



COLEGIO MONTECRISTO S.C.

INCORPORADO A LA U.N.A.M.

CLAVE 8902 – 08

LICENCIATURA EN CONTADURIA

**PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE
CREDITOS Y COBRANZAS. CASO:
ELEKTRA, EMILIANO ZAPATA, TABASCO**

**T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTAN
JOSE FRANCISCO MARTINEZ VAZQUEZ
MARCOS OLAN LOPEZ
JACQUELINE ROLDAN METELIN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



COLEGIO MONTECRISTO S.C.

INCORPORADO A LA U.N.A.M.

CLAVE 8902 – 08

LICENCIATURA EN CONTADURIA

**PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE
CREDITOS Y COBRANZAS. CASO:
ELEKTRA, EMILIANO ZAPATA, TABASCO**

**T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTAN

JOSE FRANCISCO MARTINEZ VAZQUEZ

MARCOS OLAN LOPEZ

JACQUELINE ROLDAN METELIN

ASESORA

M.A. RIMA DEL CARMEN BALCAZAR SUAREZ

DEDICATORIA

JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ VÁZQUEZ

A mis padres, que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento.

A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a la realización de esta tesis.

MARCOS OLÁN LÓPEZ

A Jehová Dios, por darme sabiduría.

A mis padres, por su gran ejemplo de superación y su valioso apoyo en todo momento.

A mi esposa, por su paciencia, comprensión.

A mi hija, por ser el motivo de mis desvelos para realizar esta tesis.

JACQUELINE ROLDÁN METELÍN

A Dios, por darme inteligencia y sabiduría.

A mis padres, por su ayuda y comprensión.

A mi hermano Miguel y mi cuñada Tomacita, por su apoyo en el inicio de mi carrera universitaria.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y por ese optimismo que siempre me impulso para seguir adelante.

A mis hijos, por ser la razón de mi existir.

INDICE

	PAG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
a) General	5
b) Específicos	6
1.5 HIPÓTESIS	6
1.6 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.7 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	7
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	8
Introducción	9
2.1 EMPRESA	9
a) Concepto	9
b) Clasificación	10
c) Elementos	12
d) Objetivo	13
2.2 CONTABILIDAD	13
2.3 AUDITORÍA	15
2.4 CONTROL	16
2.5 CONTROL INTERNO	17
A) Concepto	17
B) Objetivos	18
C) Elementos del control interno	18
2.6 CRÉDITO Y COBRANZA	20
A) CRÉDITO	20
a) Concepto	20
b) Ventajas del crédito	21
c) Desventajas del crédito	21
d) Las C's del crédito	21
e) El ejecutivo del crédito	23
B) COBRANZA	25
a) Concepto	25
b) Políticas de cobranza	25
c) Motivación de la cobranza	25
d) Etapas de la cobranza	26
e) El proceso de la cobranza	26
f) Procedimiento judicial de cobro	28

C)	PRINCIPIOS CONTABLES APLICABLES A CRÉDITO Y COBRANZAS	29
2.7	MARCO CONTEXTUAL	30
A)	MACROAMBIENTE	30
a)	Tiendas departamentales en la República Mexicana	30
b)	Tiendas departamentales en Tabasco	33
c)	Surgimiento y antecedentes de Grupo Salinas	34
B)	MICROAMBIENTE	36
a)	Macro localización	36
b)	Micro localización	37
c)	Descripción de la empresa	39
d)	Antecedentes	39
e)	Ubicación	40
f)	Estructura	41
	 CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	 43
	Introducción	44
3.1	MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
A)	Etapas del proceso de investigación	45
3.2	ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	48
3.5	RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS	49
A)	Estructura del cuestionario	49
3.6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
A)	Observación	50
B)	Encuestas	59
	 CAPITULO 4 PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS. CASO: ELEKTRA, EMILIANO ZAPATA, TABASCO.	 64
	 ANEXOS	 79
	 BIBLIOGRAFÍA	 85

INTRODUCCIÓN

En esta época moderna las empresas a fin de incrementar el volumen de sus ventas o por razones de competencia han implantado un sistema de ventas a crédito o como comúnmente se dice en abonos. Para llevar un buen control de estas ventas es indispensable organizar adecuadamente un buen departamento de créditos y cobranzas, fijar políticas de antemano para que éste sistema de manejar el crédito y la cobranza se lleve en forma ordenada y cumpla eficientemente el motivo para el cual fue creado.

Se considera que el crédito es el elemento que mueve la dinámica de las grandes empresas, así como de las pequeñas; ahora bien, tomando en consideración que el crédito es la confianza que se otorga a las personas físicas o morales para la obtención de determinados recursos, productos o servicios, es necesario llevar un control sobre esta opción, con objeto de reducir el margen de riesgo, en la concesión de créditos así como también aumentar la eficiencia en las cobranzas.

Se debe tener en claro qué relación existe entre un sistema de contabilidad y un sistema de control interno.

Casi todas las personas o la mayoría de ellas tienen estructurado de una u otra manera el significado de la palabra crédito, pero no conocen cuáles son las posibles ventajas y desventajas que se producen al obtenerlo, si se ve desde el punto de vista del empresario se observa que a él también le interesa este significado para poder delimitar la función y el objetivo de éste en la empresa, así como los principios que lo reglamentan.

El propósito de esta investigación es, ayudar al mejoramiento del sistema de crédito y cobranza que utiliza la empresa en cuestión.

En el primer capítulo hablaremos de las generalidades de la investigación, como la identificación del problema, su justificación, objetivos, marco teórico, hipótesis y estrategias metodológicas.

En el segundo capítulo entramos en materia de las tiendas departamentales en México y en Tabasco, conceptos de empresa, contabilidad, auditoría, control, crédito, cobranzas, etcétera.

En el tercer capítulo se describe todo el proceso de investigación que se realizó como es el enfoque y alcance de la investigación, selección de la muestra, la estructura del cuestionario hasta llegar a los resultados de la investigación.

En el cuarto capítulo, de acuerdo al estudio y evaluación del departamento de crédito y cobranza, están insertas las propuestas a la organización para el mejoramiento de dicho departamento.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

*“Planear: preocuparse por encontrar el mejor método
para lograr un resultado accidental”.*
-Ambrose Bierce

1.1 SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

**PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS. CASO: ELEKTRA, EMILIANO ZAPATA,
TABASCO.**

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Contabilidad del Crédito y las Cobranzas se encuentran entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los Créditos y las Cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de Crédito y Cobranzas. Una de las principales problemáticas en el área de Créditos y Cobranzas de Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco; es la falta de programas de capacitación personalizada para los empleados y ejecutivos que están a cargo de dicha área.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de la empresa. La gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

Es por ello que el control interno en el área de Créditos y Cobranzas debe de operar de manera oportuna estimulando la inteligencia del cliente, para poder así ganar terreno en el ámbito de ventas y servicios que en este caso ofrece Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco; estar al ritmo de la dinámica del mercado y con esto plantear nuevos modelos estratégicos de conocimiento y formas de operación en Créditos y Cobranzas, desde los que coordinan la empresa hasta los que llevan a cabo dicha función.

Por ello, es necesario identificar cuáles son las ventajas y desventajas de los Créditos y Cobranzas, para su efecto y Control Interno de la misma.

Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) General

Proponer estrategias para mejorar el control interno en el área de Créditos y Cobranzas en una empresa privada de servicios departamentales, con el fin de obtener la máxima cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas incobrables.

b) Específicos

- Determinar las causas y posibles soluciones en caso de insolvencia relativa, apoyados en los programas que están orientados hacia la recuperación del valor crediticio de los clientes.
- Proponer a la empresa que se solicite requerimiento de depósitos de garantía hasta que el cliente demuestre su deseo de pagar puntualmente.
- Dar a conocer a los clientes el programa de refinanciamiento de crédito ya existente en la empresa.
- Proponer a esta empresa a utilizar prácticas de Créditos y Cobranzas, para que tenga un nivel de competitividad más elevado.

1.5 HIPÓTESIS

A través de esta investigación se pretende demostrar que mediante la aplicación de las propuestas, se logrará el mejoramiento del control interno en el área de Créditos y Cobranzas, y mejor será el rendimiento económico de la empresa Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco, así como escalar en los sectores empresariales.

1.6 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En la administración de cuentas por cobrar, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control. Tal sistema de control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones.

El IMCP (2007), en el boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría define al control interno “como las políticas y procedimientos establecidos para

proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”.

Del Valle (2005), menciona en su obra a John Stuart Mill, quien definió al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”.

Martín (2002), define a la cobranza como “entrada o cantidad de dinero que se percibe de otro como el pago por bienes o servicios prestados”.

Utilizando el mayor de los beneficios para esta tesis, se investigó en diversos libros de contabilidad así como de Créditos y Cobranzas, por eso se tomaron en cuenta los siguientes temas posibles para el desarrollo y mejoramiento del sistema de Créditos y Cobranzas de la empresa: Contabilidad, Auditoría, Control, Control Interno, Crédito, Cobranza, Empresa Privada y Tiendas Departamentales.

1.7 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

En éste punto se describen las estrategias que se utilizaron para el desarrollo del proyecto, con el propósito de alcanzar los objetivos mencionados anteriormente.

Técnicas utilizadas:

- a) Análisis Documental: la investigación se apoyó en libros como, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno* de Juan Ramón Santillana González, revistas internas de la empresa publicadas mensualmente, *Manual de Técnicas de Crédito y Cobranza* de COBACH, Sonora y artículos publicados en páginas Web, entre otros.
- b) Trabajo de campo: se aplicó una encuesta en forma de cuestionario a personal de la empresa y a clientes.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

“Para llevar a cabo grandes empresas hay que vivir como si nunca se hubiera de morir”.

-Marqués de Vauvenargues

Introducción

Este capítulo habla de los conceptos básicos que conciernen al tema de investigación como empresa, contabilidad, auditoría, control, control interno, entre otros. Siendo el principal tema el de crédito y cobranza.

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

2.1 EMPRESA

a) Concepto

“Desde el punto de vista económico, es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”.¹

Méndez (2002), define a la empresa como “unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas, y

¹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Organización contable y administrativa de las empresas*. México, Editorial Thomson, 2002, 3ra edición, p. 5.

relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas”.

Siguiendo los lineamientos establecidos en el Boletín A-1, Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera, “la entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada”.²

b) Clasificación

Reyes (2004), menciona que las empresas se clasifican en:

1. Empresa Privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Es decir, las empresas privadas le dan mucha importancia al aspecto económico, ya que por lo regular el dinero con el cual se cuenta para realizar las actividades es propio y por lo tanto se pretende obtener un rendimiento que supere lo que se ha invertido; con esto no se quiere decir que éstas empresas no le den importancia al aspecto social, se le da importancia sólo que con menor intensidad, comparándolo con el aspecto económico.

