través de los abogados.

. Finalmente el Departamento de Cobranza deberá elaborar un reporte mensual de las facturas de cobro dudoso, con la finalidad de seguir el seguimiento en los subsecuentes.

A través del desempeño de las políticas enunciadas el Departamento de Crédito y Cobranza alcanzará su objetivo principal. Las políticas deberán emitirse por escrito con la finalidad de evitar confusiones en los subordinados, orientándolos y formarles un criterio definido.

Estas políticas deberán revisarse con cierta periodicidad para actualizarlas conforme a los cambios en los objetivos que se aspiren lograr.

Las políticas deberán estar acorde con los objetivos de la entidad, para que exista armonía en el cumplimiento de las mismas cuando estas dependan o se auxilien de otros departamentos que tengan relación con la transacción de ingresos.

El Departamento de Crédito y Cobranzas deberá estar en constante comunicación con otros departamentos que le permitan realizar su labor, como integrante de una organización, no puede desempeñar sus funciones en forma independiente, por lo cual deberá mantener un ambiente armónico con los otros departamentos que integran la entidad. Debiendo establecer claramente las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como los canales

adecuados de comunicación que faciliten las labores de cada uno de sus miembros.

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa, por lo cual debe organizarse de tal forma que toda la empresa reciba los máximos beneficios y experiencias de sus integrantes.

#### **Relación con el departamento de ventas:**

El Departamento de Crédito y Cobranzas mantiene estrechas relaciones con el Departamento de Ventas, el objetivo principal del primero es recuperar en su totalidad el importe de las ventas y el objetivo del segundo obtener sus cifras estimadas de ventas.

En forma general su objetivo para ambos departamentos es el obtener mayores utilidades, ambos pretenden maximizar las ventas reduciendo los riesgos por cuentas incobrables al menor costo posible, a fin de disminuir gastos de la compañía por este concepto y captación de recursos.

#### **La relación que existe en ciertas etapas de la operación ventas a crédito:**

En la investigación de crédito; el Departamento de Ventas contribuye en la obtención de la información, a través de los agentes de ventas que son los que tienen contacto directo con los clientes aporta sus impresiones respecto a instalaciones y otros aspectos que pueden ser importantes para el Departamento de Crédito.

A su vez el Departamento de Crédito con la información que tiene sobre la situación económica de los clientes deben emplearse para concertar el esfuerzo de ventas en aquellos clientes que representan un riesgo de crédito favorable y evitar la línea de crédito en aquellos que han fallado en sus pagos.

Estas son algunas de las operaciones en las cuales ambos departamentos intervienen:

- . Autorización de pólizos
- . Aclaración sobre saldos sin movimiento
- . Autorizaciones de líneas de crédito
- . Aumento y cancelaciones de líneas de crédito
- . Autorizaciones de condiciones especiales de pago y descuentos sobre pagos.
- . Modificaciones o cancelaciones de pólizo.

Como se observa, existe una gran interrelación de funciones entre estos departamentos, que buscan un fin común; ni el Departamento de Ventas le conviene perder clientes por no poder conceder créditos, ni al Departamento de Crédito le conviene tener problemas de cobranza por ventas a crédito.

Ambos departamentos desean cultivar a los clientes buenos logrando así una salida para los productos de la compañía y utilizando en forma armónica, el crédito como un elemento para hacer crecer los negocios.

Para aprovechar al máximo la colaboración de estos dos departamentos, es indispensable que ambos estén enterados de sus respectivos planes, programas, políticas y campañas.

## **Relación con el Departamento de Finanzas y Tesorería:**

El Departamento de Crédito y Cobranzas es la principal fuente de información financiera. La información que este departamento proporcione sobre los cobros a clientes determina y hará cumplir las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranzas comprenden la aprobación de créditos, aplicación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incremente y conserven parte de los activos de la empresa.

Es necesario que el departamento de crédito y cobranzas estudie las condiciones y tendencias económicas, así estará en posición de proporcionar información a otros departamentos de la entidad, mostrando los logros de la actividad que el departamento realiza.

Los reportes que el Departamento de Crédito y Cobranza deberá emitir contemplarán los resultados de la cobranza desde el punto de vista de flujo de fondos y del efecto que este produce. Al Departamento de Tesorería debe mostrar periódicamente los montos invertidos en cuentas por cobrar y su estimación de incobrabilidad correspondiente, con la finalidad de demostrar el dinero de que dispondrá la empresa por concepto de ingresos, cobros a clientes, estando en posición de mostrar un análisis de la cartera de clientes.

**Relación con el Departamento de Contabilidad:**

El departamento de crédito y cobranzas deberá entregar mensualmente información procesada y clasificada de tal forma que el departamento de contabilidad registre las operaciones en forma global para presentar en los estados financieros las operaciones realizadas en el periodo.

La contabilización de las ventas efectuadas a crédito constituyen parte de su activo circulante, el contador de la entidad deberá tener conocimiento de dichas ventas.

El Departamento de Crédito y Cobranzas no puede trabajar en forma aislada de cada una de las áreas y departamentos que constituyen el conjunto entidad económica, deberá trabajar en equipos para conseguir el adecuado control que la entidad requiere para la realización de sus transacciones.

La no integridad operacional ocasiona repercusiones, como una administración poco confiable, reflejada en la información que genera; los directivos de una entidad que presenta repercusiones en algunas de sus áreas están indispuestos a la toma de decisiones, por ello que es indispensable implantar un adecuado control interno en cada una de sus áreas para obtener información confiable y oportuna.

### **3.5 ALGUNAS REPERCUSIONES EN LA ENTIDAD ECONOMICA MOTIVADAS POR LA AUSENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

La información que cada departamento de la entidad económica genere contribuirá en forma específica en la toma de decisiones de los directivos; esta información deberá estar caracterizada por ser confiable, oportuna y eficaz, por lo cual cada elemento no puede funcionar por sí solo debe trabajar en equipo para el logro de sus objetivos. De esta forma debemos encontrar al Departamento de Crédito y Cobranzas encargado de administrar las inversiones a corto plazo, es decir el manejo de cuentas por cobrar a clientes en forma general y detallada.

Ya establecí que el Departamento de Crédito y Cobranzas es uno de los más importantes de la entidad económica, el encargado de administrar los recursos que fueron colocados en terceras personas para su convertibilidad en efectivo, adoptando sistemas de control que le permitan la oportuna recuperación de inversiones, también sabemos que sin un adecuado control interno en este departamento o la ausencia total del mismo ocasiona problemas financieros que repercuten principalmente en la toma de decisiones dando origen a la falta de; liquidez, pérdidas ocasionadas por cuentas incobrables, incertidumbre en la información financiera, etc.; concluyendo que es de suma importancia que en toda entidad económica que realice ventas a crédito a un determinado número de clientes exista el Departamento de Crédito y Cobranzas en el cual se implementen las políticas y procedimientos adecuados que coadyuven a la recuperación completa y oportuna de sus inversiones, las cuales darán solvencia para el adecuado funcionamiento en todos los departamentos que constituyan la entidad.



Ejemplificando lo anterior a continuación expongo el caso de los Laboratorios MARONA, S.A. DE C.V., que se dedican a la fabricación, acondicionamiento, venta, importación y exportación de toda clase de productos farmacéuticos para uso humano y veterinario; esta organización fué constituida el 3 de febrero de 1975, la cual fabrica 18 productos entre antibióticos, antidiarreicos, suspensiones y gotas, los cuales se distribuyen para su venta al interior de la República Mexicana a través de agentes de ventas o distribuidores a 380 clientes aproximadamente.

También fabrica una pomada o cataplasma para uso humano y veterinario.

. El humano lo distribuyen o venden mayoristas calificados.

. El veterinario sólo se encuentra en farmacias veterinarias.

Cuenta con un departamento de control de calidad el cual trabaja bajo estrictos controles de salud.

Sus ventas son bajas, no cuenta con medios publicitarios.

Los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V. actualmente cuenta con una estructura reducida en la que encontramos los siguientes departamentos:

1. Producción
2. Control de calidad
3. Departamento Administrativo

Presentándolos en un organigrama quedaría de la siguiente manera:

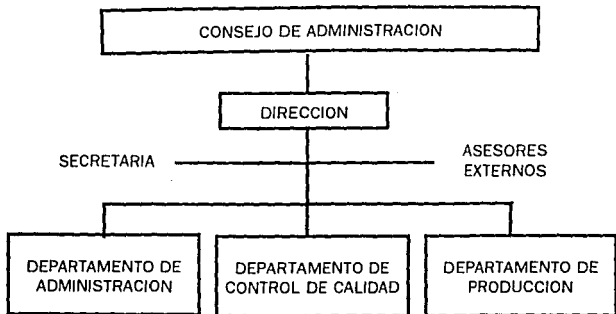


Fig. 3.4 Organigrama de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V.

Para efectos de esta investigación el Departamento a estudiar es el Departamento Administrativo en el que se canalizan las siguientes áreas:

1. Contabilidad General
2. Recursos Humanos
3. Informática
5. Crédito y Cobranzas
6. Tesorería
7. Cuentas por pagar

La administración de estas áreas está a cargo de tres personas, las cuales se distribuyen las labores y en su conjunto complementan cada área.

El personal consta de:

- . 1 contador
- . 1 Capturista
- . 1 Secretaria

Las tres personas contribuyen de una u otra forma en la preparación de información financiera.

Enfocándonos en el área de Cuentas por Cobrar estructuraré el proceso que manejan para este ciclo.

La secretaria levanta pódidos los cuales entrega al gerente de producción a su vez es gerente administrativo, gerente de compras y encargado de almacén, esta persona es la que autoriza los pódidos sin solicitar el saldo que a la fecha presente el cliente en su estado de cuenta.

El pódido es turnado al capturista para realizar la factura, cuando la factura esta elaborada el gerente de producción surte el pódido, cuando la mercancía no abastece dicho pódido, se procede a realizar notas de crédito por los productos inexistentes.

La secretaria realiza etiquetas que se envían en las cajas de mercancía cuando estos son foraneos, anexa la factura original, cuando los clientes son del D.F. se lleva a revisión.

Posteriormente el capturista o la secretaria programan el cobro de las facturas tomando en cuenta el crédito que se le haya otorgado a cada cliente. El límite de crédito varía para cada cliente; de 30, 45, 52, 60 y 90 días.

Los agentes de venta y distribuidores del interior de la República envían los cobros efectuados por correo, generalmente son cheques post-fechaados.

Cuando la secretaria recibe los cobros elabora recibos consecutivos anotando el importe, factura, nombre del cliente y clave, anexando a estos la ficha de depósito.

El capturista procede a elaborar pólizas de ingresos, las cuales captura en los auxiliares de clientes abonándolos a las facturas más antiguas.

Una vez capturados todos los movimientos que afectan a las cuentas por cobrar, procede a realizar cierre de mes, emite estados de cuenta por cliente.

He diseñado el proceso que la administración de esta entidad realiza para el manejo de sus cuentas por cobrar a clientes, procedo a enlistar las repercusiones que afectan el aspecto financiero de la misma.

- . Los estados de cuenta no son confiables
- . Se originan pérdidas por no cobrar facturas vencidas
- . Existe incertidumbre en los estados de cuenta

. Los estados de cuenta no cuadran con lo que reflejan los estados financieros en el activo circulante, por lo cual la situación financiera que presentan no es verídica.

. Imposibilidad de cobro por no presentar estados de cuenta confiables.

. Debido a la falta de cobro la empresa no presenta liquidez, ni solvencia económica. Por lo anterior no cuenta con recursos monetarios para cubrir sus necesidades de producción, por lo que esta área presenta limitaciones de abastecimiento de materias primas, parando en ocasiones la producción.

. La empresa se encuentra imposibilitada para cubrir sus pagos de:

- . Impuestos
- . Proveedores
- . Acreedores

En forma general esta entidad no presenta solvencia económica repercutiendo fuertemente en el aspecto financiero de la entidad, por lo que frecuentemente solicita créditos bancarios los cuales originan gastos financieros, debilitando aún más su situación económica.