Es una unidad económica constituida legalmente para la realización de beneficios, a través de la actividad productiva o la prestación de servicios, en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.

² INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. México, Editorial IMCP, 2005, 20ª edición, p. 8.

Se puede relacionar este concepto con la empresa familiar en donde el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias durante al menos dos generaciones, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son tres cosas:

- La capacidad de control –político – que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según sea el caso).
- El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.
- Que hayan pasado por el trance de la sucesión de una generación a otra.

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

2. Empresa Pública

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios.

Claramente se puede desprender la diferencia entre este tipo de empresas y las privadas. Por lo regular el objetivo de estas empresas es, el de satisfacer necesidades sociales sin importar el hecho de no obtener un lucro, son empresas creadas para ello, es decir, su fin primordial es la satisfacción social, comúnmente estas empresas son del gobierno.

c) Elementos

Continuando con el autor, este menciona que la empresa está integrada por bienes materiales, hombres y servicios y que debe ser estudiada por distintos aspectos:

1. Aspecto Económico.
2. Aspecto Jurídico.
3. Aspecto Administrativo.
4. Unidad Sociológica.

Los elementos que integran una empresa son:

1) Bienes materiales

Ante todo integran la empresa: edificios, instalaciones, materia prima, materias auxiliares, los productos terminados y dinero constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

2) Hombres

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad, ejemplo de ello: obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, altos ejecutivos y directores.

3) Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas en venta, como el servicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

- b) Existen, sobre todo, sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

d) Objetivo

“El objetivo de la empresa es maximizar sus beneficios, y para conseguirlo actúa como si se tratara de un ente individual en un mundo caracterizado por un conocimiento pleno de todos los aspectos esenciales para la toma de decisiones”.³

2.2 CONTABILIDAD

“La contabilidad, a través de la información financiera, ofrece elementos de juicio a los responsables de tomar decisiones sobre las políticas que deben regir los destinos de la entidad económica”.⁴

a) Historia

La humanidad siempre ha requerido de información sobre los recursos materiales que posee y que le son necesarios para su subsistencia y el logro de sus fines.

Dicha información, ocurre hasta nuestros días, le fue necesaria para decidir sobre el destino de su patrimonio y ejercer control sobre el mismo.

Para satisfacer la necesidad de información y conocer en cualquier momento cuánto tenía en monedas y a cuánto ascendía la inversión en bienes, cuánto se adeudaba a terceras personas y cuánto a la propia entidad, para saber con exactitud lo que se había vendido y a cuánto ascendía su valor así como el costo

³ GIL Estallo, María de los Ángeles y María Dolores Celma Benaiges. *Concepto, contenido y objetivo de la administración*. España, Editorial UOC, 2002, p. 32.

⁴ ELIZONDO López, Arturo. *Proceso contable 1*. México, Editorial Thomson, 2007, 3ra edición, p. 62.

incurrido para su adquisición, para determinar los gastos de operación que le permitieran medir el monto de su utilidad y juzgar por medio de ésta el rendimiento de su inversión, el hombre elaboró un conjunto de técnicas para obtener información de las operaciones que realizaba.

Así surgió la contabilidad, la cual tuvo su origen en Italia como un producto del comercio, en virtud de que las ciudades de Génova, Florencia y Venecia constituían el centro de las actividades mercantiles de aquella época.

b) Concepto

La contabilidad, en su sentido más amplio, puede decirse que “es el registro, control, e información de las operaciones realizadas; es decir, resulta ser la obtención de la información financiera”.

Ahondado un poco más sobre el concepto, se concreta que la Contabilidad “es una técnica que realiza la sistematización, la valuación, el procesamiento, la información, y la evaluación, todo de aspecto financiero”, de acuerdo con el C.P. Arturo Elizondo López.⁵

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (2005), definen a la contabilidad, como “técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad”.

⁵ DEL RÍO González, Cristóbal. *Costos 1*. México, Editorial Thomson, 2003, 21a edición, p. II-3.

“La contabilidad valúa, captura, clasifica, registra, calcula y extrae las operaciones económicas de las entidades, les proporciona medios para implantar un control que proteja sus recursos y las haga operativamente más eficientes”.⁶

La contabilidad se auxilia de: informática, matemáticas, fiscal, finanzas, costos, presupuestos y auditoría.

2.3 AUDITORÍA

La información financiera se obtiene por medio de la contabilidad y se comprueba a través de la auditoría. Se afirma que la información es financiera en virtud de que se refiere a la obtención y aplicación de recursos materiales, los cuales son valuables en unidades monetarias.⁷

a) Concepto

Paz Zavala, define a la auditoría como “es la etapa de la contaduría que verifica la corrección de las cifras presentadas en los estados financieros. En un sentido más amplio, es el examen de los libros, registros, cuentas, comprobantes y métodos de una entidad con el objeto de comprobar su razonable exactitud”.

La auditoría, en su acepción más amplia, significa “verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general”. Asimismo significa

⁶ PAZ Zavala, Enrique. *Introducción a la Contaduría*. México, Editorial Thomson, 2004, 11a edición, p. 20.

⁷ ELIZONDO López, Arturo. *Proceso Contable 2*. México, Editorial Thomson, 2003, 2da. Edición, p. 2.

“evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo”.⁸

Rodríguez (2002), define a la auditoría como “la rama de la contaduría que tiene como función principal revisar el desarrollo del proceso contable con el propósito de comprobar la confiabilidad de la información financiera, obtenida por la contabilidad, respecto de transacciones realizadas por los organismos”.

b) Objetivo

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. (*Ídem*)

2.4 CONTROL

La contabilidad también satisface, por medio de la información financiera, la necesidad de control que requieren las entidades económicas.

a) Concepto

En un sentido muy amplio, control significa “el procedimiento establecido para verificar o comprobar algo”.⁹

Reyes (2004), en su obra define las palabras control como “el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

⁸ SANTILLANA González, Juan Ramón. *Auditoría fundamentos*. México, Editorial Thomson, 2004, 4ta edición, p. 2.

⁹ ELIZONDO López, Arturo. *Proceso Contable 1*. México, Editorial Thomson, 2007, 3ra. Edición, p. 62.

El control “es una fase del proceso administrativo, que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases o etapas del referido proceso administrativo. Por tal razón, no se deberá ver como una fase aislada, sino formando parte de las otras cuatro”.¹⁰

De la definición señalada se desprende que no debe considerarse al control como una fase aislada del proceso administrativo, sino que interactúa con las otras cuatro. No se puede concebir una buena planeación sin control, ni una organización eficiente sin control, ni captar recursos humanos materiales y financieros sin control, ni una administración sin control.¹¹

2.5 CONTROL INTERNO

a) Concepto

El IMCP (2007), en el Boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría define al control interno como “las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adaptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

¹⁰ SANTILLANA González, Juan Ramón. *Auditoría Interna Integral*. México, Editorial Thomson, 2005, 2da edición, p. 113.

¹¹ SANTILLANA, González Juan Ramón. *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. México, Editorial Thomson, 2004, p. 3.

"El sistema de control interno es un conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad".¹²

En forma rudimentaria, un sistema de control interno en un negocio, puede estar constituido tan sólo por un conjunto de libros de contabilidad bien llevados, con una segregación de labores que impida el que un solo empleado tenga control absoluto de cualquier transacción durante sus diversas fases.

De una manera más amplia, el control interno incluye un plan de organización y todos los métodos y políticas que sean necesarios de acuerdo a la complejidad y magnitud de la empresa.

b) Objetivos

- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
- Promover eficiencia operativa.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- Protección de los activos de la entidad. (*Ídem*)

c) Elementos del control interno

Continuando con el autor, este menciona que la estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

¹² SANTILLANA González, Juan Ramón. *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. México, Editorial Thomson, 2003, p. 3.

- *El ambiente del control:* representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Los factores son: actitud de la administración hacia los controles internos establecidos, estructura de organización de la entidad, funcionamiento del consejo de administración y sus comités, métodos para asignar autoridad y responsabilidad, métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la auditoría interna; políticas y prácticas de personal y, las influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.
- *La evaluación de riesgos:* es la identificación, análisis, y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada.
- *Los sistemas de información y comunicación:* consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.
- *Los procedimientos de control:* el auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo, y finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.
- *La vigilancia:* Es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

2.6 CRÉDITO Y COBRANZA

A) CRÉDITO

a) Concepto

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. Aún cuando no existe una definición generalmente aceptada, se puede definir la operación del crédito según Emilio Villaseñor Fuente, como: “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”.¹³

Del Valle (2005), en su obra, dice: “la confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza”.

Esta misma autora menciona en su obra a John Stuart Mill, quien definió al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra parte, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago.

¹³ COLEGIO DE BACHILLERES DE SONORA. *Manual de prácticas de técnicas de crédito y cobranza*. México, Editorial Colegio de Bachilleres de Sonora, 2007, 3ra edición corregida, p. 9.

b) Ventajas del crédito

- Aumento en el volumen de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios y como consecuencia, una disminución en los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuviera que pagarlos de contado.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y aplicación de las ya existentes.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- Aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar del poder de compra a importantes sectores de la población.¹⁴

c) Desventajas del crédito

- Otorgar muchos créditos, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez (efectivo disponible).
- El inventario de la empresa tiende a quedarse bajo.
- Si se otorga crédito sin analizar al cliente, se pierde el capital de la empresa (*Ídem*).

d) Las C's del crédito

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito es otorgado o no, son:

¹⁴ COLEGIO DE BACHILLERES DE SONORA. *Manual de prácticas de técnicas de crédito y cobranzas*. Editorial Colegio de Bachilleres de Sonora. México. 2007. 3ra edición corregida. 10 p.

- *Carácter.* Es uno de los determinantes más importantes respecto que un cliente haya de pagarle a un proveedor o un deudor le haya de pagar a un banco. El carácter es una disposición o decisión honesta de pagar. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por pagar.
- *Capacidad.* No siempre es fácil calcular la capacidad, ya que ésta comprende un sinnúmero de factores. La prueba más importante de capacidad son los ingresos, pero en ocasiones se les concede tanta importancia que los analistas descuidan otras pruebas. Los ingresos deben de ser reconocidos como el productor de otros elementos que también significan capacidad: profesión, edad, estabilidad laboral, propiedad de bienes inmuebles, disposición a economizar recursos, deseos de progreso, etc.
- *Capital.* Se puede determinar a partir de sus estados financieros, cuando los activos están equilibrados contra los pasivos. Para calcular con acierto el capital, debe considerarse su valor en el mercado, más que su valor en libros.
- *Condiciones.* Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones. Las modificaciones políticas, así como las económicas, tienen una notoria influencia sobre los riesgos de crédito en general y sobre algunos de ellos en particular. Los cambios en la legislación y en las actitudes administrativas pueden acentuar el riesgo.
- *Colateral.* Se refiere a los recursos financieros y a otros recursos, se incluye efectivo, inventario y otros activos que posea una compañía y que le servirá para pagar sus cuentas.