· Esto me permite fundamentar la necesidad del control interno para las cuentas por cobrar a clientes, en especial la existencia del área de crédito y cobranzas, área que he logrado desarrollar en este capítulo en cuanto a su conceptualización, en esta he destacado el vínculo de la entidad económica y el Departamento de Crédito y Cobranzas, la estructura organizacional en cuanto al

tipo de materiales que la constituyen como son los recursos humanos, materiales y técnicos.

En tal medida a partir de la dimensión de la organización ( ver organigrama de la entidad económica Fig. 3.1.) he destacado las diferentes gerencias que podrían integrarse en una empresa organizacional, sobre esto último destaque la importancia y objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas, las políticas estructurales y funcionales del mismo, así como los objetivos que persiguen y el lugar que se presenta de dicho departamento en la estructura organizacional, en tal medida destaco las funciones que un gerente en un departamento de crédito y cobranzas puede realizar, funciones que se enlazan con la actividad de investigación de este departamento en tanto cubre la necesidad de las solicitudes de crédito, así como los movimientos que de este se pueden generar, movimientos enlazados a la actividad de cobranza cuyo objetivo principal es permitir la fluidez a la empresa que adquiera liquidez aceptable para cumplir con sus operaciones y obtener recursos para la inversión.

He desarrollado las políticas y procedimientos de esta área con otras y la necesidad de fundamentar la importancia de dichas políticas con la misión empresarial, importancia que resalto en el último apartado desarrollado en este capítulo a manera de ejemplo, esto es la descripción de como funciona una empresa ante la ausencia del departamento de crédito y cobranzas, hecho que me permite constatar como funciona la misma área para con el departamento de cobranzas, contraste que en el siguiente capítulo trataré de mostrar y demostrar el vínculo del mismo con la tesis de esta investigación; es

**decir en el siguiente capítulo exponde la posible solución de la empresa que tome como referencia en el área de cuentas por cobrar a clientes.**

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA ENTIDAD ECONOMICA PARA SU DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Una vez que he observado las repercusiones de la ausencia del Departamento de Crédito y Cobranzas, es necesario situarme de lleno en el caso práctico de esta investigación, con la finalidad de contextualizar y desarrollar el mismo, es necesario partir de los siguientes aspectos como son: la observación respecto a la situación actual de la entidad, recursos a utilizar en la propuesta de control interno en el departamento de crédito y cobranzas, para posteriormente dar inicio a la propuesta propiamente dicha en donde se estructurará en breve a la organización en general para dar hicapié a la estructura organizacional del departamento de crédito y cobranzas, desarrollando un manual de procedimientos y políticas en donde se plasmen con claridad las actividades diarias, repercutiendo aspectos administrativos y contables, tomando de ellos la información que contribuya a la preparación de información financiera que este departamento genere con la cual contribuirá a la toma de decisiones de los altos directivos.



#### **4.1. OBSERVACIONES DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ENTIDAD.**

En el último apartado del tercer capítulo inicie el caso práctico de esta investigación en el cual describí el procedimiento que la administración de la entidad a estudiar aplica a sus cuentas por cobrar, así mismo liste algunas de las repercusiones que se originan por la ausencia de este importante departamento.

Corresponde ahora dar una opinión sobre las observaciones que a mi criterio juzgue como causantes de las repercusiones antes citadas.

A mi criterio las causas de las repercusiones que se originan en esta área se desarrollan desde los altos directivos, involucrando a todo el organigrama en general; este organigrama es pequeño y las funciones que cada elemento realiza son demasiado extensas, el socio mayoritario representa al consejo de administración, es el representante legal y a su vez desempeña funciones de: director general, gerente administrativo y gerente de ventas; el gerente de producción también desempeña funciones de gerente administrativo en ausencia del primero, no existiendo uniformidad en sus criterios, sobre todo en la toma de decisiones; además de ser gerente de compras y encargado de almacén, descuidando rotundamente cada una de estas áreas.

Estas dos personas son las que administran en forma general a la entidad, ya que los puestos que el descenden tienen funciones limitadas, no respetandoles su función y autoridad que se tenga sobre otros elementos que conforman el departamento al que responden.

El departamento de control de calidad es la única área que cuenta con suficiente personal, trabajando bajo estrictos controles de salud, lo cual da confiabilidad en los productos que este laboratorio produce, la línea médica de esta entidad es completa y de calidad, sin embargo sus ventas son bajas, por no contar con medios publicitarios que den a conocer sus productos al mercado.

La inadecuada administración del negocio repercute en todas las áreas, ya que por no contar con los fondos monetarios suficientes la publicidad de esta línea médica se ve afectada, disminuyendo sus ventas y la posibilidad de sobresalir en el mercado.

Si la administración de esta entidad empezará por estructurar y organizar un departamento de crédito y cobranzas que asegurará la recuperación oportuna de las inversiones en mercancía ofreciendo solvencia y estabilidad económica, la entidad estaría en posibilidades de producir otros artículos que le permitieran estar en un nivel competitivo, ya que repito sus productos se manejan bajo estrictos controles de salud.

Sin embargo tal parece que la finalidad de este negocio es unicamente vender, sin considerar el empeño que la administración procure a las áreas que involucra al departamento administrativo; ya que este es el más descuidado de todo el organigrama, no considerando que una buena administración trae consigo beneficios que involucran a todas las áreas, ya que todas requieren de productos financieros para poder cumplir con su labor.

Retomando el ciclo que el departamento administrativo desarrolla en el área de cuentas por cobrar me permito exponer mis observaciones sobre las operaciones que juzgue inapropiadas, en este departamento.

En primera instancia las funciones que las tres personas realizan en este departamento son muy extensas, ya que además de responsabilizarse en las siguientes áreas: contabilidad general, recursos humanos, informática, crédito y cobranzas, tesorería, cuentas por pagar y fiscal, auxilian a los altos directivos en compras, ventas y almacén cuando estos lo requieren, sin importarles el descuido de sus áreas fijas.

La estructura lineal y funcional no esta estructurada adecuadamente, ocasionando confusiones de jerarquías y autoridades en la misma, ya que el jefe del departamento administrativo es el contador general, sin embargo en repetidas ocasiones los puestos que le anteceden brincan su autoridad, lo que ocasiona que su personal descuide sus áreas asignadas.

El personal del departamento administrativo es insuficiente ocasionando descuidos en todas las áreas, sobre todo en las cuentas por cobrar, ya que la autorización de la venta no depende de ellos, ni siquiera al solicitar el saldo del cliente a facturar.

Por las mismas cargas de trabajo en otras áreas, las depuraciones en cuentas por cobrar no se realizan frecuentemente, por ello que los estados de cuenta presentan incertidumbre, existiendo imposibilidad de cobro, ya que no se sabe con certeza cuales son las facturas faltas de cobro.

En lo que respecta al surtido de pódidos, el encargado de almacén surte el pódido sobre la factura realizada, en varias ocasiones la mercancía no es suficiente, es decir no abastece dicho pódido, lo que ocasiona que frecuentemente se elaboren notas de crédito, las cuales no son capturadas al sistema de inmediato, estas se capturan en forma mensual, repercutiendo en la incertidumbre de saldos que presentan los estados de cuenta.

No se cuenta con un estadar límite de crédito para todos los clientes y toda la línea médica; los límites de crédito varian para cada cliente entre 30, 45, 52, 60 y 90 días (días que establece el cliente no la entidad a estudiar) ocasionando descontrol en los cobros, afectando el aspecto financiero de la entidad.

No existen políticas en los cobros, se reciben cheques post-fechados, retardando la disponibilidad del efectivo, alterando los días de crédito otorgado, y generando gastos financieros por solicitar créditos bancarios para solventar su situación inmediata.

La falta de comunicación y organización en este departamento, la autoridad líneal y funcional no establecida en toda la organización son las principales causas que motivan las repercusiones que en el área de cuentas por cobrar se originan afectando la situación financiera de toda la entidad, impidiendo el desarrollo socio-económico que en esta puede prosperar, a mí parecer, todo el departamento administrativo debe ser reestructurado, contado para ello con el personal suficiente que le permita reintegrar las áreas que este maneja, imponiendo autoridades y funciones que en un organigrama tradicional se marcan; retomando un criterio especial que propongo en esta investigación; la responsabilidad en grupo, es decir que cada elemento se haga responsable de

las labores que realiza buscando en todo momento la eficacia y oportunidad de la información que produce.

El organigrama que propongo para esta entidad lo doy a conocer en el siguiente punto, en donde describo los recursos a utilizar en la propuesta a la entidad para el control interno en su departamento de crédito y cobranzas.

#### **4.2. RECURSOS A UTILIZAR EN LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Bien sabemos que para un adecuado manejo administrativo es indispensable contar con los recursos suficientes que permitan la obtención de objetivos, estos recursos son:

- . Recursos Humanos
- . Recursos Materiales
- . Recursos Técnicos

Y precisamente estos tres recursos se encuentran escasos en esta organización.

El departamento administrativo únicamente cuenta con tres recursos humanos, los cuales como se mencionó anteriormente son insuficientes; por ello que yo propongo los siguientes recursos que abastecerían las labores cotidianas de la administración que se maneja en las áreas involucradas en este departamento, considerando la dimensión de la entidad, el volumen de

información y número de clientes de los que requieren de controles operacionales para la oportuna recuperación de efectivo, contribuyendo con ello a la acertada toma de decisiones de los altos directivos.

El personal a requerir es el siguiente:

- 1 Contador general,
- 1 capturista,
- 2 secretarias y
- 2 auxiliares contables

Haciendo responsables a cada uno de sus labores que manejen, no olvidando trabajar en equipo.

La distribución laboral quedaría de la siguiente manera:

El contador general deberá estar involucrado en todas las áreas por ser el encargado de la administración y resultados que este departamento genere, para ello es necesario que los directivos le otorguen la confianza, autoridad, responsabilidad suficiente y basta que le permita tomar las decisiones que a su criterio juzgue convenientes en beneficio de la entidad, y sobre todo respetar su autoridad, solicitando a este, reportes mensuales sobre la información financiera que se maneja en el departamento .

Para el área de contabilidad general, fiscal y personal es necesario la intervención del contador general, dos auxiliares y el capturista; en lo que respecta a tesorería y cuentas por pagar además del contador, se requiere la intervención de una secretaria que se encargue exclusivamente de cuentas

por pagar, entregando semanalmente al contador los importes a pagar a proveedores u otros, para que este administre la chequera, en relación a depósitos efectuados por cobro a clientes u otros, evitando gastos por comisiones de cheques devueltos.

Además en esta organización por las observaciones hechas, se hace necesario la creación de un departamento de mercadotecnia que tenga relación directa con el departamento de ventas, necesitando para ello, dos personas más, una que haga funciones de investigación de mercado, para de esta forma calificar los requerimientos de productos que la sociedad requiere de este ramo, ya que el laboratorio fabrica sus productos sin antes realizar investigación de mercado, ocasionando gastos que no resultan productivos para la operación de la entidad; la otra persona en la área de ventas, auxiliaría directamente al gerente administrativo en el ramo de ventas, ya que este quiere evitar un gasto adicional de la contratación de un gerente de ventas, el cual se responsabilice de esta área.

Todas las áreas que este departamento maneja son importantes para la estabilidad de la entidad; sin embargo no es mi finalidad extenderme en la estructuración de cada área que traería beneficios a la entidad, hasta el momento me he desviado del objetivo de esta investigación únicamente con la finalidad de contribuir en cierta forma en la estructuración del departamento administrativo para que este desaparezca y se estructure un organigrama que represente las áreas básicas de toda entidad, las cuales contribuyan en la obtención de información que entreguen al departamento de crédito y cobranzas que estructuraré en esta investigación; por lo que me reintegro a lo que son las cuentas por cobrar, haciendo la aclaración que al final de este apartado

la estructura organizacional que propongo a la entidad; cumpliendo con uno de los recursos técnicos necesarios en la administración operacional y funcional, llevándolos finalmente a la estructura organizacional del departamento de crédito y cobranzas.