- *Cobertura.* Se refiere al seguro que posee una empresa para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse.¹⁵

e) El ejecutivo del crédito

La función del crédito es una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa. Permite aumentar el volumen de venta y producción, reducción con ello considerable del costo de bienes y servicios del consumidor.

La administración del crédito corresponde jerárquicamente al área administrativa y financiera de la empresa.

Respecto a las relaciones funcionales se coordina fundamentalmente con el departamento de administración de ventas. Por lo anterior, el ejecutivo del crédito debe ser un profesional en la materia de finanzas.

El ejecutivo de crédito debe contar con las cualidades siguientes:¹⁶

✓ Personalidad

- Aspecto personal.
- Interés de los empleados por sus puntos de vista.
- Sinceridad en la actitud y los modales.
- Capacidad de enfrentar la crítica.
- Capacidad de inspirar confianza.
- Facilidad de palabra.

¹⁵ DEL VALLE Córdova, Eva Elizabeth. *Crédito y Cobranzas*. México, Editorial FCA UNAM, 2005. p. 12.

¹⁶ COLEGIO DE BACHILLERES DE SONORA. *Manual de prácticas de técnicas de crédito y cobranzas*. México, Editorial Colegio de Bachilleres de Sonora, 2007, 3ra edición corregida, p. 10.

- Capacidad de análisis, para un juicio.

- ✓ Tacto
 - Dar buen trato a los clientes (especialmente cuando nieguen crédito).

- ✓ Juicio
 - Antes de emitir un juicio debe hacer un análisis del problema que debe resolver.

- ✓ Determinación
 - Ejecución de su mandato siempre dentro de la política del departamento y de la empresa.

- ✓ Liderazgo
 - Debe tener:
 - Cuidado en el análisis de los problemas del departamento de crédito.
 - Desarrollar nuevas ideas, para resolver nuevos problemas.
 - Capacidad para lograr la eficiencia de sus subordinados.

- ✓ Conocimientos adecuados para administrar el crédito
 - Administración de empresas
 - Derecho fiscal
 - Derecho mercantil
 - Economía
 - Finanzas
 - Mercadotecnia
 - Psicología

B) COBRANZAS

a) Concepto

“Entrada o cantidad de dinero que se percibe de otro como el pago por bienes o servicios prestados.”¹⁷

“La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte: pagaré, letras de cambio, documentos de embarque y otros títulos.”¹⁸

b) Política de cobranza

Toda empresa debe establecer sus políticas de cobranza, según las necesidades de la misma, de acuerdo a:

- ✓ Condiciones de ventas.
- ✓ Plazos de cobro.
- ✓ Problemas especiales. (*Ídem*)

c) Motivación de la cobranza

La motivación en la cobranza, no es más que una serie de estímulos, para que, tanto el cobrador como el deudor realicen a tiempo sus obligaciones para con las empresas.

Los estímulos más importantes para el cobrador y para lograr una cobranza eficaz son: sueldo, comisiones, premios y relaciones humanas.

¹⁷ MARTÍN Ámez, Fernando. *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. España, Editorial Cultural S.A., 2002, p. 41.

¹⁸ DEL VALLE Córdova, Eva Elizabeth. *Crédito y Cobranzas*. México, Editorial FCA UNAM, 2005, p. 60.

Para que el deudor este motivado y colabore a pagar oportunamente se le puede otorgar los siguientes estímulos: descuentos por pronto pago, ofertas, aumento de límite de crédito, bonificaciones, reducción en los pagos por “cliente cumplido”, consideraciones especiales, entre otros.¹⁹

d) Etapas de la cobranza

Continuando con el mismo autor, el procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

Los tipos de cobro que más se utilizan son:

- ✓ *El estado de cuenta*: representa el esfuerzo del cobro más generalizado, prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras e incluso muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuentas para solicitar a los clientes el abono que le corresponde a la liquidación de la cuenta.
- ✓ *Cartas*: son las comunicaciones escritas, especialmente con el fin de recuperar las cuentas por cobrar, pueden ser cartas de recordatorio, insistencias, indagación, acción drástica, apelación y negligencia .

e) El proceso de la cobranza

Está constituido por una serie de pasos, los que por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los Departamentos de Crédito y Cobranzas.

Tales son:

- ✓ *Preparación de la cobranza*
- ✓ *Entrega de la cobranza*

¹⁹ COLEGIO DE BACHILLERES DE SONORA. *Manual de prácticas de técnicas de crédito y cobranzas*. México, Editorial Colegio de Bachilleres de Sonora, 2007, 3ra edición corregida, p. 48.

- ✓ *El trabajo de cobrador*
- ✓ *Recepción de la cobranza en el Departamento de Crédito y Cobranzas*

- ✓ *Preparación de la cobranza:* debe hacerse en el Departamento de Crédito y Cobranza, ya sea el día anterior o a primera hora del siguiente. La cobranza deberá separarse considerando lo siguiente:
 - Si será hecha directamente por la oficina, o bien a través del cobrador.
 - Por zonas, lo que corresponde a cada cobrador, si son varios.
 - Si es local o foráneo.
 - A través de los bancos.
 - Por departamento de ventas.
 - Por medio de abogados.
 - A través de agencias de cobro.

- ✓ *Entrega de la cobranza:* La cobranza debe entregarse viendo que el cobrador verifique con sumo cuidado que todos los documentos estén correctamente anotados en la relación de cobranza; es muy importante que el Gerente de Crédito y Cobranzas ponga en conocimiento del cobrador todos los detalles relativos a los cobros del día así como la localización de los clientes, deberán tener los siguientes datos:
 - Nombre completo del deudor.
 - Nombre completo del cónyuge (de soltera, tratándose de la esposa).
 - Dirección completa de su domicilio (en caso de ser necesario indicar alguna referencia para su pronta localización).
 - Nombre de la empresa donde trabaja.
 - Dirección de la empresa.
 - Nombre del jefe inmediato.
 - Teléfono o teléfonos y extensión que corresponda a su lugar de trabajo.

- ✓ *El trabajo del cobrador:* en su labor de recuperar las cuentas y documentos por cobrar el trabajo de cobrador comprende lo siguiente:

- Enrutamiento.
 - Tomar nota de las incidencias de la cobranza.
 - Investigar por qué una cuenta no es pagada.
 - Los avisos de visita del cobrador.
 - Comunicación del cobrador con la empresa.
 - Localización de deudores.
- ✓ *Recepción de la cobranza en el Departamento de Crédito y Cobranzas:* Al recibirse la liquidación del cobrador, procederá a cotejarse la cobranza efectuada contra la relación correspondiente. Dentro de aquella deberá estar lo siguiente:
- Cheques y efectivo recibidos.
 - Documentos pagados y no pagados.
 - Documentos ya debidamente requisitados.
 - Contrarrecibos no pagados.
 - Contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
 - Facturas no recibidas a revisión.²⁰

f) Procedimiento judicial de cobro

Si los recordatorios y la insistencia por parte de la empresa se han agotado para recuperar un crédito, el ejecutivo de cobranza debe recurrir a una acción drástica que puede ser mediante un abogado.

Al pasarle la cuenta a un abogado, este actúa de manera enérgica para cobrarla, si no le es posible, realizar un convenio favorable a su cliente, en caso contrario

²⁰ MOLINA Aznar, Víctor E. *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México, Editorial Ediciones Fiscales ISEF, 2005, 3ra edición, p. 47.

como último recurso se realiza un juicio mercantil, es costoso y puede ser difícil de cobrar.²¹

Molina (2005) en su obra dice, para el cobro por la vía legal de una cuenta o documento por cobrar, existen dos caminos:

- *Juicio ejecutivo mercantil.* Se refiere al cobro de cheques, letras de cambio y pagarés y cuya duración es normalmente más breve que tratándose de un juicio ordinario mercantil.
- *Juicio ordinario mercantil.* Se refiere al cobro de facturas, notas de remisión, contrarrecibos y otra clase de papeles que no sean los tres citados en el juicio ejecutivo mercantil. Es más lento este proceso debido a que propicia un número mayor de recursos de defensa por parte del deudor demandado.

C) PRINCIPIOS CONTABLES APLICABLES A CRÉDITO Y COBRANZAS²²

La observancia de los principios de contabilidad debe estar presente en el tratamiento de las cuentas por cobrar a través del proceso contable, destacan en este concepto, de manera particular los siguientes:

- 1.- *Valor histórico original.* Las cuentas por cobrar deben valuarse de conformidad con el valor pactado al momento de celebrarse la transacción.
- 2.- *Realización.* Debe modificarse el valor pactado cuando se espere cobrar una cantidad menor a la pactada en virtud de deducciones concebidas.

²¹ COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA. *Manual de técnicas de crédito y cobranzas*. México, Editorial Colegio de Bachilleres de Sonora, 2007, 3ª. Edición corregida, p. 49.

²² ELIZONDO López, Arturo. *Proceso contable 3*. México. Editorial Thomson. 2003. 3ra edición. 36 p.

3.- *Período contable.* Las cuentas por cobrar deben considerarse en la contabilidad en el ejercicio en que se realicen. Los costos y gastos se identificarán con el ingreso que originaron independientemente de la fecha en que se paguen.

4.- *Revelación suficiente.* Los intereses devengados deben reflejarse en la contabilidad a su vencimiento, independientemente de que hayan sido cobradas o no.

2.7 MARCO CONTEXTUAL

2.7.1 MACROAMBIENTE

A) Las tiendas departamentales en la República Mexicana

Los autores se basaron en la obra de Llamas (2007) para hablar de las tiendas departamentales en la República Mexicana y sus respectivos conceptos de tiendas departamentales.

1) Historia

Fue Jean Baptiste Ebrard, natural de la Barcelonnette (Francia), quién en el año 1847 abre las puertas de un cajón de ropa en el #2 de la calle de San Bernardo (hoy Venustiano Carranza), al que llamó “El Puerto de Liverpool”.

Más tarde, se asocian su hermano Eduardo y Monsieur Bose y posteriormente ingresan a la sociedad, Antonin Beraud y los hermanos Antonie y Francois Proal.

En 1936, se inaugura el nuevo edificio de “El Puerto de Liverpool” en la Av. 20 de Noviembre y ya en 1944 se convierte la empresa en Sociedad Anónima.

Por todo ello que se considera al “Puerto de Liverpool” como la empresa pionera entre las tiendas departamentales de México.

Las que le siguieron fueron: en 1874 “La Ciudad de París”, en 1876 las “Fábricas de Francia”; en 1898, se inaugura “El Palacio de Hierro”; en 1903, inicia operaciones “Sanborns” y en 1930 “High Life”.

Más tarde, en 1933 abre “Salinas y Rocha”, en 1945 “Sears Roebuck”, en 1954 “Woolworth” y en 1980 “Suburbia”.