El departamento de crédito y cobranzas, requiere de personal calificado, experiencia y sobre todo bastos conocimientos y criterio propio que le permita tomar decisiones acertadas para la recuperación oportuna de las inversiones que fuerón colocadas en terceras personas; es necesario que el gerente de crédito y cobranzas en esta entidad sea el contador general por ser el que conoce la situación financiera de la entidad y sobretodo cuenta con los conocimientos administrativos y contables para tomar decisiones en esta área.

Por la dimensidad de la entidad no es conveniente contar con otra persona que haga funciones de gerente de crédito y cobranzas, ya que el contador con ayuda de dos personas más, que le auxilien en la obtención, preparación y efectividad de la información es suficiente.

Las funciones que las dos personas que auxilien al gerente de crédito y cobranzas en breve las describo a continuación:

La primera: Encargada de la investigación de clientes y confirmación de datos; estableciendo con ello la certeza de que los importes colocados a terceros son recuperables a corto plazo.



A este recurso yo le impondría la función de cobranza, por ser el que investigo al cliente y mantiene relaciones directas con él.

Este recurso humano es suficiente para la cobranza, ya que únicamente se encargaría de la cobranza local, la cobranza foranea, seguiría como esta organizada, con la especificación de que a los agentes de venta encargados de cobranza foranea, apliquen adecuadamente las políticas que se el enviarán en el manual de políticas y procedimientos, el cual diseño en un apartado posterior.

La segunda: Sería la persona encargada del otorgamiento del crédito, estableciendo las condiciones de crédito que otorgará al cliente, basandose en el manual diseñado, los datos que el investigador de crédito proporcione y la opinión y autorización del gerente de crédito y cobranzas.

Corresponde a este recurso actualizar los estados de cuenta de cada cliente, realizar depuraciones mensuales, con la finalidad de que exista certeza en la información que se genere. Entregar estados de cuenta a la persona encargada de cobros, para que este ejecute su labor, auxiliar en las actividades que corresponden al departamento de cobranza.

Los recursos materiales en esta situación no tienen un alto grado de importancia, ya que se utilizarían los que hasta el momento se están utilizando, como es; una oficina exclusiva para el departamento de crédito y cobranzas, una computadora, telefono y herramientas de papelería necesarias para la ejecución de esta actividad.

En lo que respecta a los recursos técnicos, si es necesario en primera instancia la estructuración de un organigrama que muestre líneas de autoridad y jerarquías, tanto funcionales como operacionales, con la finalidad de evitar confusiones en los lineamientos jerárquicos de mando y autoridad, y cada elemento se dirija a la persona apropiada que le auxilie en la elaboración de su trabajo permitiéndole continuar con sus labores.

Otro elemento técnico, es la elaboración de un manual en donde se expresen en forma clara los procedimientos en cada situación, como son el otorgamiento de crédito, investigación y recuperación de la inversión, en donde se establezcan políticas apropiadas, sólidas y eficientes que tiendan a mejorar la situación actual de la entidad, aumentando el rendimiento y sistemáticamente las operaciones crediticias, contribuyendo a la recuperación completa y oportuna de las cuentas por cobrar.

Los recursos humanos, materiales y técnicos en cualquier entidad, departamento, área, organización u otros, son de vital importancia, ya que establecen la confiabilidad sobre la información que este genere; el recurso humano como en repetidas ocasiones se ha mencionado es el más importante, ya que se podrá contar con los mejores recursos materiales y técnicos, pero sino se tiene el recurso humano suficiente, basto, calificado y con un criterio amplio que le permita tomar decisiones no se podrá generar información que contribuya a la obtención del objetivo establecido.

A continuación diseño el organigrama que propongo a esta entidad.

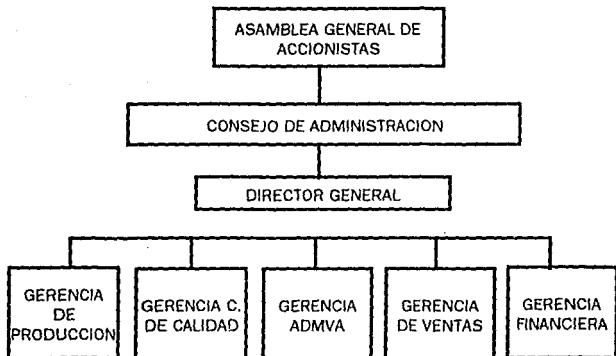


Fig. 4.1 Organigrama de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V.

**Areas a considerar en cada GERENCIA:**

Gerencia de Producción:

Intendencia general:

Fabricación

Encelofanado

Acondicionamiento

Gerencia de Control de Calidad:

Jefatura Control de Calidad

Control Físico

**Gerencia Administrativa:**

Recursos Humanos  
Compras  
Contabilidad General

**Gerencia de Ventas:**

Mercadotecnia  
Almacén  
Embarques

**Gerencia Financiera:**

Tesorería  
Crédito y Cobranzas  
Cuentas por pagar

Fig. 4.2 Gerencias de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V.

La estructura diseñada es con la finalidad de que se tomen principios directos de colaboración en grupo, los gerentes tienen niveles marcados, unicamente con la finalidad de determinar las responsabilidades del departamento, existiendo unificación de criterios en la toma de decisiones.

Las áreas de compras y contabilidad general, las coloque en la gerencia administrativa, ya que al gerente administrativo en esta entidad se le reporta sobre la situación financiera de la empresa, y se le notifican las requisiciones de compra para que este de el visto bueno.

La gerencia financiera deberá encargarse de tesorería, cuentas por pagar, crédito y cobranzas, estas áreas van interlazadas, todas se enfocan en aspectos financieros, el manejo de los recursos monetarios con que la entidad opera, en estas áreas deberá prosperar un ambiente armónico que permita la sana comunicación una con la otra con la finalidad de que la administración del efectivo se maneje con eficacia y confiabilidad.

El Departamento de Crédito y Cobranzas es parte funcional y operacional de la gerencia financiera, por ser el que provee a la entidad de recursos monetarios que resultan de la oportuna recuperación de ventas efectuadas en el período.

En el siguiente apartado estructuraré la propuesta al Departamento de Crédito y Cobranzas, coordinación laboral de este departamento y la relación que guarda con otros departamentos.

#### **4.3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA Y COORDINACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Como en toda organización la estructura y coordinación funcional en este departamento representa la integridad y eficiencia de las operaciones que este genere, por ello que en esta investigación, propongo a los Laboratorios, X, S.A. de C.V. el siguiente organigrama para su departamento de crédito y cobranzas.

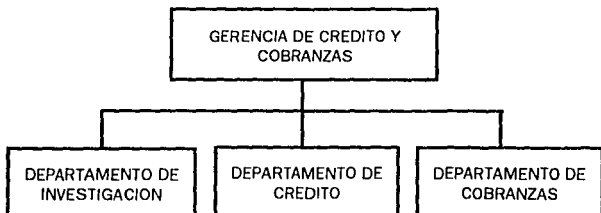


Fig. 4.3 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V.

El objetivo principal de la Gerencia de Crédito y Cobranzas debe ser la fluidez económica, suficiente que abastezca los requerimientos financieros que el área de tesorería necesita para el cumplimiento de obligaciones monetarias y de inversión.

Esta estructura está diseñada de tal forma que los tres recursos humanos que la constituyen trabajen en equipo, enfocados en el objetivo antes mencionado.

El gerente de crédito y cobranzas debe supervisar a el personal que colabora con este; deberá establecer líneas armónicas con el gerente de ventas, ya que por medio de él recibirá las solicitudes de crédito, para que a su vez las turne al departamento de investigación para que la persona encargada de ello realice esta importantísima labor.

\* Debe analizar cuidadosamente cada solicitud e investigación del cliente.

\* Revisar periódicamente conciliaciones entre contabilidad y cuentas por cobrar para presentar cifras reales.

\*Revisar periódicamente los saldos vencidos para presionar a la persona encargada de cobros.

El Departamento de Ventas semanalmente debe remitir al departamento de crédito y cobranzas las solicitudes de venta realizadas, el gerente de crédito y cobranzas las revisará para turnarlas a investigación, el cual será el encargado de complementar y confirmar los datos plasmados en la solicitud, por medio de visitas domiciliarias a clientes, llamadas telefónicas a las referencias de otros proveedores del cliente, solicitar datos generales del cliente; como son Registro Federal de Contribuyentes, domicilio fiscal y domicilio al que se remite la mercancía.

Una vez investigado el cliente, estos datos se le entregan al departamento de crédito, el cual deberá tomar la decisión sobre el otorgamiento o negación del crédito, esta decisión debe estar aprobada y respaldada por el gerente de crédito y cobranzas.

\* La línea de crédito otorgada al cliente debe especificar condiciones de pago, límite monetario del crédito ( máximos y mínimos de venta ), límite periódico de días, y políticas que este requiera de las cuales hablaré en otro apartado.

El departamento de crédito deberá formular un contrato en donde se especifiquen estas condiciones, controlar un expediente de cada cliente.

El departamento de crédito deberá informar personalmente vía telefonica al cliente el resultado de su solicitud; en caso de ser aceptada enviarle las políticas de crédito, si este las acepta firme el contrato de crédito; en caso de rechazo se le deberá informar el motivo de rechazo.

Después de la autorización de crédito el cliente podrá realizar los pedidos que cubran sus necesidades, dentro de los estandares de su línea crediticia.

Los pedidos que realice el cliente deberán ser a través del departamento de ventas, turnarlos al almacén para ser surtidos; una vez surtidos se remite el pedido firmado por el gerente de ventas y anexando la nota de salida de almacén al capturista para realizar la factura.

La secretaria elaborará las etiquetas y talones de salida, los cuales se adhieren a la caja del pedido; el departamento de embarques se encargará de entregar personalmente a los transportes foraneos o al cliente directamente las cajas de mercancías.

El encargado de la cobranza recibirá las facturas originales, las cuales entregará al cliente cuando este haya cubierto el importe total, en caso de clientes mayoristas que se encuentran en el D.F., la factura se llevará a revisión y a vuelta de contra-recibo se cobrará la factura.



Cobranza se encargará de realizar cobros a clientes, una vez recibido el cobro se elaborará un recibo de cobro; el original se entregará al cliente, una copia a contabilidad que acompañe el depósito bancario y una copia para el consecutivo del departamento.

El capturista de crédito y cobranzas deberá actualizar diariamente los estados de cuenta de cada cliente, para obtener información en el momento que se requiera.

Cuando se detecte una factura vencida; se enviará al cliente un estado de cuenta anexando una carta de cobro en donde se le recuerden las políticas de crédito.

El departamento de cobranza es el que complementa las operaciones de crédito por lo que en todo momento deberá tener la visión en la fluidez financiera a toda la entidad; cumpliendo con las características de la cobranza la cual debe ser adecuada, oportuna y completa, para lograr esto es necesario organizar periódicamente las ventas próximas a cobro, es decir la elaboración de un estado de antigüedad de saldos, respetando los límites y condiciones de crédito.

El Departamento de Crédito y Cobranzas es el departamento que abastece de recursos financieros a Tesorería para la satisfacción de necesidades del resto de la organización, es por ello que todos los departamentos se encuentran involucrados con este; debiendo existir de antemano políticas y procedimientos que su personal y clientes deben respetar; cumpliendo con los objetivos que el control interno persigue desde el momento de su implantación, contribuyendo en

el mejoramiento administrativo reflejado en la información financiera que sirve para la toma de decisiones.

Las políticas y procedimientos en este departamento de acuerdo a la coordinación antes descrita deben estar plasmados en un manual, el cual diseño en el siguiente apartado.

#### **4.4. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

El manual de políticas y procedimientos que propongo a los Laboratorios MARONA, S.A. DE C.V. para su Departamento de Crédito y Cobranzas tienen la intención de cumplir con los objetivos de control interno aplicables a esta área, los cuales se manejarán en un enfoque administrativo con el objeto de obtener información que coadyuve a la preparación de información contable reflejada finalmente en estados financieros que contribuirán a la acertada toma de decisiones.

Las políticas de crédito tendrán la finalidad de que sean aplicables a la mayoría de los problemas crediticios, no incluyan situaciones imprevistas que puedan ocurrir, en la que la solución quedará al buen juicio y criterio del gerente de crédito.