De 1896 a 1990, se inauguran 17 tiendas departamentales más, hasta completar la cifra actual de 27. Estás surgieron en Culiacán, Guadalajara, Hermosillo, Mérida, México, Monterrey, Puebla, Teziutlán, Torreón y Xalapa.

2) *Concepto*

“El sistema de venta directa al consumidor de una gran variedad de satisfactores para el hogar y uso personal (enseres mayores y menores, ropa femenina y masculina, telas, tapicería etc.) clasificándolos en departamentos separados, con un surtido especializado, limitado y profundo, con atención de personal conocedor, bajo una dirección única y servicios adicionales”.

3) *Características*

Las características que tipifican a una tienda departamental son:

- Organización interior en secciones y departamentos en función de la compra. Venta, servicio y control.
- Con un mínimo de cincuenta empleados especializados.
- Con variedad de líneas, con amplio surtido.
- Con sistemas de ventas que combinan mostrador y autoservicio.
- Cobro de la mercancía en cajas centrales o departamentales.

- Cambio y devolución de mercancías.
- Aspecto y decoración atractiva y aún lujosa.
- Avances en moda (boutique), joyería, etc.
- Servicios anexos complementarios (banco, fotografía, optometría, salón de belleza, cafetería, etc.).
- Servicios de reparación y refacciones en mercancía vendida, envoltura para regalo, entrega a domicilio, mesas de boda, etc.
- Tendencia a la integración en cadenas.
- Horario amplio.
- Más de 2.000 metros² de superficie de venta.

4) Tendencias

- Fusiones y consolidaciones.
- Agrupación en plazas o centros comerciales.
- Apertura complementaria de pequeñas “tiendas de dispersión”, especializada.
- Mejoras y cambios constantes (en oposición al antiguo criterio de renovación sólo cada 5 ó 10 años).
- Intensificación de la capacitación y la especialización para compensar la rotación de empleados.
- Actualización, mecanización y tecnificación de los centros de recibo, almacenamiento y distribución de mercancías.

Desde 1920, las tiendas departamentales, tendieron a convertirse en cadenas, muchas veces producto de fusiones y otras a la apertura de sucursales.

5) Concepto de tienda especializada

Se entiende por tienda especializada:

“Tienda minorista con una línea seleccionada de artículos, con imagen propia y servicios adecuados a las mercancías. Cuando están organizadas por secciones claramente definidas, se llaman Tiendas de Departamentos, especializadas”.

6) Concepto de tiendas especializadas con sistema departamental

“Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, de una sola línea de artículos especializados como ropa, enseres menores, artículos deportivos, papelería, enseres mayores, zapatería, joyería, perfumería, ferretería, etc. agrupados en áreas o departamentos. Cuenta con puntos de venta a la salida de la tienda y con extensiones muy variables de piso de venta, como son: papelerías, de electrónica, boutiques, farmacias, ferreterías, joyerías, de deportes, perfumerías, mueblerías, zapaterías, jugueterías, de artículos de piel, de artículos del hogar, computación, etc.”.

7) Concepto de tiendas especializadas con sistema de autoservicio

“Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, de una sola línea de artículos como ropa, enseres menores, artículos deportivos, papelería, farmacia, enseres mayores, zapatería, joyería, perfumería, ferretería agrupadas en secciones para la autoselección de los consumidores, cuenta con un área a la salida de la tienda con una línea de puntos de venta y con extensiones muy variables de piso de venta”.

B) Tiendas departamentales en Tabasco

Son pocos los municipios del estado de Tabasco que cuentan con tiendas departamentales.

Figura 1. Tiendas Departamentales en Tabasco

Municipio	Elektra	Coppel	Soriana	Aurrera	FAMSA	Almacenes Chedraui	Tiendas Chedraui	Alm. García	City Club	Radio Shack	Home Depot	Office Depot	Alm. Del Sol	Sanborns	Sam's Club	Wal-Mart	Liverpool	F. de Francia
BALANCÁN	1																	
CENTLA	1																	
CARDENAS	3	3	1	1	1													
CENTRO	8	7	3	2	8	1	7	1	2	3	1	2	2	3	2	3	1	1
COMALCALCO	2	2	2	1	1			1										
CUNDUACÁN	1	1	1	1														
EMILIANO ZAPATA	1						1											
HUIMANGUILLO	2	1		1														
JALPA DE MENDEZ				1														
MACUSPANA	2	2			1		1											
PARAISO			1		1													
TEAPA	1	1		1	1													
TENOSIQUE	1			1														

Elaboración propia (2010)

Los municipios de Jalapa, Jonuta, Nacajuca y Tacotalpa actualmente no cuentan con tiendas departamentales.

C) Surgimiento y Antecedentes del Grupo Salinas

Grupo Salinas, fue creado por el empresario mexicano Ricardo Benjamín Salinas, opera como foro de desarrollo de gestión y toma de decisiones para los líderes de sus empresas miembro: TV Azteca, Azteca América, Grupo Elektra, Unefon, movil@access, Todito.com, Banco Azteca, Afore Azteca, Iusacell, Telecomosmo y Seguros Azteca. Grupo Salinas no cuenta con una posición accionaria y cada una de las empresas miembro opera de manera independiente, con su propia gestión, directorio y accionistas.

En 1999, Grupo Elektra implementó un Código de Gobierno Corporativo con la finalidad de asegurar que los intereses de los accionistas minoritarios estuvieran alineados con aquellos de los accionistas de control.

Este Código pretende ayudar a las empresas a lograr una mayor transparencia en su administración y a proporcionar una mayor cantidad de información relevante en un esfuerzo por atraer a la inversión.

La información transparente asegura que los mercados, en vez de las autoridades, puedan evaluar las empresas con precisión.

En el 2000, el Consejo de Administración de Grupo Elektra incluyó a miembros independientes externos. El Consejo de Administración actualmente está conformado por diez miembros, cuatro de los cuales son independientes.

Estos miembros del Consejo de Administración están integrados en cuatro Comités: el Comité de Compensaciones, el Comité de Operaciones con Partes Relacionadas, el Comité de Auditoría y el Comité de Inversiones.

La base de sus principios de mejores prácticas corporativas, es tratar a todos los accionistas con respeto y consideración. En 2002 se simplificó la estructura accionaria para asegurar que cada accionista tenga el derecho al voto y a la representación económica equivalentes. En vez de una gama compleja de acciones de serie A, B y L con y sin derechos de voto, desde esa fecha se tiene una sola clase de acciones y todas las acciones, de esta clase tienen el derecho a ejercer el voto.²³

²³ www.gruposalinas.com.mx

2.7.2 MICROAMBIENTE

a) Macro localización

Para delimitar el campo de esta investigación fue necesario ubicar a la empresa en cuestión de su entorno.²⁴

- Localización

El estado de Tabasco está ubicado en la región sureste de la República Mexicana, pasando el Istmo de Tehuantepec, desde la planicie costera del Golfo de México hasta las montañas del norte de Chiapas, entre los paralelos 17° 15' y 18° 39' de latitud norte y los 91° 00' y 94° 07' de longitud oeste del meridiano de Greenwich.



- Extensión territorial

Tabasco tiene una superficie de 24,578 km² que representa el 1.3% del territorio nacional, en ella se asientan los 17 municipios que integran la división política del estado y ocupa el vigésimo cuarto lugar entre las entidades en cuanto a su extensión territorial. Su capital es Villahermosa.

²⁴ GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO. *Enciclopedia de Educación Básica y Normal de Tabasco*. México. Editorial Grupo Alcamera S.A. de C.V. 2009. 1ra edición, pp. 4-6.

- División Política

El estado de Tabasco está dividido en 17 municipios, los cuales se agrupan en cuatro zonas: la Chontalpa, el Centro, la Sierra y los Ríos. A excepción de los municipios de Centla y el Centro, cuyas cabeceras son Frontera y Villahermosa respectivamente, todas las cabeceras tienen el nombre del municipio.

En la entidad existen 36 centros con características urbanas, y aproximadamente 3,000 pequeñas comunidades rurales organizadas en 185 Centros de Desarrollo Regional (CDR), donde se llevan a cabo las principales actividades económicas y sociales.

b) Micro localización

- Localización

El municipio de Emiliano Zapata se localiza en la región del Usumacinta y tiene como cabecera municipal a la ciudad de Emiliano Zapata, la que se encuentra ubicada al sur del estado, entre los paralelos 17°44' de latitud norte y 91° 46' de longitud oeste. Colinda al norte con el estado de Campeche; al sur con Chiapas; al este con los municipios de Balancán y Tenosique y al oeste con Jonuta.



El municipio cuenta con carreteras de acceso: carretera federal 186, tramo Villahermosa-Escárcega Km. 136, donde se localiza el entronque carretero de 8

km. que lleva a la cabecera municipal y carretera interestatal Palenque, Chiapas - Emiliano Zapata.

- Extensión territorial

La extensión territorial del municipio es de 437.40 km², los cuales corresponden al 1.78% respecto del total del estado; y ocupa el 15° lugar en la escala de extensión municipal.

Su división territorial está conformada por: una ciudad, una villa, 2 poblados, 11 rancherías, 14 ejidos y 27 ranchos.

En el municipio se ubican 2 centros de desarrollo regional en los que se desarrollan la mayoría de las actividades económicas y sociales, estos son: Villa Chablé y Gregorio Méndez.

- Orografía

La mayor parte de la superficie es plana. Se encuentran lomeríos que no sobrepasan una altura mayor de los 30 msnm, localizada en el centro del municipio y en los alrededores de la cabecera municipal.

- Hidrografía

El principal río es el Usumacinta, que recibe por su margen izquierda las aguas del río Chacamax, así como las de los arroyos Hondo, Jobo, Pochote y otros de menor importancia.

Cuenta con un potencial lacustre de 32,800 has, sobresaliendo las lagunas de Mariche, Saquilá, Chaschoc, Seja, San Ignacio, San Marcos, San Francisco, Guanal, Chacamax, Chinchil y Nueva Esperanza.²⁵

c) Descripción de la empresa

Grupo Elektra es una de las empresas más grandes de la República Mexicana, ya que cuenta con 818 sucursales en el país y va en aumento cada año. Aunando a esto los servicios que presta a miles de personas sean clientes o no, tales como: los giros de dinero, compras a crédito y de contado, préstamos de dinero a corto, mediano y a largo plazo, venta de tiempo aire, cuentas de ahorro e inversión, etc.

d) Antecedentes de la empresa

En el año de 1999 se inaugura en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco, la tienda departamental Elektra, lleva años de trayectoria y éxito por las ventas realizadas por la región sur, centro, norte del municipio y comunidades aledañas del mismo, Jonuta, Tenosique y municipios de estados vecinos como La Libertad, Playas de Catazajá y Palenque, Chiapas; de igual forma inició operaciones de Ensamblika, la ensambladora en México de motocicletas Itálika, impulsó también fuertemente la venta de autos tecnológicamente avanzados FAW. Todo esto con el propósito de mejorar las condiciones de transporte de miles de familias. Este mismo Grupo Elektra se consolidó como una de las instituciones bancarias de mayor liquidez, al colocar 9 millones de cuentas de captación que no representan riesgos de crédito y de liquidez.