Las políticas son guías para orientar acertadamente una decisión, por ello el cumplimiento total de una política debe auxiliarse por programas y/o

procedimientos específicos que incluyan las actividades diarias del personal, a través del documento a utilizar en cada operación.

Estas políticas se deben dar a conocer al personal que labora en el Departamento de Crédito y Cobranza, deberán constar por escrito a través de un manual de políticas y procedimientos en donde se establezca una secuencia lógica en cada operación inherentes a este departamento de iniciada en la investigación de crédito, concluida en la recuperación oportuna de la inversión.

Para la elaboración y entendimiento de este manual se hace necesario la configuración de un flujograma en donde especifique los pasos a seguir. Para efectos de esta investigación el flujograma inicia con el departamento de ventas el cual debe auxiliar al departamento de crédito y cobranzas para que este último obtenga los objetivos para los cuales fue creado.

Se inicia con el departamento de ventas por que este es el responsable del ofrecimiento y colocación de los productos en el mercado; es el que realiza la labor de convencimiento al cliente, por lo tanto es el que tiene más comunicación con la persona a la cual se le otorgará la línea de crédito por lo cual es conveniente que entregue y reciba las solicitudes de crédito, las que entregará al departamento de investigación para iniciar las actividades que correspondan al departamento que estamos estudiando.

El flujograma lo incluyo dentro del manual del departamento de crédito y cobranzas para que este lo tenga presente en cualquier situación que pueda sucederse.

Expuesto lo anterior me permito diseñar el manual de políticas y procedimientos que propongo a los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V. para su Departamento de Crédito y Cobranzas.

**LABORATORIOS MARONA, S.A. DE C.V.**  
**MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

## **PRESENTACION**

A través del desarrollo socioeconómico, estructural y funcional por los que los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V. se han desarrollado se ha originado la necesidad de contar con herramientas técnicas que den respuesta a todas las interrogantes que en cada área se plantean día a día.

Los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V. han iniciado una etapa de reestructuración lineal y funcional, en donde las condicionantes se evocan en el diseño de manuales de políticas y procedimientos para cada una de sus áreas a los cuales el personal deberá apegarse.

El Departamento de Crédito y Cobranzas se hace partícipe a esta tarea, plasmando su plan de trabajo en el presente manual describiendo políticas y procedimientos de cada actividad que coadyuven a la obtención de resultados preestablecidos.

Es por ello que la Gerencia de Crédito y Cobranza hace un atento llamado a su personal para que este preste el apoyo necesario y atención a los procedimientos que se marcan en la actividad que desarrollan, respetando en todo momento la política y procedimiento establecido en dicha actividad.

**El personal de este departamento debe estar conciente de la importantísima labor que desempeña, la cual debe asumir con responsabilidad dejando a su buen criterio las situaciones imprevistas en este manual.**

## OBJETIVOS

El presente manual tiene como finalidad principal la obtención de resultados de cada subdepartamento que componen al departamento de Crédito y Cobranzas.

- . Contribuir al adecuado otorgamiento de líneas crediticias
- . Evitar confusiones de procesamiento en información del otorgamiento de crédito.
- . Resolver cuestiones originadas en el desarrollo de actividades crediticias en cada subdepartamento.
- . Establecimiento de controles internos que coadyuven a la obtención de información financiera confiable y oportuna.



## **RESPONSABILIDAD:**

- \* Departamento de Crédito y Cobranzas
  
- . Departamento de Investigación
  
- . Departamento de Crédito
  
- . Departamento de Cobranza
  
- . Comisionistas y distribuidores foráneos.

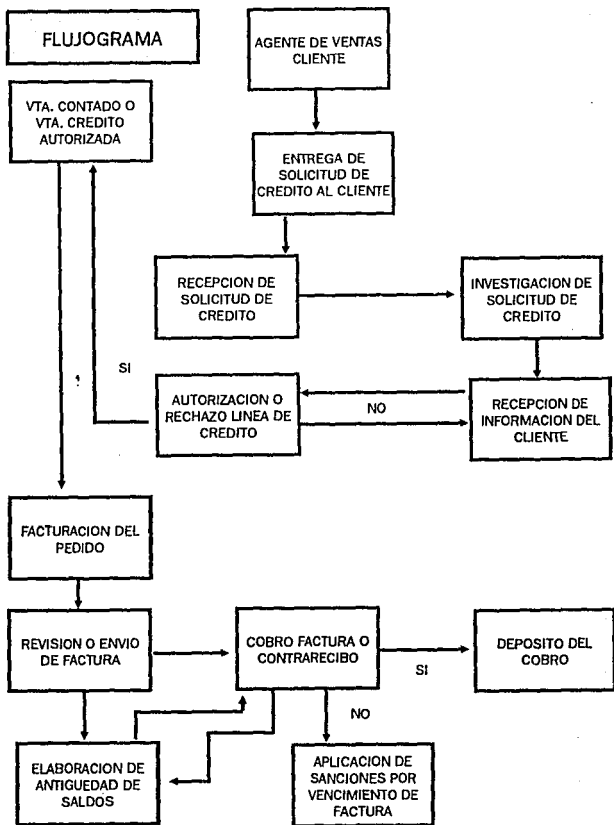


Fig. 4.4 Actividades propuestas del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## **ACTIVIDADES**

### **VENTAS**

1. Colocación de productos en el mercado.

### **INVESTIGACION**

2. Entrega y recepción de datos del cliente.
3. Investigación de datos acentados en la solicitud de crédito.
4. Proporcionar información procesada al departamento de crédito, sobre la solicitud de crédito.

### **CREDITO**

5. Autorizar o rechazar la línea de crédito.

### **COBRANZA**

6. Control de revisión de facturas.
7. Recabar la facturación para enviar a revisión.
8. Recepción de cobros foráneos
9. Planeación de la cobranza de la semana siguiente.
10. Cobro de contra-recibos.
11. Expedir recibo de cobro por las facturas cobradas al cliente.
12. Sumar el importe de las facturas efectivamente cobradas.
13. Imprimir mensualmente estados de cuenta de cada cliente.

14. Análisis de saldos vencidos.
15. Elaboración de notas de crédito.
16. Elaboración de notas de cargo

#### **GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS**

17. Emisión de políticas a los comisionistas
18. Analizar antigüedad de saldos para proceder a tomar medidas estrictas de cobro.
19. Cálculo de comisiones por venta.
20. Entregar información al gerente de finanzas.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**1/59**

**POLITICAS DEL GERENTE DE VENTAS A CONSIDERAR DURANTE LAS  
PRIMERAS VENTAS A UN CLIENTE NUEVO**

**1. Colocación de productos en el mercado.**

**DOCUMENTO:**

Condiciones de venta

**RESPONSABLE:**

Responsable del departamento de crédito

**OBJETIVO:**

. Informar al cliente sobre las condiciones de venta y crédito que se manejarán en cada operación de venta.

**PROCEDIMIENTO:**

. El agente de ventas al momento de entregar al cliente la lista de precios deberá anexar una carta en la cual se especifican las condiciones de venta y las políticas que el departamento de crédito impone a los aspirantes de una línea crediticia.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**2/59**

. Esta carta es formulada por el departamento de ventas con el apoyo del responsable del departamento de crédito para un adecuado control interno desde el momento de realización de la primera venta.

**POLITICA:**

. Sin excepción alguna las tres primeras ventas serán de riguroso contado C.O.D.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

3/59

Junio 01, 1994

#### A NUESTROS CLIENTES Y AMIGOS PRESENTE.

Por este conducto hacemos de su conocimiento que a partir de esta fecha entra en vigor la lista de precios No. 10, así como la nueva comercialización, misma que sustituye las anteriores.

#### C.O.D. (RIGUROSO CONTADO, CERO PLAZO):

Son aquellas ventas aquellas ventas que sean pagadas al momento de ser entregada la mercancía.

En estas ventas se otorga un descuento del 10 % .

Si una compra se pactará con condiciones C.O.D. (riguroso contado, cero plazo) y este pago no se cumpliera estrictamente, se generará de inmediato la Nota de Cargo respectiva, por el descuento imprecendente.

#### CREDITO:

Las ventas a crédito son aquellas a las cuales se les otorga como plazo máximo 30 días fecha factura o fecha contra-recibo.

Para conseguir una línea de crédito es necesario realizar las 3 primeras compras de contado C.O.D. (riguroso contado, cero plazo).

Todos los créditos y plazos estarán siempre sujetos a la previa aceptación de nuestro Departamento de Crédito y Cobranzas. **TODAS LAS VENTAS A CREDITO SERAN DOCUMENTADAS.**

No se autorizan créditos menores de N\$ 2,000.00 (DOS MIL NUEVOS PESOS 00/100 M.N.)

Se otorgarán descuentos según el volumen de compra:



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

4/59

De	N\$ 2,000.00	a	N\$ 8,000.00	5%
	8,001.00	a	N\$ 12,000.00	10%
	12,001.00	a	en adelante	15%

Se acumularan las compras reales de un mes natural (del día 1ro. al último de cada mes). No se acumularan las operaciones de contado a este volúmen.

Las facturas serán emitidas a precios de Lista y las Notas de Crédito correspondientes a los descuentos alcanzados, se entregaran posterior al pago ya que de no pagar a los 30 días fecha factura se perderá dicho descuento y se empezará a generar un interes moratorio del 10% mensual.

#### DESCUENTOS POR PRONTO PAGO:

Se otorgará un descuento adicional del 5% si su pago lo realiza dentro del tiempo pactado.

#### ENTREGA DE MERCANCIA:

La mercancía será enviada por transportes foráneos, el cargo será a cuenta de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V. si el importe es mayor a N\$ 1,500.00

#### CARGO POR CHEQUES DEVUELTOS:

20% del importe de los cheques devueltos (Art. 193 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito)

**EL CLIENTE AL FORMULAR SU PEDIDO QUEDA ENTENDIDO QUE ACEPTA Y SE OBLIGA A ESTA COMERCIALIZACION.**

Fig. 4.5 Carta al cliente de las condiciones de venta.





**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**5/59**

**2. Entrega y recepción de datos en solicitud de crédito del cliente.**

**3. Investigación de datos acentados en solicitud de crédito.**

**DOCUMENTO:**

Solicitud de Crédito

**RESPONSABLE:**

Departamento de Investigación

**OBJETIVO:**

.Obtención de la información necesaria para el otorgamiento del crédito y verificación de información.

**PROCEDIMIENTO:**

El jefe del departamento de crédito entregará al agente de ventas solicitudes de crédito para que este a su vez la entregue al cliente aspirante a obtener una línea de crédito.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

6/59

Una vez que el cliente ha requisitado la solicitud el departamento de investigación procederá a verificar los datos acentados en dicha solicitud, para lo cual se basará de:

- Llamadas telefónicas a las referencias comerciales y mercantiles.
- En las referencias comerciales preguntar el importe máximo y mínimo de venta, periodicidad de pago.
- Recabar fotocopia de referencias escritas.
- Visitas personales de verificación de bienes inmuebles.
- Recabar estados financieros del solicitante firmados por el representante legal y el contador.
- Cotejar datos referenciales de solicitud y estados financieros.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**7/59**

- Analisis de estados financieros con ayuda del Gerente de Crédito y Cobranzas para determinar la solvencia económica que presenta el cliente.

. Archivar la documentación recabada.

. Proceder a realizar una carta de integración de información acentada.

**POLITICAS:**

. Rechazo total si el 30% de las referencias comerciales y/o mercantiles son negativas.

. Rechazo si los estados financieros presentan incertidumbre.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**8/59**

**SOLICITUD DE CREDITO**

**No. DE CTA:** \_\_\_\_\_

**CREDITO SOLICITADO** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**CREDITO AUTORIZADO** \_\_\_\_\_

**NOMBRE O RAZON SOCIAL:** \_\_\_\_\_

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**R.F.C.:** \_\_\_\_\_

**CEDULA DE EMPADRONAMIENTO** \_\_\_\_\_

**REVISION Y PAGO EN:** \_\_\_\_\_

**DIA Y HORARIO:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:** \_\_\_\_\_

**NUMERO DE EMPLEADOS:** \_\_\_\_\_



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

9/59

ACTIVO \_\_\_\_\_

CAPITAL CONTABLE \_\_\_\_\_

PASIVO \_\_\_\_\_

CAPITAL INICIAL \_\_\_\_\_

CAPITAL ACTUAL \_\_\_\_\_

ACTA CONSTITUTIVA No. \_\_\_\_\_ NOTARIA No. \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES PROPIEDAD DE LA  
EMPRESA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ACCIONISTAS Y PORCENTAJE:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

REPRESENTANTE LEGAL \_\_\_\_\_

GERENTE: \_\_\_\_\_

CONTADOR \_\_\_\_\_

TESORERO O ENCARGADO DE PAGOS \_\_\_\_\_



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**10/59**

**REFERENCIAS COMERCIALES**

**NOMBRE**

**DOMICILIO**

**TELEFONO**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS BANCARIAS**

**NOMBRE**

**DOMICILIO**

**TELEFONO**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**4.6 Solicitud de crédito.**



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**11/59**

**4. Proporcionar información procesada de la solicitud de crédito.**

**DOCUMENTO:**

Carta de Analisis Referenciales del Cliente

**RESPONSABLE:**

Jefe del Departamento de Investigación

**OBJETIVO:**

Proporcionar información procesada al departamento de crédito.

**PROCEDIMIENTO:**

. Una vez que se ha recabado información y documentación del nuevo cliente, es necesario informar al departamento de crédito sobre la situación que presenta.

. Se entregará al departamento de crédito la solicitud del cliente con las observaciones realizadas en la investigación de crédito:



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**12/59**

**La carta de observaciones deberá contener:**

- Nombre del Cliente
- Datos generales
- Datos verificados
- Observaciones generales

**POLITICA:**

. Presentar la información a los tres días de la recepción de la solicitud de crédito.





# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

13/59

#### CARTA DE ANALISIS REFERENCIALES DEL CLIENTE

MAYO 12, 1994.

DEPARTAMENTO DE CREDITO  
P R E S E N T E.

Por este conducto envio la información obtenida de la solicitud de crédito del cliente:

MEDICINAS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.  
R.F.C. MPA 780810-312  
DOM: Prof. Juan José Ríos 396 Ote  
México, D.F.  
TEL: 3-21-15-60

Le informo que los datos acentados en la solicitud anexa han sido verificados obteniendo los siguientes resultados:

- Los bienes inmuebles que se describen en la solicitud, estan a nombre de esta entidad, verificados en acta notarial No. 11,584 de la Notaria No. 13.
- Las referencias comerciales (proveedores) le otorgan un crédito entre NS\$ 3,500.00 y NS\$ 12,000.00 a 30 y 60 días fecha factura  
El cliente cumple con su pago oportunamente..
- En las referencias bancarias dijeron ser buen cliente, ya que nunca han presentado préstamos quirografarios.
- Sus estados financieros, de acuerdo al analisis que elaboró el Gerente de Crédito y Cobranzas presentan solvencia y estabilidad económica.
- La documentación anexa a la solicitud de crédito que entregó el cliente se encuentra en el archivo correspondiente.

Para cualquier aclaración o ampliación de información, me pongo a sus órdenes.

**A T E N T A M E N T E**

4.7 Análisis referenciales del cliente.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**14/59**

**5. Autorización o rechazo de la línea de crédito.**

**DOCUMENTO:**

Carta de aceptación o rechazo de solicitud.

**RESPONSABLE:**

- . Jefe del Departamento de Crédito
- . Gerente de crédito y cobranzas.

**OBJETIVO:**

- . Informar al departamento de ventas la aceptación o rechazo de la solicitud.
- . Informar sobre el máximo y mínimo de crédito otorgado.
- . Informar al cliente las condiciones establecidas en la línea de crédito.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**15/59**

**PROCEDIMIENTO:**

. Cuando el Departamento de crédito entregue la carta de observaciones, el departamento de crédito procederá a analizar la información enviada para determinar el límite de crédito que habra de otorgarle al cliente, respetando las condiciones ya establecidas en la carta que el agente de ventas ha entregado al cliente.

. Esta carta se enviará al cliente con copia al departamento de cobranza especificando:

- Límite de crédito en monto (máximos y mínimos).
- Límite periodico de crédito.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

16/59

**POLITICAS:**

. Para la aceptación de la línea de crédito se sujetará a lo siguiente:

- Haber realizado las tres primeras ventas de contado.
- Que el 70 % de las referencias comerciales hayan sido de entera satisfacción.
  
- La información que presentan los estados financieros presenten solvencia económica.
  
- Contar con el R.F.C. del cliente.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

17/59

#### ACEPTACION O RECHAZO DE LA LINEA DE CREDITO

MAYO 30, 1994.

ESTIMADO CLIENTE Y AMIGO  
P R E S E N T E

Por este conducto me permito informarle que la línea de crédito solicitada a nuestro laboratorio ha sido \_\_\_\_\_ por nuestro Departamento de Crédito, bajo las condiciones que se anexan a la lista de precios.

- Su límite máximo de crédito será de NS \_\_\_\_\_ con un límite periódico de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días fecha factura.

- Nuestro cobrador pasará por el cheque de la factura a la fecha de vencimiento.

Se hace la aclaración de que las notas de crédito por los descuentos se enviarán después del cobro.

Sin más por el momento se despide de ustedes su más atento y seguro servidor.

A T E N T A M E N T E

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS.

4.8. Aceptación de la línea de crédito.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**18/59**

**6. Control de revisión y cobro de facturas.**

**DOCUMENTO:**

Calendario de cobros y revisión de facturas a clientes.

**RESPONSABLE:**

Departamento de cobranzas.

**OBJETIVO:**

Programar los cobros y revisión de facturas de cada cliente.

**PROCEDIMIENTO:**

. En base a los datos de la solicitud de crédito (día y hora de revisión y cobro) programar los cobros de cada cliente.

. Este documento se modifica unicamente cuando existen cambios en días de revisión o cobro.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**19/59**

**POLITICAS:**

- . Respetar el día y horario de revisión.
  
- . Respetar el día y hora de cobro



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

20/59

CALENDARIO DE REVISION Y COBRO DE FACTURAS A CLIENTES

H O R A R I O	CLAVE	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
8:00 A 9:00	R						
	C						
9:00 A 10:00	R						
	C						
10:00 A 11:00	R						
	C						
11:00 A 12:00	R						
	C						
12:00 A 13:00	R						
	C						
13:00 A 14:00	R						
	C						
15:00 A 16:00	R						
	C						
16:00 A 17:00	R						
	C						
17:00 A 18:00	R						
	C						

CLAVES: R Revisión

C Cobro.

Fig. 4.9 Calendario de revisión y cobro de facturas a clientes.





**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**21/59**

**7. Recabar factura para enviar a revisión.**

**DOCUMENTO:**

Factura

**RESPONSABLE:**

Departamento de Cobranzas

**OBJETIVO:**

Recuperación del efectivo (cobro de Facturas).

**PROCEDIMIENTO:**

. Una vez autorizada la línea de crédito del cliente, el departamento de ventas deberá facturar la mercancía vendida.

. La factura será enviada al departamento de crédito y cobranzas para que este organice sus cobros.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

22/59

. El departamento de cobranza llevará a revisión el día y la hora indicada, según el calendario de cobros y revisión.

. La factura se deberá cambiar por un contra-recibo.

**POLITICA:**

. Enviar la factura a revisión lo antes posible.





**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**24/59**

**8. Recepción de cobros foráneos.**

**DOCUMENTO:**

Reporte de cobros foráneos.

**RESPONSABLE:**

Comisionista o distribuidor foráneo.

**OBJETIVO:**

Control de la cobranza foránea para el cálculo de comisiones.

**PROCEDIMIENTO:**

El comisionista o distribuidor foráneo debe enviar quincenalmente los cobros efectuados, especificando:

- Nombre del cliente
- No. de factura
- No. de cheque
- Nombre del banco
- Importe.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

25/59

El comisionista o distribuidor deberá recibir cobros con recibos de la empresa para que este se anexe al depósito.

**POLITICA:**

. Las comisiones se calcularán sobre los importes efectivamente cobrados.





**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**27/59**

**9. Planeación de la cobranza de la semana siguiente.**

**DOCUMENTO:**

Pronóstico de cobranza

**RESPONSABLE:**

Departamento de cobranza

**OBJETIVO:**

Informar a tesorería de la cobranza próxima para que este pueda disponer del efectivo.

**PROCEDIMIENTO:**

. Tomar los contra-recibos que se vencen en la siguiente semana, organizarlas por día y hora entregadas al cobrador.

. Incluir los contra-recibos de la semana que no fuerón cobradas.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**28/59**

Poner fecha de cobro, nombre del cliente. No.de factura y en su caso observaciones pertinentes.

. Deberá estar firmado por la persona que lo elaboro, autorizado por el gerente de crédito y cobranzas.

. Entregar copia del reporte a tesorería.

**POLITICA:**

. El reporte se debe elaborar el viernes por la tarde.







**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZA**

**Hoja No.**

**30/59**

**10. Cobro de contra-recibos.**

**DOCUMENTO:**

Contra-recibo

**RESPONSABLE:**

Cobrador

**OBJETIVO:**

Hacer efectiva la promesa del cliente, una vez transcurrido el plazo de crédito.

**PROCEDIMIENTO:**

. El jefe de cobranza deberá revisar el archivo de contra-recibos (acordeón) ordenados por día.

Los contra-recibos vencidos los envía para su cobro, en la oficina del cliente a la hora indicada.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZA

Hoja No.

31/59

. Entregar el total de cobros a cobranza con las copias de los recibos.

**POLITICA:**

. Cambiar el original del contra-recibo que contenga el logotipo y sello del cliente, fecha, fecha de pago, desglose de facturas con número y la firma de quien recibe, por un recibo de cobro.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

32/59



**DROGUEROS, S.A. DE C.V.**  
CARRERA MEXICALMEXI No. 340 COL. PESADARAYANTE  
 MEXICO DF CP 03008 TEL 636 94 46

FOLIO 61573

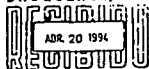
México, D.F., 20 ABR 1994

RECIBIMOS de MARONA S.A. de C.V.  
 para su revisión, las siguientes facturas:

FECHA	NUMERO	IMPORTE
25/03/94	00E56	W\$ 1,494.10
	00E55	W\$ 1,494.10
13/04/94	00E71	W\$ 1,494.10
<i>[Handwritten signature]</i>		

**DROGUEROS, S. A.**

**DROGUEROS, S.A. DE C.V.**



*[Handwritten signature]*

SERVICIO AL CLIENTE: Lunes y Viernes de 10 a 16 Hrs.  
 Pagos: Martes a Jueves de 10 a 16 Hrs.

Fig. 4.13 Contra-recibo.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZA

Hoja No.

33/59

**11. Expedir recibo de cobro por las facturas cobradas al cliente.**

**DOCUMENTO:**

Recibo de cobro

**RESPONSABLE:**

Cajera (secretaria)

**OBJETIVO:**

Control del total de cobros que se reciben de cada cliente.

**PROCEDIMIENTO:**

- . Los cobros efectuados deben ampararse con un recibo que se extiende al momento de recibir el cheque.
  
- . El recibo lo llena el cobrador.
  
- . Los recibos se realizan por cuadruplicado:



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZA**

**Hoja No.**

**34/59**

- El original para el cliente
- Una copia para tesorería (depósito)
- Una copia cobranza
- Una copia contabilidad

- El importe de los recibos deben coincidir con el importe de los cheques.

**POLITICA:**

. No se recibirán cheques post-fechaos

. El cheque cobrado debe enviarse el mismo día a tesorería para que sea depositado al día siguiente.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

35/59



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO



ESCUELA No. 27  
MEXICO, D.F.  
TEL. 22010604

TEL. FRANKFURTE  
TEL. 690-1010  
TEL. 221-12-93

CLAVE	RUTA	DIA	MES	ANO	Nº
				19	51984
<b>RECIBO DE COBRO</b>					
NOMBRE DEL CLIENTE		POBLACION		ESTADO	
RECIBIMOS DE: _____					
\$ _____ Para aplicarse en pago de nuestra Frs. _____					
\$ _____ Para aplicarse en pago de nuestra Frs. _____					
LA CANTIDAD DE	_____				M.N.