A través de un conjunto de sistemas de origen y de cobranza se logra abarcar en un 50% más el mercado de muchos países.

²⁵ INSTITUTO Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. *Enciclopedia de los municipios de México*. México. Editorial Gobierno del Estado de Tabasco. 2006, pp. 7-10.

Opera con patrimonio propio, es decir, no cuenta con financiamiento bancario para la realización de sus actividades, ya que el capital de esta organización pasa de una generación a otra, contando para su administración y dirección con personas que son relativamente de confianza de su fundador.

Se encuentra constituida como una sociedad anónima de capital variable.

e) Ubicación

Elektra, Emiliano Zapata, se ubica en la avenida Corregidora s/n, entre las calles Libertad y Leona Vicario, Colonia Centro, (ver Figura 1).

Figura 2. Plano de ubicación de la empresa Elektra Emiliano Zapata, Tabasco

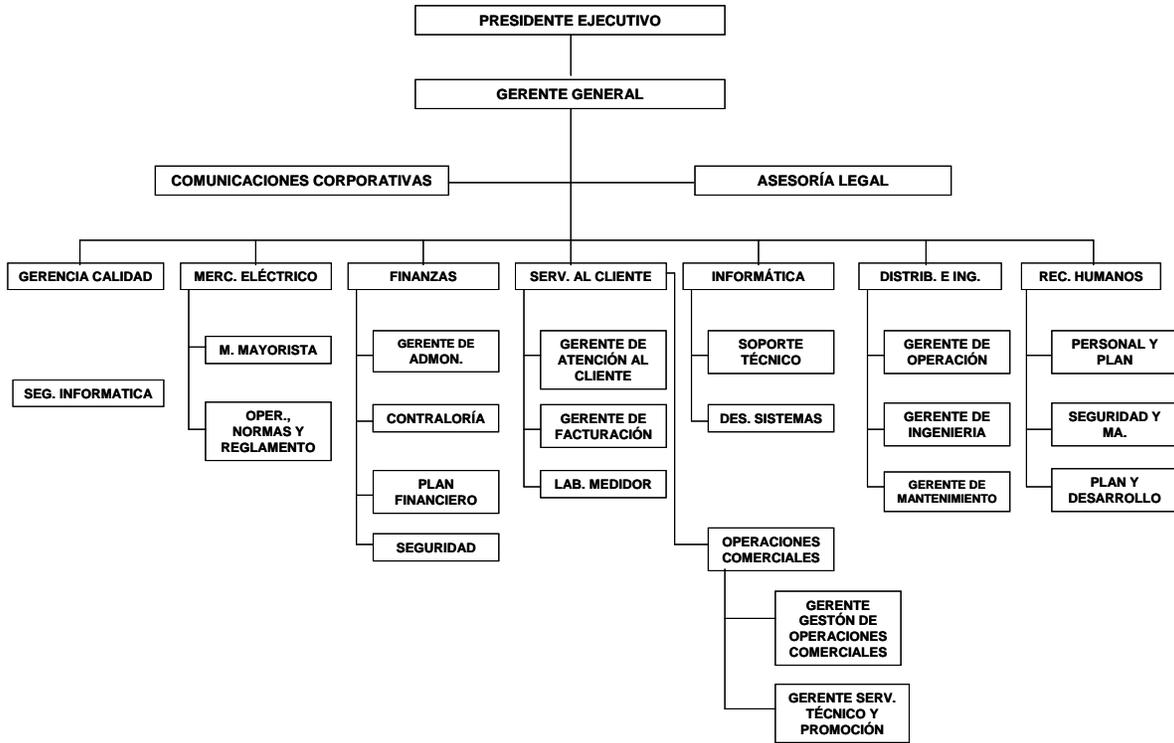


Fuente: Elaboración propia

f) Estructura

Con el objetivo de proporcionar una idea de la forma en que se encuentra estructurada la empresa a nivel general se muestra el siguiente organigrama.

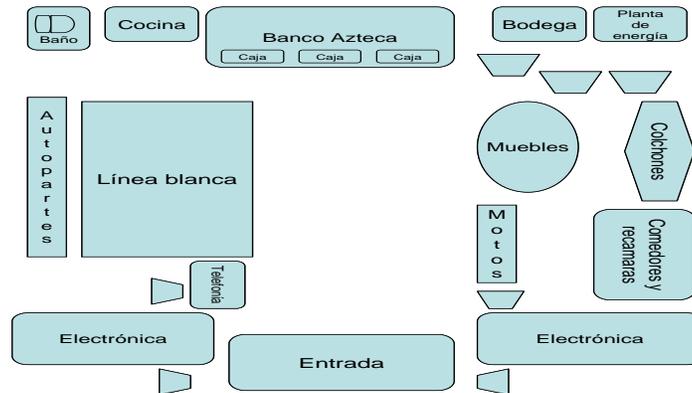
Figura 2. Organigrama General de Elektra S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la empresa a nivel general tiene jerarquizada sus funciones a través de direcciones, las cuales resultan responsables por cada área de operación, es decir, por citar un ejemplo, el Director General es el encargado de administrar a todos los gerentes del Área Comercial de cada una de las distintas Sucursales de Elektra.

Figura 3. Plano de distribución de áreas que conforman la tienda Elektra.



Fuente: Elaboración propia

Las ventas se realizan a crédito y al contado, además de otorgar el crédito a sus clientes, también se les otorga a sus empleados, debido a lo complejo de sus operaciones y a la magnitud de la empresa, esta se encuentra dividida por departamentos. Para visualizar lo descrito con anterioridad se tiene enseguida el organigrama de la sucursal.

Figura 4. Organigrama Elektra Sucursal Emiliano Zapata, Tabasco



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

“La innovación y su medición es la única competencia medular que necesitan todas las organizaciones.”

-Jean Rozwadowski

Introducción

En el mundo actual en todos los campos se hacen investigaciones, algunas son de naturaleza pura pero la mayoría son de naturaleza aplicada. Es decir, no solo se busca el conocimiento por el conocimiento sino que ésta se destina inmediatamente a un uso determinado en beneficio del hombre.

Todas las investigaciones requieren tomar un conjunto de decisiones que deben tomar en la producción del conocimiento, y que están en íntima relación con la realidad y la teoría (modelo); y este requiere de una serie de propuestas que tienen como fin comprobar ese modelo (diseño), en un esquema que especifique de manera general los aspectos metodológicos y administrativos en dicha búsqueda (proyecto de investigación), y el conjunto de actividades concretas que se realicen para acceder al conocimiento científico (proceso de investigación), cuya finalidad es alcanzar el conocimiento científico y así aplicar un proceso de investigación.

Para realizar este capítulo, los autores decidieron basarse en el modelo de Roberto Hernández Sampieri, presentado en la obra *Metodología de la investigación* (1997).

3.1 MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología de la investigación es una serie de procedimientos de actividades a realizar mediante pasos y técnicas que permiten descubrir los fenómenos que ocurren en nuestro universo conociendo la verdad del por qué sucede.”

A) Etapas del proceso de investigación

Las etapas del proceso de investigación son:

- Paso 1. Concebir una idea

- Paso 2. Plantear el problema de investigación
 - Establecer objetivos de la investigación
 - Desarrollar las preguntas de investigación
 - Justificar la investigación y su viabilidad

- Paso 3. Elaborar el marco teórico
 - Revisión de la literatura
 - Detección de la literatura
 - Obtención de la literatura
 - Consulta de la literatura
 - Extracción y recopilación de la investigación de intereses
 - Construcción del marco teórico

- Paso 4. Definir si la investigación se inicia como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa o hasta que nivel llegará.

- Paso 5. Establecer la hipótesis
 - Detectar las variables
 - Definir conceptualmente las variables

- Definir operacionalmente las variables
- Paso 6. Seleccionar el diseño apropiado de investigación
 - Diseño experimental, pre experimental o cuasi experimental
 - Diseño no experimental
- Paso 7. Selección de la muestra
 - Determinar el universo
 - Extraer la muestra
- Paso 8. Recolección de datos
 - Elaborar el instrumento de medición y aplicarlo
 - Calcular validez y confiabilidad del instrumento de medición
 - Codificar los datos
 - Crear un archivo que contenga los datos
- Paso 9. Analizar los datos
 - Seleccionar las pruebas estadísticas
 - Elaborar el problema de análisis
 - Realizar los análisis
- Paso 10. Presentar los resultados
 - Elaborar el reporte de investigación
 - Presentar el reporte de investigación

3.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio implica la recolección y análisis de datos para conocer el grado o el nivel de satisfacción de los clientes de Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco; con respecto al método de crédito y cobranza. Se utilizará la estadística para conocer con exactitud de acuerdo a las características de la población, se aplicarán

encuestas con preguntas cerradas y abiertas, por lo que la investigación tendrá un enfoque cuantitativo.

Dicho enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

Por la naturaleza e identificación del problema se determina que el alcance de la investigación es exploratorio.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término diseño se refiere “al plan o estrategia concebida para responder las preguntas de investigación”.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño apropiado para la investigación es el no experimental transaccional. Este consiste en recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto

estudios puramente descriptivos que cuando se establecen hipótesis; éstas son también descriptivas.

Es decir, en la encuesta por aplicar a los clientes de Elektra Emiliano Zapata; el objetivo es describir el número de clientes que se inclinan por las diferentes respuestas de cada una de las preguntas.

3.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La población está definida por el total de clientes de Elektra Emiliano Zapata, Tabasco; el cual se determina una muestra de la población.

No se necesita encuestar a cada miembro de la población por que los resultados de una buena muestra deben tener las mismas características que la población total. Una de las primeras preguntas del muestreo que debe plantearse es ¿Quiénes integran la muestra?, se encuestarán a clientes, ya que se considera importante conocer la opinión que estos tengan acerca del método de créditos y cobranzas; por lo que este grupo forma el *marco muestral*, también conocido como *población de trabajo*, el muestreo se realizará usando la técnica de *muestreo porcentual*, específicamente el *muestreo aleatorio simple*, es decir, cada elemento del marco muestral tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.

b) Cálculo del marco muestral

En base a la cartera de clientes activos de la empresa que son 1895 clientes, dando un nivel de confianza de 95.5% (2), deseando un error muestral del 5% y considerando que estarán satisfechos el 50% resultó una muestra de 330 clientes.

3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

A) Estructura del cuestionario

El instrumento seleccionado para la recolección de los datos de campo es la encuesta, las preguntas elaboradas serán del tipo cerrada, abiertas, de opción múltiple con respuestas ya establecidas.