<b>FORMA DE PAGO</b>	
CHEQUE No. _____	ECO. _____
EFECTIVO	<input type="checkbox"/>

ARCHIVO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL REPRESENTANTE

Fig. 4.14 Recibo de cobro.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**36/59**

**12. Sumar el importe de facturas efectivamente cobradas.**

**DOCUMENTO:**

Reporte de cobranza realiza y no realizada.

**RESPONSABLE:**

Departamento de cobranza

**OBJETIVO:**

Actualizar el pronóstico de cobranza y eliminar las que ya fuerón cobradas.

Informar a Tesorería el importe efectivamente cobrado para hacer frente a sus obligaciones.

**PROCEDIMIENTO:**

. Este reporte se obtiene haciendo una comparación del pronóstico de la cobranza de la semana anterior con los recibos de cobro.





**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZA

Hoja No.

37/59

- . El reporte debe incluir, nombre del cliente, factura, fecha de vencimiento e importe cobrado.
  
- . Se suma el importe de lo efectivamente cobrado y se coteja con los depósitos realizados por tesorería.
  
- . Se envía copia a capturista para que realice la depuración de cuentas.

**POLITICA:**

- . Realizar este reporte los lunes en la mañana.





**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZA**

**Hoja No.**

**39/59**

**13. Imprimir mensualmente estados de cuenta de cada cliente.**

**DOCUMENTO:**

Estado de cuenta del cliente.

**RESPONSABLE:**

Capturista

**OBJETIVO:**

Presentar saldos reales a los altos directivos sobre los adeudos de cada cliente.

**PROCEDIMIENTO:**

. Para obtener este reporte es necesario cargar las facturas de cada cliente, por ello que la facturación debe hacerse en el mismo programa, para que el movimiento sea automático.

. El cobro de la factura será abonado disminuyendo el saldo de la cuenta.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZA**

**Hoja No.**

**40/59**

. Lo mismo sucede con las notas de crédito cuando el pago se realizó oportunamente.

. Este reporte se obtiene del sistema de facturación, por ello es necesario asignar a cada cliente un número de cuenta.

**POLITICA:**

Enviar mensualmente un estado de cuenta al cliente.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

41/59

MARONA, S.A. DE C.V.  
ESCOCIA 29  
COL. PRADO CHURUBUSCO  
MEXICO, 04040 D.F.

DATOS DEL CLIENTE

: 10255 MEDICINAS DEL PACIFICO :  
: R.F.C. NPA 780610-312 :  
: PROL. JUAN JOSE RIOS 396 :  
: MEX. D.F. TEL 321-15-60 :  
:

ESTADO DE CUENTA

FECHA	CONCEPTO REFERENCIA	VENCE	CARGO	ABONO
	SALDO ANTERIOR		2,854.00	
31/3/94	FACTURA 762	2/5/94	2,171.00	
2/4/94	FACTURA 854	2/5/94	3,254.00	
1/4/94	R. CREDITO 154			125.00
2/5/94	PAGO 762			2,171.00
2/5/94	PAGO 854			3,129.00
25/5/94	FACTURA 905	25/6/94	4,284.00	
TOTALES			9,709.00	5,425.00
SALDO ACTUAL			4,284.00	

Fig. 4.16 Estado de cuenta.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**42/59**

**14. Análisis de saldos vencidos.**

**DOCUMENTO:**

Antigüedad de saldos

**RESPONSABLE:**

Departamento de crédito.

**OBJETIVO:**

Determinar los saldos vencidos que han rebasado más de un mes de la fecha de vencimiento.

**PROCEDIMIENTO:**

Analizar el reporte de la cobranza y los estados de cuenta de cada cliente.

Detectar aquellas facturas que han rebasado por 15 o más días la fecha de vencimiento.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

43/59

Ordenar por cliente y fecha de atrazo de cada factura con importe.

**POLITICA:**

Enviar quincenalmente la antigüedad de saldos al gerente de crédito y cobranzas.

Sólo se dará un margen de crédito adicional de 30 días.







**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

45/59

**15. Elaboración de notas de crédito.**

**DOCUMENTO:**

Nota de crédito.

**RESPONSABLE:**

Departamento de cobranza.

**OBJETIVO:**

Complementar el importe total de la factura disminuido del cobro efectuado para dejar en ceros el importe original de la factura.

**PROCEDIMIENTO:**

En atención a la política de pronto pago se realizará una nota de crédito cuando el cliente ha cubierto el importe de la factura disminuyendo el 5% de descuento. Cobranza debe cotejar el importe de la factura y calcular el descuento correspondiente.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

· MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

46/59

. Lo mismo sucede con los descuentos por volúmen de compra, el cliente cuando ha efectuado su pago oportunamente, puede descontarse el porcentaje que corresponda según su compra, el departamento de cobranza ordenará emitir la nota de crédito.

**POLITICA:**

- . Se pierde el descuento cuando el cliente no realice el pago oportuno.
- . Se deberán realizar depuraciones semanalmente.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

47/59



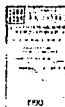
**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO



NOTA DE CREDITO  
0151

ESTERIL No. 27  
C.V. 1958 (A-B-58)  
MEXICO, D.F.

R.F.C. MAR-73-013-158  
EST. DE ENR. 013-395  
REG. FISC. No. 100-1000-013



No. PEDIDO	NOTA DE CREDITO	NO. CREDITO

A FAVOR DE

--

CREDITO A REALIZAR

--

CANTIDAD	UNIDADES	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE

--

CLIENTE

IMPORTE EN LETRAS DEL TOTAL DEL CREDITO  
EN PALABRAS Y FIGURAS  
MIL Y CERO CENTAVOS

Fig. 4.18 Nota de crédito.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**48/59**

**16. Elaboración de notas de cargo.**

**DOCUMENTO:**

Nota de cargo.

**RESPONSABLE:**

Departamento de Cobranza

**OBJETIVOS:**

Cobrar el importe que el cliente se ha descontado de la factura.

. Cobrar el 10 % de interes moratorio mensual.

. Cobrar el 20 % del importe por cheques devueltos.

**PROCEDIMIENTO:**

. Cuando el cliente ha disminuido el descuento por volumen de compra y el pago no lo realizo oportunamente se debe elaborar una nota de cargo.



**MARONA S.A. de C.V.**  
LABORATORIO FARMACEUTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

49/59

. Si ha transcurrido más de un mes de atraso del cobro de la factura, se realiza nota de cargo por el 10% del importe de la factura, sin considerar descuentos por volúmen de compra.

. Por cheque devuelto se deberá laborar una nota de cargo por el 20 % de la factura de acuerdo al artículo 193 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

**POLITICA:**

. La nota de cargo deberá cobrarse inmediatamente con cheque certificado.





# MARONA S.A. de C.V.

LABORATORIO FARMACEUTICO

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

51/59

### 17. Emitir políticas a los comisionistas.

**RESPONSABLE:**

Gerente de crédito y cobranzas.

**OBJETIVOS:**

. Asegurar el cobro total de la facturación de clientes que realizan su pedido a través de comisionistas.

**PROCEDIMIENTO:**

. Para que un comisionista se haga acreedor a vender productos de esta entidad deberá acatarse a lo siguiente:

Entregar:

- Nombre completo
- Domicilio fiscal
- R.F.C. (copia alta en S.H.y C.P.)



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

52/59

Crédito y cobranza solicitará:

- 5 referencias laborales (de empresas para las cuales haya trabajado.
- Garantía de inmuebles
- Fianza.

#### POLITICAS A LOS COMISIONISTAS:

El comisionista queda autorizado para gestionar ventas, por cuenta de estos laboratorios, de los artículos o servicios que estos ofrecen habitualmente en el ramo de medicamentos y dentro de la zona de \_\_\_\_\_.

. La empresa entregará al comisionista las listas de artículos con sus respectivos precios y condiciones de venta, a las que deberá sujetarse el comisionista.

. El comisionista turnará a la empresa inmediatamente los pedidos que obtenga, los que quedarán sujetos a la aceptación del departamento de crédito y cobranzas.





# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

53/59

. Sobre el importe de las cobranzas el comisionista cobrará una comisión de \_\_\_\_\_ % que se liquida dentro de los 15 días del mes siguiente al que realicen los cobros.

. La empresa pagará el 10% de I.V.A. sobre el total de comisiones.

. El pago de la comisión liberará a la empresa de toda obligación con el comisionista, entendiéndose que la comisión incluye la remuneración de este por sus servicios y los gastos que le ocasionen las operaciones derivadas de la realización de ventas. Por lo tanto los gastos del comisionista serán por su cuenta, con excepción de los motivados por el transporte o almacenamiento de mercancía por cuenta y orden de la empresa.

. La empresa facturará las mercancías directamente al comprador y entregará copia de las facturas al comisionista para su conocimiento. El cobro de las facturas será por cuenta y riesgo del comisionista.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

54/59

. El importe de las comisiones e interese por cheques devueltos serán descontadas de las comisiones de los comisionistas, para que estos se obliguen a cobrar al cliente dicha comisión.

. El comisionista realizará sus gestiones con absoluta libertad y con independencia de la empresa, el hecho de que este le proporcione nombres de posibles clientes u otras facilidades para ayudarlo en su gestión, no se considerará como una orden que obligue a áquel.

. El comisionista podrá también dedicarse a otras actividades, siempre que no sean similares a nuestra línea médica.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**55/59**

**18. Analizar antigüedad de saldos para proceder a tomar medidas estrictas de cobro.**

**RESPONSABLE:**

Gerente de crédito y cobranza.

**PROCEDIMIENTO:**

. Solicitar al departamento de cobranza la antigüedad de saldos para detectar las facturas que rebasen más de 30 días de la fecha de vencimiento.

. Enviar carta de cobro al cliente, haciendo la aclaración de que el importe causará el 10 % de intereses moratorios.

**POLITICA:**

. En caso de que el cliente no realice el pago en 30 días más, las facturas deben traspasarse al Sistema Factoring con la finalidad de recuperar el total de la inversión.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**56/59**

**19. Cálculo de comisiones.**

**RESPONSABLE:**

Gerente de Crédito y Cobranza

**OBJETIVO:**

Cumplir con las condiciones y políticas de los comisionistas.

**PROCEDIMIENTO:**

- . El comisionista envía mensualmente sus cobros efectuados.
  
- . El gerente deberá calcular la comisión pactada en las condiciones con el comisionista.
  
- . Se realizará una carta en la que se especifique el nombre del cliente, No. de factura, No. de cheque, importe y la comisión total.
  
- . Esta carta se realizará por cuadruplicado:



# MARONA S.A. de C.V.

LABORATORIO FARMACEUTICO

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

57/59

- Original comisionista
- Copia expediente
- Copia tesorería (cheque)
- Copia contabilidad.

. Tesorería enviará el giro bancario a comisionistas foráneos o pagará el cheque a comisionistas locales.

### POLITICA:

. El comisionista debe emitir factura con el I.V.A. desglosado.



# MARONA S.A. de C.V.

## LABORATORIO FARMACEUTICO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS

DEPARTAMENTO

CREDITO Y COBRANZAS

Hoja No.

58/59

MEXICO, D.F., A 30 DE ABRIL DE 1994

AT'N: SR. HUMBERTO NAKAMURA ORTIZ

ENVIAMOS RELACION DE COMISIONES POR EL MES DE ABRIL DE 1994, PARA QUE A SU VEZ ENVIE SU FACTURA CORRESPONDIENTE.