El método empleado para medir las variables que constituyen la investigación es el cuestionario. Está constituido de 8 preguntas, con el se pretende obtener los datos de campo para comprobar la hipótesis. (Ver Anexos)

Finalmente, la suma de cada opción por pregunta, servirá para realizar los cálculos estadísticos y hacer toma de decisiones.

Criterios para la aplicación de la encuesta

1. Si una unidad de la muestra a encuestar no está dispuesta a contestar no significa que nunca ha tenido crédito alguno.
2. En la pregunta 8 de opción múltiple servirá para determinar cuántos movimientos (compra de artículos, tarjeta de crédito, etc.) hacen los usuarios dentro de la tienda.
3. Finalmente, se pretende que los usuarios determinen algunas de las propuestas para el mejoramiento de control interno en el área de créditos y cobranza.

4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A) Observación

- a) Producción, organización social y características de créditos y cobranzas de Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco.

Dentro del movimiento de la empresa que se describe, a través de las visitas diarias a la misma, se puede determinar que hay entre 1500 y 1600 visitas diarias de clientes, entre los cuales se destacan los diferentes tipos de operaciones: captación, servicios y créditos. En cada una de estas operaciones el cliente por lo regular acude a realizar diferentes tipos de compras entre las cuales se tiene un sistema de contado y el más interesante es el sistema de crédito, para lo cual se le manifiesta al cliente el procedimiento y requisitos que debe de seguir para así obtener los beneficios del crédito.

Para la obtención de dichos beneficios al cliente se le explica las formas en las cuales puede utilizar su crédito, como son:

- ✓ Mediante la compra de un determinado producto (línea blanca, electrónica, muebles, telefonía, cómputo, motos y accesorios para transporte, incluyendo así la venta de llantas, baterías, etc.).
- ✓ El uso de la tarjeta de crédito: se maneja dentro y fuera de la tienda Elektra, con un sistema de pago al contado al adquirir un producto en la misma tienda, aplicando un diez por ciento de descuento en su primer compra o en pagos semanales; pero se perdería por lógica el descuento de promoción por uso de la tarjeta en cualquiera de las sucursales de Elektra. Por otra parte, el uso de la tarjeta en cualquier otro establecimiento es válido, siempre y cuando sea afiliada a Visa. También se pueden manejar préstamos inmediatos hasta por tres mil pesos.

- ✓ A través de un préstamo personal, siempre tenga capacidad disponible, cumpla con el presente aval y garantías prendarias, con una respuesta máxima de 24 horas.

- ✓ Autofinanciamiento: cubriendo un enganche mínimo del 20% del costo del vehículo.

Los productos que ofrece el Banco Azteca de Grupo Elektra son:

- 1.- Cuenta de ahorro (Guardadito). En donde el cliente abre una cuenta con un mínimo de cincuenta pesos, obteniendo una tarjeta de débito Visa, aceptada en miles de establecimientos en toda la República Mexicana. Puede ser usada en cajeros red y en cualquier sucursal de Banco Azteca.

- 2.- Cuenta de ahorro enfocada al sector infantil, denominado Guardakids; con sólo diez pesos de apertura; ambas son sin comisión alguna.

De igual manera se manejan inversiones a plazo fijo, existiendo dos tipos:

- 3.- Inversión Azteca. Se determina a través de inversiones por plazos de treinta, sesenta, noventa, ciento ochenta, doscientos setenta y trescientos sesenta días, con una tasa anual de 7.5% a 360 días.

- 4.- Ganaré más. Se determina a través de inversiones por plazos semanales, catorcenales, y en lo sucesivo a veintiocho, noventa y un días; y trescientos sesenta y cuatro días; con una tasa máxima de 8.5%.

Siguiendo con el orden de beneficios que ofrece el banco, se puede hablar un poco de:

5.- Cuenta de cheques

- Tiene una comisión mensual de 80 pesos más IVA.
- Los primeros cuatro cheques son gratis.
- Cinco pesos más IVA a partir del quinto cheque.
- Se emite un primer estado de cuenta a solicitud del cliente, sin costo.
- El estado de cuenta adicional tiene un costo de 25 pesos más IVA.
- Comisión de cheque por rebote de fondos tiene un costo de 500 pesos más IVA.
- En todas las cuentas se puede utilizar banca por Internet: www.bancoazteca.com.mx

6.- Venta de seguros

7.- Servicios

- Envío de dinero, nacional (Dinero Express) y extranjero (contando con respaldo de empresas reconocidas a nivel mundial) Western Unión, Orlandi Valuta, Vigo.
- Venta de tiempo aire: Telcel, Iusacell, Unefon, Movistar.
- Cobros de servicios: Sky, línea Telmex, luz, pago de líneas de bellezas: Fuller, Avon, Jafra, Arabela.

Dicha empresa tiene establecido una serie de pasos a seguir en el otorgamiento de un crédito.

1. Análisis de solicitud: el empleado de crédito es responsable no sólo de revisar la solicitud para cerciorarse de que se ha anotado correctamente, sino también de verificar la información que contiene.
2. Aprobación del crédito: el gerente o subgerente de crédito es quien toma la decisión de concederlo.
3. Determinación del límite de crédito: el gerente o subgerente de crédito poseen suficiente experiencia en el campo crediticio que les permite

estimar cuánto se puede esperar que pague cada solicitante cada semana, quincena o mes.

4. Información para el cliente: después de terminar la investigación, el departamento de créditos y cobranzas informa al cliente que su crédito ha sido concedido, o en su defecto negado.

La empresa en investigación considera que al otorgarse crédito obtiene las siguientes ventajas:

- 1.- Se puede estimular a sus clientes para que gasten más dinero y aumenten sus ventas totales.
- 2.- Puede estimular a sus clientes para que compren más artículos, más costosos, sobre los cuales es mayor su utilidad y aumentar así sus ganancias por un porcentaje mayor que el aumento de las ventas.
- 3.- Es una forma de expresar amistad y confianza, de hacer que su tienda sea un establecimiento agradable, y los clientes pueden responder con buena voluntad hacia usted, expresada en más compras.
- 4.- Puede hacer que sus clientes se preocupen menos por el precio y estén menos inclinados a discutirlo.
- 5.- Puede ayudarlo a atraer a una clase de clientes más opulenta.
- 6.- Puede ayudarlo a suavizar las fluctuaciones de día a día y de mes a mes en su negocio, y así reducir los costos.
- 7.- Hace que los cambios y devoluciones sean más fáciles de manejar (aunque también puede fomentarlos).
- 8.- Puede ayudar a evitar los robos si se sabe que usted guarda poco efectivo.

De igual manera la empresa en investigación, también identifica las desventajas posibles de otorgar un crédito:

- 1.- Pérdidas cuando el cliente deja de pagar.
- 2.- Capital de trabajo incrementado, que es necesario en su negocio para llevar las cuentas por cobrar.

- 3.- Costo de oportunidad – pérdida de intereses o de otros ingresos que podría ganar si invirtiera ese dinero en cualquier otra parte.
- 4.- Intereses o cargos por financiamiento sobre el capital adicional, si tiene que pedirle prestado.
- 5.- Tiempo y atención necesarios para tratar con una variedad de decisiones de crédito y problema.
- 6.- El gasto adicional de la comprobación del crédito, membresía y cuotas de la oficina de crédito, descuento sobre ventas con tarjetas de crédito y costo de las agencias de cobro y de abogados.
- 7.- El crédito puede fomentar el consumo entre sus clientes y luego tener dificultades para cobrar.
- 8.- Es muy probable que regresen el artículo y exijan ajustes si todavía no la han pagado.
- 9.- El otorgar crédito puede hacer que se pierdan los clientes de contado.
- 10.- Los clientes pueden resentirse por ser sus deudores y, como resultado, evitarlo.

b) Modelo de control interno de créditos y cobranzas de Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco.

1.- Procedimientos y sistemas de cobranzas

De acuerdo al estudio y a la observación que se realizó en la empresa Elektra, Emiliano Zapata, Tabasco, cada Gerente de Crédito desarrolla un sistema para cobrar cuentas vencidas. Los principios fundamentales para el desarrollo de las cobranzas que se deben tomar son:

- Cobrar su dinero.
- Cóbrelo pronto.
- Deben hacer todo lo posible para retener la buena voluntad del cliente al mismo tiempo que le cobre.

Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario en la mayoría de las cuentas. Las cuentas vencidas y no pagadas ocurren por diversas razones y ésta requiere diferentes procedimientos y técnicas.

Se puede dar cuenta de que un cliente fallas en sus pagos consultando:

- El registro de compras y pagos en el auxiliar.
- El archivo de crédito del cliente.
- La información proporcionada por los agentes de ventas.
- Intercambio de informes ó discusiones de grupo de comerciantes.

2.- Procedimientos de cobranzas

En la empresa cuando se vende a crédito, por lo regular, se le sugiere al cliente que haga el pago inicial sea lo más grande posible y traten de conseguir los vencimientos más cortos para los abonos, en esta forma se reduce el riesgo al mínimo; por lo contrario, si el cliente pide el menor pago inicial y los vencimientos más largos para los abonos, como consecuencia de estas presiones divergentes existen una gran variación de las condiciones de pago que se conceden efectivamente en el ramo que se trata, y se observa también una tendencia a largo plazo para conceder los créditos más liberales.

A continuación se muestra el procedimiento de la empresa en investigación con respecto a la concesión de crédito:

- Primeros pagos

Estos se efectúan constantemente y con regularidad semanal, quincenal o mensual, por lo tanto los cobros se efectúan, ya sea por la visita personal del cliente a la tienda, por correo o por medio de cobradores, cada método tiene sus ventajas y desventajas.

- Cobranzas en la tienda

Se refiere que los clientes hagan personalmente los pagos en la misma, ya que cuando el cliente visita la tienda para efectuar su pago es fácil persuadirle en que haga una nueva compra.

- Cobranza por medio de Jefes de Crédito y Cobranza (JCC)

El envío de cobradores para recolectar los abonos de los clientes, pagándoles una comisión sobre los cobros efectuados es un método muy costoso en el arreglo de los pagos. Dicho costo implica que la mercancía vendida en abonos deberá tener un precio más alto del que tiene. Por lo cual se sugiere emplear métodos que obliguen al cliente a efectuar sus pagos por sí mismo, lo cual es más conveniente a la empresa tanto desde el punto de vista de sus ventas como de sus cobranzas.

- Estado de recordatorio

Si un cliente con cuenta abierta, que disfruta de un crédito excelente, deja de pagar a la fecha del vencimiento del primer mes, el estado siguiente empieza simplemente con el saldo del estado anterior, cuando mucho se unirá al estado un recordatorio del atraso actual de su cuenta con el fin de llamar la atención a dicho cliente. Otras tiendas debido al tipo de clientes asumen una actitud más agresiva con sus clientes morosos e inician el procedimiento de cobro pocos días después de los vencimientos.