FACTURA	CLIENTE	N° CHEQUE	BANCO	IMPORTE
775	SR. MANUEL PURECO GALVAN	643361	BANCOMER	2,461.60
776	SRA. ALBERTINA DEL RIO G.	292211	BANCCEN	3,547.90
779	DR. SALVADOR MONTEJANO VEGA	292212	BANCCEN	3,150.00
778	SRA. SORAYDA TAPIA CARRILLO	285179	BANCOMER	2,422.90
781	DR. JOSE LUIS SALAZAR	9097738	BANCOMER	2,951.80
782	SR. BULMARO PEREZ PAHUA	522282		
		522283	BANCOMER	2,954.70
451	SR. RAMON GONZALEZ	292213	BANCCEN	2,532.00
835	SR. JESUS VEGA VERDURZO	292214	BANCCEN	2,799.00
BASE PARA COMISION:				22,819.90
15% COMISION				3,422.99
10% I. V. A.				342.30
TOTAL A PAGAR:				3,765.29

IMPORTE EN LETRA: ( TRES MIL SETECIENTOS SESENTA Y CINCO NUEVOS PESOS .29/100 N.N.)

A T E N T A M E N T E :

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS

Fig. 4.20 Carta Comisiones.



**MARONA S.A. de C.V.**  
**LABORATORIO FARMACEUTICO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

**DEPARTAMENTO**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**Hoja No.**

**59/59**

**20. Entregar información del departamento al gerente de finanzas.**

- Semanalmente el gerente de crédito y cobranzas enviará una relación de los cobros efectuados y facturas vencidas pendientes de cobro, basandose de la información que cada sub-departamento le entregue, como son:

- . El pronóstico de cobranza semanal.
- . Reporte de la cobranza realizada y no realizada.
- . Estados de cuenta de cada cliente.
- . Antigüedad de saldos vencidos.
- . Carta de pago a comisionistas

Esta información es revisada por el gerente de finanzas para ser entregada al departamento de contabilidad que finalmente es el encargado de procesarla para presentarla en estados financieros que coadyuven a la toma de decisiones.

El cumplimiento de este manual, permitirán a Crédito y Cobranzas entregar información confiable y oportuna a la gerencia de fianzas para que esta abastezca a tesorería de recursos monetarios que le permitan cumplir con sus obligaciones como son: pago a proveedores, impuestos, nóminas, etc.

La información que este departamento genere deberá entregarse en forma mensual a contabilidad para ser procesada y reflejada en los estados financieros.

#### **4.5 CONTRIBUCION DE LA INFORMACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES A LA ACERTADA TOMA DE DECISIONES.**

En el apartado anterior se ha diseñado el manual de políticas y procedimientos del departamento de Crédito y Cobranzas, se ha mencionado que el cumplimiento del mismo permitirá contribuir a la acertada toma de decisiones, corresponde diseñar las vías de comunicación con el departamento de contabilidad para cumplir con este objetivo.

La información financiera que mensualmente generará una entidad económica la realiza a través del departamento de contabilidad que es el encargado de conformar los estados financieros que se presentan a los altos directivos, como son: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de costos de producción de lo vendido, anexos; a través de estos estados financieros los directivos están en disponibilidad de tomar decisiones.



El objeto de esta investigación es establecer un sistema de control interno para las cuentas por cobrar a clientes con la finalidad de contribuir a la obtención de información confiable y oportuna.

En forma metodológica he hablado sobre el control interno en una entidad, cuentas por cobrar a clientes; así mismo he diseñado una estructura organizacional para el Departamento de Crédito y Cobranzas, un manual de políticas y procedimientos el cual tiene el objetivo de cumplir oportuna y adecuadamente con cada actividad inherente al departamento encargado de las cuentas por cobrar a clientes, para contribuir al objeto de esta investigación, la oportunidad de la acertada toma de decisiones, se hace la aclaración que la información que este departamento genere no basta para complementar los estados financieros antes mencionados, únicamente contribuye al objetivo.

Por lo antes expuesto hablaré de los reportes incluidos en el manual que se entregan a contabilidad con el objeto de ser procesados en estados financieros.

Los reportes y documentos que contabilidad requiere del departamento de crédito y cobranzas son:

- La facturación mensual: Esta será clasificada de acuerdo a la línea del producto, veterinaria o de uso humano. Registrados a los ingresos por venta, con cargo a la cuenta general de clientes.

- Notas de cargo :Generalmente se realizarán descuentos no procedentes al cliente, en este caso el importe se suma a los ingresos mensuales, clasificados por tipo de producto.

El otro caso por el que se puede originar una nota de cargo es por cobro de intereses moratorios al cliente especificados en las condiciones de venta de un 10% mensual y por cheque devuelto 20%.

Este importe se suma a otros ingresos.

- Notas de crédito: Se originan por descuentos por pronto pago o devoluciones del producto, estos importes se disminuyen a los ingresos por venta.

- Recibos de cobro: Los recibos de cobro deben enviarse a tesorería con el cheque anexo, para que se realice el depósito, posteriormente lo envía a contabilidad para que se registre contablemente; cargando el importe del depósito a bancos y el abono a clientes.

Esta información contribuye a la actualización de estados financieros obteniendo de ellos en forma acumulativa:

- Ingresos por venta: lo cual llevará a los directivos a tomar decisiones que ayuden al desarrollo socioeconómico de la entidad realizando innovaciones de productos y/o bajando costos operacionales.

- Se determinarán los estándares de venta.

- Rotación de inventarios.

- Solvencia y estabilidad económica.

- Cuentas próximas a recuperar para hacer frente a sus obligaciones.

En mi propuesta de control interno incluí el manual de procedimientos y políticas, de ser respetado aseguraría que las actividades descritas serán cumplidas oportunamente, contribuyendo a la obtención de información confiable y oportuna.

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación he planteado una Propuesta de Control Interno para las Cuentas por Cobrar a Clientes, permitiendo a la entidad obtener información confiable y oportuna, abordando los temas teóricos: Control Interno, Cuentas por Cobrar a Clientes, Organización de la Entidad y su Departamento de Crédito y Cobranzas, los cuales me documentarán para finalmente proponer un Sistema de Control Interno y la Creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas en los Laboratorios MARONA, S.A. DE C.V.

Al culminar el contenido de esta investigación he obtenido las siguientes premisas:

.El control interno es un conjunto de métodos y procedimientos que en forma coordinada sistemátizan las operaciones de una organización, con la finalidad de proteger activos, obtener información financiera confiable y oportuna, promoción a la eficiencia operativa y adhesión a las políticas.

.El control interno se basa de elementos que le ayuden al cumplimiento de los anteriores objetivos; estos elementos son: Organización, procedimientos, personal y supervisión.

.La entidad económica constituye una integración de recursos humanos, técnicos y materiales, por ello que dentro de su organización debe existir la sistematización de operaciones en cada área o segmento.

.El control interno es el sistema apropiado para la eficiencia y oportunidad de operaciones en la entidad económica, y más aún en aquellas áreas o departamentos en los cuales tienen a su cargo la protección de activos, entendiéndose por activo al conjunto de recursos bienes, derechos y servicios propiedad de la entidad. Tal es el caso del Departamento de Crédito y Cobranzas o el área de Cuentas por Cobrar a Clientes, las cuales representan derechos exigibles a terceros, la convertibilidad de inversiones en efectivo.

.Las cuentas por cobrar a clientes deben controlarse a través de un plan de organización prescrito, procedimientos y políticas que conlleven a la protección de activos y aseguren la confiabilidad de la información financiera.

.Para el cumplimiento de estas características el área de cuentas por obrar a clientes debe basarse en lineamientos trazados por el Control interno en las operaciones que se realizan en una organización.

.Los lineamientos a seguir son los siguientes: Objetivos de autorización, objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones, objetivos de salvaguarda física, y objetivos de verificación y evaluación.

Objetivos que deben estar presentes en la administración de las cuentas por cobrar a clientes.

.Las cuentas por cobrar a clientes resultan de la operación crediticia, en la compra-venta de bienes y servicios.

El crédito es la confianza que se deposita en una tercera persona al entregar bienes o productos a cambio de un valor a recibir o una promesa de pago en que se especifican condiciones y plazo para el cumplimiento de dicha promesa.

.El crédito en la actualidad representa la garantía de la colocación de productos en el mercado, ya que todas las operaciones de compra-venta se realizan bajo esta condición.

.Estas operaciones son conocidas también como cuentas por cobrar comerciales, por realizarse con terceras personas llamadas clientes, los cuales constituyen la base principal de las transacciones comerciales, de estos depende la demanda de servicios y productos, además de constituir la cartera de clientes.

.Toda entidad económica que realice ventas bajo esta operación deberá contar con un departamento que se encargue específicamente de la cuentas por cobrar a clientes; este departamento se llama Crédito y Cobranzas. El cual será encargado del cuidado y diligencia que se establezca sobre este rubro del activo, estableciendo políticas y

procedimientos con la finalidad de cumplir con su labor oportuna y eficazmente: La colocación y recuperación de las inversiones en mercancía.

.La estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas va a depender de la dimensión del organigrama que exista en la entidad, la cual deberá contar con recursos humanos, técnicos y financieros, coordinados de tal manera que logren el cumplimiento de los objetivos de su creación.

.No hay que olvidar que el recurso humano es el más importante de toda a organización, ya que es el encargado de la ejecución de actividades. Actividades que deben estar basadas en los recursos técnicos diseñados por los mismos.

Los recursos técnicos se constituyen por organigramas y manuales de operación en donde se dictan políticas, procedimientos a seguir en la realización de operaciones.

.Los organigramas presentan las líneas jerárquicas, autoridades, principales puestos y canales de comunicación y demanda. Del organigrama general de una entidad se desprenden las principales áreas que son: Finanzas, ventas, administración y producción.

.El objetivo principal del área de finanzas es la salvaguarda del capital manteniendo la integración patrimonial y solidez financiera de la empresa.



El área de cuentas por cobrar debe cumplir eficientemente con el objeto principal de la gerencia financiera de la que forma parte.

.La estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas esta integrada por: Area de investigación, área de crédito y área de cobranzas. estas áreas en su conjunto complementan la función primordial de la gerencia de crédito y cobranzas, desde la investigación de la solicitud de crédito hasta la recuperación del efectivo proporcionando fluidez económica a Tesorería.

.Para hacer real el cumplimiento de objetivos en este departamento es necesario el diseño de un manual de políticas sólidas y eficientes, procedimientos tendientes a aumentar el rendimiento de lo invertido y la obtención de informes que coadyuven a la acertada toma de decisiones.

.Los informes que el Departamento de Crédito y Cobranzas genera deben ser remitidos al departamento de contabilidad, para ser procesados y conformar los estados financieros mostrando la situación económica de la entidad en un período determinado.

Las premisas enunciadas me permiten la comprobación de la hipótesis central, la cual dice:

Si, en una Sociedad Anónima se implanta el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes y logra contribuir a la obtención de

información financiera confiable y oportuna por lo tanto, existe la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información financiera obsoleta, luego entonces, al implantar el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes existirá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna y se incrementara la posibilidad de que el contador de la empresa decremente la información financiera obsoleta.

Esta hipótesis indica que cuando el contador de la empresa cuente con los reportes que el departamento de crédito y cobranzas, se le facilitará la preparación de información financiera, ofreciendo resultados confiables y oportunos. Lo que se confirma en la parte práctica, realizando un análisis de la empresa objeto de estudio, a través de las observaciones de su estructura organizacional y administrativa, la cual reseño al finalizar el tercer capítulo, en donde destaco que:

La organización de los Laboratorios MARONA, S.A. DE C.V., no esta delimitada, por lo que ocasiona problemas jerarquicos y de autoridad, repercutiendo en cada una de las áreas que integran esta entidad, esto es debido a la inadecuada administración que sobre esta se ejerce, por lo anterior no existe el departamento de crédito y cobranzas que se encargue exclusivamente de las actividades en lo que respecta a cuentas por cobrar, logicamente no existen controles administrativos sobre estas operaciones, ante la ausencia del control

interno los estados de cuenta no son confiables, existiendo incertidumbre en la información que presentan, imposibilitando a los directivos tomar decisiones acertadas.

Análisis que me permitió construir una propuesta que toma en cuenta el Control Interno en base a las cuentas por cobrar a clientes, por tanto a la obtención de información financiera confiable y oportuna, propuesta que presento los siguientes elementos: La reestructuración del organigrama de la entidad objeto de estudio, la creación de un departamento de crédito y cobranzas, la elaboración de un manual de políticas y procedimientos que este presente en las operaciones inherentes a este departamento.