- Seguimientos de la cobranza

La programación de las cartas de cobranzas es un tanto pesada en el caso de un cliente que se considera un riesgo de crédito excelente. La primera carta no se envía sino hasta mediados de la tercera semana de morosidad. En la cuarta o quinta semana de morosidad se hace una llamada telefónica al cliente.

Si un cliente moroso se retrasara siempre en sus pagos, y fuera considerado como un riesgo de crédito dudoso. El procedimiento de cobranza, para este caso, es mucho más rápido. Al final del tercer mes de morosidad ó sea durante el cuarto

mes se encargará la cuenta a una agencia de cobranza por ser un cliente moroso y de calidad tan pobre.

- Arreglo ó acuerdo con los clientes

Éstos se realizan con el departamento de crédito y cobranzas, quien puede hacerlos para convertir las deudas pendientes del cliente en obligaciones para pagar a plazos, en un periodo de tiempo determinado. Estos arreglos se pueden hacer de acuerdo con el cliente, de que hará pagos ya sean semanales ó mensuales en la empresa.

- Cobranza legal

Una cuenta debe ponerse en manos de un abogado ó agencia de cobranzas hasta que se hayan agotado todos los métodos restantes y el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor. Las cuentas más antiguas son las más difíciles de cobrar por lo cual cuando las circunstancias lo justifiquen el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Los abogados emplean un procedimiento más duro que el que suelen emplear los departamentos de cobranzas; en el caso de los abogados existen la insinuación de que el incumplimiento de la orden de pagar, ésta seguirá de una demanda judicial sea ó no sea ésta la intención de la empresa. Las agencias de cobros pueden mandar cobradores a hacer visitas personales a los clientes morosos, procedimiento que no es aceptable a los almacenes pequeños, incluso a los de importancia media.

3) Organización del departamento de crédito y cobranza

Para la empresa, la organización del departamento de crédito y cobranza está orientada a la consecución de los siguientes fines:

- 1.- Convertir mercancías ó documentos en títulos de crédito garantizado.

- 2.- Que éstos no lleguen a sumar una cantidad tal, que hagan peligrar la economía de la empresa.
- 3.- Pensar siempre y exclusivamente en función del crédito.
- 4.- Que todos los títulos de crédito ingresen oportunamente, convertidos en dinero y en el plazo más breve posible a partir de la fecha de vencimientos.
- 5.- Si no es posible y a tiempo salvando de esta manera los intereses de la empresa, por los créditos otorgados.
- 6.- Aprobar la concesión de crédito ágil y efectivamente de tal manera que represente el menor riesgo de pérdidas para la compañía.
- 7.- Supervisión de la cobranza determinando los esfuerzos apropiados para poder evitar las pérdidas, por medio de la elaboración de programas efectivos de cobranza y realizando diligencias y presiones de cobro como: cartas, telegramas, visitas personales, etc.
- 8.- Proporcionar información referente al estado que guardan las cuentas de los clientes con relación a:
 - a) Cliente moroso
 - b) Situación del total de la cartera por vencimiento, vendedor.
 - c) Pronósticos de cobranza semanal, quincenal, mensual.
 - d) Rendimiento de la cobranza con relación a las ventas a crédito.
 - e) Créditos cancelados y devoluciones.
- 9.- Revisión periódica de los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos del departamento con el fin de evaluar su utilidad y posibles cambios o cancelaciones.
- 10.- Trato directo con vendedores, otros departamentos, así como también con los clientes, con el objeto de entablar una amistad firme y al mismo tiempo un buen medio de información para la oportuna solución de posibles problemas que se pudieran presentar.

Como se menciona, una de las principales actividades del control interno de la empresa, es establecer un sistema de control que permita incrementar la eficiencia

en las operaciones de la empresa, por su parte el control interno es uno de los mejores para poder controlar estas operaciones.

Un sistema de control eficiente, es el que se encarga de realizar las cobranzas en la empresa y esto se lleva a cabo a través del reclutamiento del personal idóneo para cada uno de estos puestos.

B) Encuestas

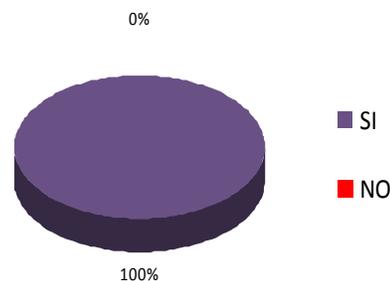
La importancia de los servicios que Elektra ofrece en la actualidad, radica en que prácticamente la mayoría de las personas de la población ha utilizado en algún momento uno o varios de los servicios que presenta. Es por ello el interés de la producción y consumo a nivel internacional, nacional, estatal y municipal, ocupando un lugar importante en la economía de los pueblos.

La integración de los resultados de la investigación de campo se realizó dando prioridad al cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Se agregó a la agenda de trabajo un cuestionario aplicado a 330 clientes que acudieron a la sucursal, con un total de 8 preguntas. Para el análisis de los resultados del cuestionario se desarrolló una base de datos, de los resultados de este estudio.

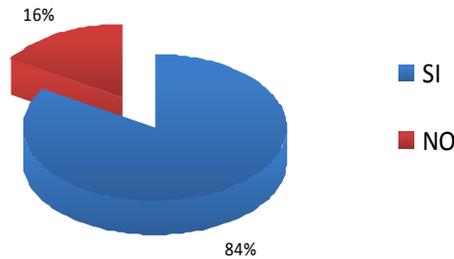
CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES

Pregunta 1. ¿Ha utilizado alguna vez los productos o servicios que Elektra ofrece?



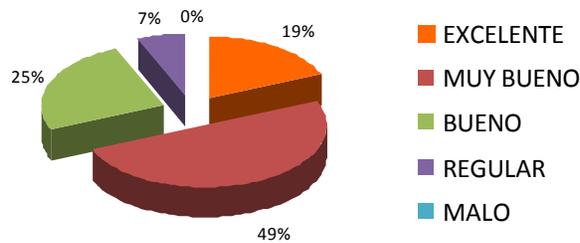
El 100% de los encuestados respondió que sí han utilizado los productos o servicios de la empresa. Siendo esta una afirmación a la encuesta ya que se encuestaron a clientes de la misma.

Pregunta 2. ¿Considera usted importante tener un crédito autorizado en Elektra?



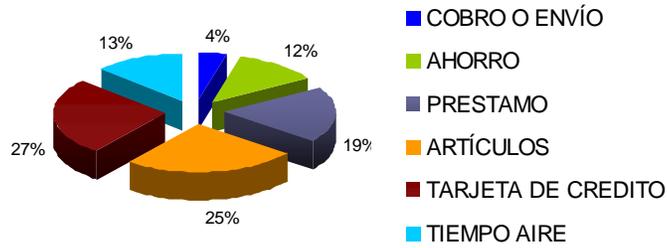
El 84% considera que sí es importante tener un crédito autorizado en Elektra y el 16% cree que no. Por lo que se considera una fortaleza para la empresa el que la mayoría de los encuestados considere que es importante, ya que esto mantiene al cliente cercano a esta.

Pregunta 3. ¿Cómo le parece el servicio de crédito que ofrece Elektra a la comunidad?



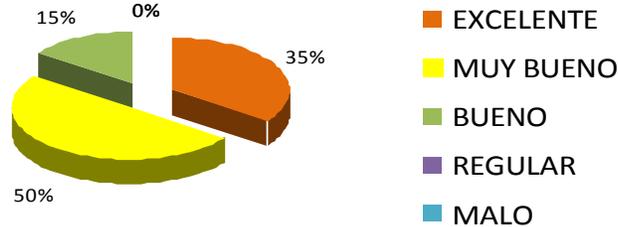
El 19% contestó excelente ya que es uno de los servicios más favorables para la comunidad; el 49% respondió muy bueno porque es uno de los servicios más utilizados, ya que cuenta con la tasa más baja en todos los productos; el 25% dijo bueno, ya que no son tan exigentes en algunas áreas y, el 7% lo considera regular por algunas cosas que la comunidad no acepta sobretodo en la cobranza de los asesores.

Pregunta 4. ¿Cuáles de los siguientes productos o servicios es el que usted más utiliza?



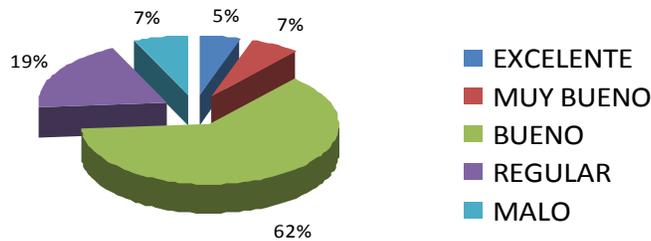
El 27% de las personas confirmaron que la tarjeta de crédito es una de las cosas que más utilizan. El 25% de los clientes a los artículos y 19% de los clientes optó por los préstamos personales porque consideran que pagando puntual no generan intereses moratorios. El 13% utilizan el servicio de tiempo aire para celulares, el 12% de los clientes utilizan cuentas de ahorro y sólo el 4% opta por el cobro o envío de dinero.

Pregunta 5. ¿Qué le parece la promoción de pago puntual en cualquiera de los productos adquiridos?



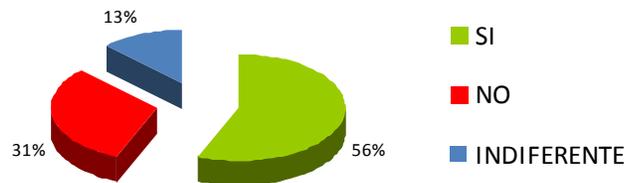
El 50% mencionó que es muy bueno porque les beneficia como clientes y a los asesores por la parte de la venta para ganar puntos y esto ayuda a ambos. El 35% opinó que la promoción es excelente para aquellas personas que cumplen con su pago y el 15% optó por bueno.

Pregunta 6. ¿Cómo le parece el método de cobranza utilizado por el personal encargado de esta área?



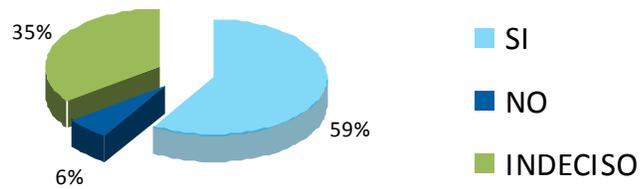
El 62% contestó que bueno, pero sí tienen que mejorar el trato de los cobradores, ya que cuando acuden al cobro al domicilio del cliente incurren en groserías. El 19% opinó que regular por la falta de respeto de algunos cobradores hacia los clientes. El 7% consideró que el método de cobranza es muy bueno porque hay algunas personas que son clientes morosos y se necesita que vayan a sus casas para recordarles que necesitan pagar su deuda. Otro 7% opinó que es malo el método de cobranza y el 5% optó por excelente.