Propuesta que me ha permitido comprobar la hipótesis central y disprobar la hipótesis nula, así como los objetivos de esta investigación, que se cumplieron de la siguiente forma: En el general, he logrado mostrar los elementos necesarios en la implantación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar a clientes, en el particular he dado a conocer las bases que hacen posible la sistematización del control interno, a través de la reestructuración de la entidad, y en el específico he demostrado que un programa de control interno facilita la obtención de la información que contribuye a la toma de decisiones, esto se demuestra a través del seguimiento del manual de políticas y procedimientos.

Cumplimiento que tuvo por fundamento la implementación de los siguientes métodos: inductivo, analítico, sintético y analógico, así como el

desarrollo de las técnicas documentales las cuales me permitieron obtener información teórica que fundamentó la propuesta citada. Logrando resolver los obstáculos que se presentaron en el desarrollo de la investigación. En tal medida, una vez que desarrolle la parte teórica y práctica de la investigación me he percatado en cuanto al Control Interno que es: un sistema de control administrativo indispensable en la ejecución de cualquier actividad que se realice en una entidad, con la finalidad de presentar información financiera, que sea requerida para la toma de decisiones. Los controles internos deben presentarse a través de manuales que describan los procedimientos a seguir en la ejecución de operaciones, así como las políticas aplicables a estas.

El desarrollo teórico y práctico de esta investigación me ha permitido obtener conclusiones enunciadas en el apartado anterior; conclusiones que me han llevado a confirmar los conocimientos obtenidos en las aulas de clase, culminado el trabajo de investigación me permito plantear recomendaciones esperando sean consideradas por los alumnos de la Licenciatura en Contaduría y la entidad estudiada.

## RECOMENDACIONES

A los alumnos de la Licenciatura en Contaduría, les recomiendo prestar mayor atención a las clases de control interno, obtener amplios conocimientos de los cátedráticos que la imparten, ya que es un área dentro del plan de estudios de la licenciatura importante, constituye la columna vertebral del desarrollo de las operaciones administrativas que se originan día a día en la vida profesional, es la base sobre la cual gira el sistema que adopte una entidad, dicho sistema se fundamenta en los elementos y objetivos del control interno, por ello que el contador público debe conocer ampliamente estos aspectos para ser aplicados en las operaciones cotidianas que le permitan obtener información financiera confiable y oportuna para estar en disposición de tomar decisiones acertadamente.

A la entidad, como en el capítulo cuarto he mencionado, en primera instancia sugiero a los Laboratorios MARONA S.A. de C.V. reestructurar su organización, respetar las autoridades asignadas y trabajar en equipo.

En segundo lugar, elaborar manuales para cada área en donde se dicten políticas y procedimientos de todas las operaciones que se realicen como el propuesto en el último capítulo de esta investigación. De la misma manera estimular a los empleados que integran la organización para que de esta forma se sientan comprometidos al cumplimiento de objetivos a alcanzar en cada departamento, a través del cumplimiento de los objetivos particulares del control interno; la protección de activos, la obtención de

particulares del control interno; la protección de activos, la obtención de información financiera confiable y oportuna, la promoción a la eficiencia y la adhesión a las políticas administrativas.

## APENDICES



## MARCO TEORICO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES, CON LA FINALIDAD DE CONTRIBUIR A LA OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE Y OPORTUNA.**

### IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION:

Importancia Social: Dar un panorama general a la sociedad y a los miembros de una organización sobre la importancia que representa el apearse a las políticas de la administración, sobre los controles y procedimientos que se imponen en el área contable y administrativa, para que de esta forma se obtengan: resultados confiables y oportunos a partir del cumplimiento de las mismas.

Importancia Teórica: Ampliar los conocimientos sobre el control interno de las operaciones financieras, adquiridos en las aulas de clase de los alumnos de la Licenciatura en Contaduría, así como la implantación del mismo en el área de cuentas por cobrar a clientes, con la finalidad de obtener óptimos resultados, mostrando de esta forma el aspecto práctico de la Licenciatura en Contaduría.

**Hipótesis alternas:**

Si en una entidad económica se evita implantar el CONTROL INTERNO dentro del área de cuentas por cobrar a clientes, por lo tanto disminuye la posibilidad de que esta contribuya a la obtención de información financiera confiable y oportuna, luego entonces al implantar el CONTROL INTERNO dentro del área de cuentas por cobrar a clientes, incrementa la posibilidad de obtener información financiera confiable y oportuna.

Si las transacciones que se realizan en el área de cuentas por cobrar a clientes se manejan sin CONTROL INTERNO, por lo tanto, existe la posibilidad de que pueda contribuir a la obtención de información financiera obsoleta, luego entonces, al manejar las transacciones de las cuentas por cobrar a clientes con CONTROL INTERNO se podrá contribuir a la obtención de información financiera oportuna disminuyendo lo obsoleto de la misma.

Si el CONTROL INTERNO de las cuentas por cobrar a clientes tiene un programa secuencial establecido por lo tanto, se tendrá la posibilidad de contribuir a la preparación de información financiera confiable y oportuna, luego entonces, al aplicar el programa secuencial establecido en las cuentas por cobrar a clientes, se tendrá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera mayor confiabilidad y oportunidad.

**Hipótesis Central:**

Si en una Sociedad Anónima se implanta el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes y logra contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna por lo tanto, existe la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información financiera obsoleta, luego entonces, al implantar el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes existirá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna y se incrementará la posibilidad de que el contador de la empresa decremente la información financiera obsoleta.

**Hipótesis Nula:**

Si en una entidad económica se implanta el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes y no contribuye a la obtención de información financiera confiable y oportuna por lo tanto, no existe la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información financiera obsoleta, luego entonces, al implantar el CONTROL INTERNO en las cuentas por cobrar a clientes no se tendrá mayor posibilidad de contribuir a la obtención de información financiera confiable y oportuna y tampoco se incrementará la posibilidad de que el contador de la entidad económica decremente la información obsoleta.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:**

General: Establecer el conocimiento de los métodos necesarios para la implantación del CONTROL INTERNO CONTABLE con los que debe operar una entidad económica en el área de cuentas por cobrar a clientes.

Particular: Desarrollar y dar a conocer las bases para la implantación del control interno contable en una Sociedad Anónima dentro del segmento de cuentas por cobrar a clientes.

Específico: Demostrar que el establecimiento del programa del manejo del control interno facilita la obtención información financiera que se requiere.

## **OBJETO DE ESTUDIO:**

Conceptual simple.

## **METODOS:**

Inductivo: La implantación del control interno contable es una medida administrativa que ayuda al manejo de las operaciones que realiza toda entidad económica.

Analtico: En este método se determinarán controles dentro del área de cuentas por cobrar a clientes que se deben manejar en las entidades económicas con la finalidad de obtener resultados confiables y oportunos.

Sintético: La implantación del control interno contable determina la efectividad de las operaciones de las empresas.

Analógico: La implantación del control interno constituye la administración contable de una entidad.

#### **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:**

- . Técnicas de elaboración de fichas, análisis de contenido.
- . Bibliotecas
- . Consultas con profesores
- . El caso práctico, se elabora en el Departamento. de Crédito y Cobranza.
- . Entrevistas.

#### **UBICACION:**

- . México, D.F., 13 de febrero de 1993 a junio de 1993.
  
- . Información obtenida en:
  - Biblioteca de la Universidad Latinoamericana (Gabriel Mancera 1405)
  - Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.  
( Ciudad Universitaria)
  - Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. (Ciudad Universitaria).

### **DELIMITACION TEORICA:**

La presente investigación se limita al control interno que debe existir dentro del área de cuentas a clientes por cobrar para contribuir a la obtención de información confiable y oportuna, por ello se hablará de lo que es el control interno, de las cuentas por cobrar en la entidad económica, estructura de una entidad y su departamento de crédito y cobranzas para posteriormente proponer el control interno en el área antes mencionada.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

1. No tener la documentación oportunamente.
2. No contar con los instrumentos y/o materiales necesarios para la elaboración de la investigación.
3. Falta de tiempo por dedicación a la escuela y al trabajo de oficina.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## TEXTOS

BACH Juan R. y Vitale Arturo M., BALANCES AUDITORIA Y CONTROL. TEORIA Y PRACTICA (tomo 2) Ed. Bach S.R.L.

BACÓN Charles A., MANUAL DE AUDITORIA INTERNA, Ed. Uteha 355 p.p.

COCA Chavéz Hugo David, ALGUNAS CONSIDERACIONES DE LA FORMA DE OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA PRIVADA (TESIS 1986 LIC. EN CONTADURIA ULA)

COMBOY Palacios Blas Rosendo, ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA. (TESIS 1982 ESCA)

DATÓN P. W.A., MANUAL DE CONTADOR, Ed. Uteha.

GOMÉZ Morfin Joaquín, EL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Ed. Diana 245 p.p.

GOMÉZ Morfin Joaquín, EL CONTROL INTENO EN LOS NEGOCIOS, Fondo de cultura económica, 177 p.p.



HARNGREN Charles T., INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD FINANCIERA. Ed. Pretice / Hall Internacional

KIESO Donald E., Weygandt Jerry J. CONTABILIDAD MODERNA, Ed. Ciencia y técnica Instituto Americano de Contadores Públicos.

K. A. Wilcox, Js. San Miguel, INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD FINANCIERA.

KOHLER Erick L., DICCIONARIO PARA CONTADORES Ed. Uthea Méx.D.F. 1982

LAZZATI Santiago y otros autores CONCEPTOS GENERALES DE AUDITORIA, 269 P.P.

LAWRENC L. Vance, Rousell Taussino, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y CONTROL, Ed. Continental.

MARTÍNEZ Villegas, EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA, Méx. D.F. MEIGS Robert F. y Meigs Walter B., CONTABILIDAD, Ed. Mac Graw-Hill, Méx.D.F. 1992.

MÉNDEZ Villanueva, C.Ps. Hnos. CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)

POCH Ramón, MANUAL DE CONTROL INTERNO, Ed. Eada Gestion, 189 p.p.

PYLE William W. y otros autores PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD Ed. Continental Méx.D.F. 1981

TORRES Tovar Juan Carlos, CONTABILIDAD II Ed. Diana MEXICO, D.F. 1989

DICCIONARIO LÉXICO HISPANO Ed. 1991

#### **BOLETINES:**

BOLETIN C-3 I.M.C.P. Comisión de principios de contabilidad generalmente aceptados.

BOLETIN E-2 I.M.C.P. Normas y procedimientos de auditoría.

#### **LEYES:**

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, Ed. Porrúa Méx. D.F. 1992.

**REVISTAS:**

CERVANTES Martínez Rodolfo, C.P. Auditoría y contabilidad, EL CREDITO.

Méx. D.F. 11-11-93.

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>Pág. No.</b>
3.1 Organigrama General de una entidad económica	50
3.2 Estructura del área financiera	57
3.3 Estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas	58
3.4 Organigrama actual de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V	82
4.1 Organigrama propuesto a los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V	99
4.2 Gerencias propuestas a los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V	100
4.3 Organigrama propuesto del departamento de crédito y cobranzas de los Laboratorios MARONA, S.A. de C.V.	102
4.4 Actividades propuestas al Departamento de Crédito y Cobranzas.	114
4.5 Carta al cliente de las condiciones de venta	119
4.6 Solicitud de crédito	124
4.7 Análisis referenciales del cliente	129

<b>FIGURA</b>	<b>Pág. No.</b>
4.8 Aceptación de la línea de crédito	133
4.9 Calendario de revisión y cobro de facturas a clientes	136
4.10 Factura	139
4.11 Carta remesa de distribuidores y comisionistas	142
4.12 Pronóstico de cobranzas semanal	145
4.13 Contrarecibo	148
4.14 Recibo de cobro	151
4.15 Reporte de cobranza semanal realizada	154
4.16 Estado de cuenta	157
4.17 Antigüedad de saldos	160
4.18 Nota de crédito	163
4.19 Nota de cargo	166
4.20 Carta comisiones	174