Pregunta 7. ¿Considera usted que debería mejorarse la forma de cobro a los clientes que utilizan cualquier tipo de crédito?



El 56% considera que sí es importante que Elektra mejore su forma de cobro, porque es una de las tiendas que apoya a la economía de sus clientes. El 31% no considera que la tienda cambie su forma de cobrar. El 13% de los encuestados mencionó que le era indiferente la pregunta porque no han tenido ningún problema en el cobro por ser puntuales en los pagos.

Pregunta 8. ¿Recomendaría a alguien que tramite su crédito en Elektra?



El 59% respondió que sí recomendaría a alguien para que tramite su crédito. El 6% contestó que no recomendaría los servicios de la empresa. El 35% de los encuestados prefirió no responder a la pregunta, se mostraban indecisos, por razones desconocidas.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS PARA EL

MEJORAMIENTO DEL

CONTROL INTERNO EN EL

ÁREA DE CRÉDITOS Y

COBRANZAS.

CASO: ELEKTRA, EMILIANO

ZAPATA, TABASCO.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Introducción

En el Departamento de Crédito y Cobranzas, la Contabilidad juega un papel muy importante; por lo regular el puesto de Gerente de Crédito recae en un Contador por ser éste la persona que reúne requisitos que permitan a la empresa confiar o tener certidumbre acerca de los resultados que de éste departamento emanen.

Es verdad que éste puesto puede recaer en un administrador, pero se inclina más hacia un Contador porque este conoce la función y el tratamiento que se debe dar a las cuentas por cobrar.

La empresa define el objeto de un Gerente de Crédito y Cobranzas, y menciona que éste deberá tener un óptimo conocimiento de las cuentas por cobrar, además de crear una buena imagen a la empresa y que los ingresos obtenidos por su labor sean lo suficientemente aceptables como para dejar a la empresa en una situación financiera ventajosa. Se puede apreciar entonces, la importancia de un Contador, ya que es quien debe llevar el control y eficiencia, todo esto a través de los sistemas que implante para otorgar un crédito, así como para realizar cobranzas.

Las propuestas que se realizaron en este capítulo se dividieron en tres áreas para obtener un mayor alcance.

A) PROPUESTAS PARA LA EMPRESA

B) PROPUESTAS AL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

C) PROPUESTAS PARA EL CLIENTE

A) PROPUESTAS PARA LA EMPRESA

Para la mayoría de las empresas el área más importante es el de ventas, porque es donde obtiene sus ingresos y es el punto de partida para el desarrollo y crecimiento de la misma. Sin embargo, solamente al realizar una venta habrá algo que cobrar al cliente, por tal motivo se debe otorgar y facilitar la línea de crédito al cliente pero de una forma detallada y minuciosa en el análisis de crédito.

La recuperación óptima de crédito es de suma importancia para la empresa. Y uno de los factores en el atraso de pago por parte del cliente, es que el tiempo de cobro es flexible. Es decir, si el cliente se atrasa en su pago, se le otorgan 15 o hasta 30 días más para pagar su deuda, el cual no debe permitirse y es cuando el cliente se niega a pagar porque su deuda aumentó debido a los intereses moratorios que se generó en ese tiempo, siendo éste uno de los problemas para la recuperación de crédito.

Para el buen funcionamiento de las líneas de crédito debe primero evaluarse la capacidad de cada cliente, ya sea activo o nuevo. Supongamos, si un cliente activo que ha sido puntual en sus pagos solicita un crédito mayor al que se le ha otorgado anteriormente, el vendedor deberá resolverlo de inmediato haciendo un análisis de acuerdo a su historial de compras y pagos. Cuando el personal de crédito presenta a un posible candidato para otorgar crédito, deberá evaluar su situación económica en un tiempo considerable, en el cual se verificará toda la información presentada de manera detallada por la parte interesada y dar aviso si el resultado es positivo o negativo. Esto, con el fin de comprobar que la información presentada sea verídica, tanto del cliente, como del su aval, porque existen antecedentes en donde el cliente otorga datos de su aval sin consentimiento alguno del mismo, o en su defecto puede ser avales ficticios en donde cualquier ciudadano funge como referencia y al momento de hacer la verificación, ni siquiera existe.

El servicio que se le proporciona al cliente debe ser de excelencia, ya que el cliente es uno de los elementos importantes para una empresa que se dedica a la venta de productos y servicios, porque éste genera los ingresos de la misma. Por tal motivo, al cliente debe de dársele un trato especial, que no se sienta vigilado; aunado a ello, el estado de ánimo del personal de la empresa no debe de influir en el trato al cliente.

La capacitación del personal debe ser constante ante las innovaciones de la tecnología, y no sólo al personal de Crédito y Cobranzas, sino al personal de todas las áreas de la empresa y así realizar la rotación de personal del departamento de crédito y cobranza. El empleado es importante, pero no indispensable en la empresa.

Se propone que el personal de cobranzas, así como de servicios financieros, sea seleccionado con cautela, con ciertas cualidades y virtudes necesarias para mantener una estrecha relación con el cliente, apegándose en forma estricta a las políticas de la empresa, a saber:

- *Personal de Cobranza:* Nivel mínimo de Bachillerato, disposición para aprender y/o enseñar, así como de aceptar los cambios, responsable, carácter firme no agresivo, honesto. Una vez dentro de la empresa, cumplir con los cursos en línea y con la asesoría personalizada, impartida por el área correspondiente (encargada de esta actividad), si ya contaba con experiencia en el área de crédito y cobranzas acentuar (resaltar, enfatizar) las habilidades y convertirlas en fortalezas, de acuerdo las necesidades del medio y corregir las imperfecciones; de no ser así, moldear el carácter, adecuar el tono de voz según la situación que se esté tratando en el momento frente a un cliente, esto mediante prácticas de campo en apoyo hacia alguno de sus compañeros y con supervisión de un superior, hasta que éste autorice la asignación de una cartera de clientes a cargo del nuevo empleado.

- *Personal de servicios financieros:* Nivel universitario, disposición para aprender y/o enseñar, responsable, facilidad de palabra, excelente presentación, mantener un vocabulario respetuoso hacia sus compañeros y hacia el cliente, honesto; una vez dentro de la empresa, cumplir con los cursos en línea y con la asesoría personalizada impartida por el área correspondiente (encargada de esta actividad), ser lo suficientemente claro a la hora (al momento) de otorgar un crédito, en cuanto a las condiciones del mismo, la forma de pago; resaltar las responsabilidades del cliente y del aval según sea el caso, los beneficios de mantener un crédito sano y las repercusiones (perjuicios) que trae consigo el retraso de pago oportuno y el incumplimiento de pago, con la finalidad de no dejar duda alguna en el cliente y/o el aval que traerán como consecuencias excusas por parte de alguno o de ambos con respecto a que no se le explicó correctamente acerca del crédito o la responsabilidad que trae consigo.

El encargado de crédito y cobranzas debe de mantener comunicación con todos sus subalternos con respecto a la problemática que se presente en el área y la manera de resolverlos presentando metas, objetivos y compromisos. También debe de analizar los resultados en forma conjunta, premiando al personal que haya logrado las metas y objetivos del departamento y dar a conocer los errores para así prevenirlos. Todo esto para mantener integrado al personal y así poder trabajar de maneja conjunta.

B) PROPUESTAS AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA

El crédito, es un compromiso de pago en una fecha futura, que una persona o institución adquiere al comprar un producto o servicio. Entonces cuando se adquiere un crédito, en realidad el cliente se está comprometiendo a cancelar la deuda y no convertir la deuda en cuenta morosa o incobrable. Es aquí donde existe el riesgo crediticio, es decir, es la incertidumbre de predecir que algo ocurrirá, como es el evitar la morosidad de una cuenta por cobrar.

Es importante dar a conocer al cliente antes de adquirir un crédito o deuda el CAT (Costo Anual Total). Se observó que una de las principales causas de cuentas morosas es que el cliente no conoce la totalidad de la deuda, porque no se le da a conocer cuánto es lo que en realidad va a pagar, sólo se le dice cuál va a ser su abono semanal o quincenal y por cuánto tiempo; pero el cliente desconoce los intereses que está generando la deuda, y es ahí donde el cliente no puede seguir pagando porque su deuda se ha incrementado casi un 100% de su precio al contado, esto es, por el tiempo que tiene el cliente en saldar su cuenta. Entre más tiempo tiene, mayores serán los intereses que tiene que pagar.

En otras palabras, si su pago mensual es razonable y los intereses son altos, le será más costoso y tardará más tiempo en pagarlo o saldar su deuda. En este caso, el vendedor debe aconsejar al cliente cuál es el tiempo de pago que le conviene para pagar su deuda y el costo que la deuda le genere en ese tiempo.

De esta manera se evitará que el cliente tarde más tiempo en pagar, la empresa obtendrá su utilidad en menor tiempo y el riesgo crediticio disminuirá.

Otra forma de recuperar el valor de las cuentas, es el seguimiento minucioso a las cuentas que se consideran de riesgo crediticio para evitar que caigan en morosidad alta.

Si a un cliente se le otorgó un crédito, cualquiera que fuere la cantidad, el encargado de crédito deberá estar al corriente acerca de la situación que se encuentre el cliente en relación a sus pagos y no dejar pasar mucho tiempo en realizar una visita domiciliaria cuando el cliente deje de realizar sus pagos en un determinado tiempo. Porque, hay antecedentes en que el cliente deja de realizar hasta 4 pagos y no existe ninguna visita a su domicilio, esto ocasiona también que se retrase la visita al aval para que liquide la deuda. Entonces en este caso, ya se originaron intereses moratorios y la deuda ha incrementado, es aquí donde el

riesgo crediticio se eleva. Es mejor visitar a tiempo al deudor e incitarlo a que pague a tiempo y así evitar una cuenta por cobrar incobrable.

La recuperación de las cuentas por cobrar es tarea del gestor de cobranzas, el cual requiere el pago a los deudores morosos, a través de un programa de visitas preestablecido. Este programa contiene los datos necesarios para la visita domiciliaria. El gestor de cobranza toma la decisión de realizar o no una llamada telefónica previa para informar de la visita domiciliaria. Una vez que el cobrador se encuentra en el domicilio del cliente, lo exhorta a realizar el pago de la manera más atenta. Terminado su recorrido el gestor de cobranza realiza un informe de su visita y le informa a su superior de los resultados obtenidos de la visita domiciliaria.

En caso de que el gestor de cobranza no logre establecer contacto con el cliente por vía telefónica ni en su domicilio, deberá notificar primero al jefe de crédito y cobranzas, antes de visitar al aval y poder realizar el cobro correspondiente.

El sistema de gestión de cobranza es una herramienta que utilizan muchas organizaciones para recuperar créditos vencidos.

Un buen sistema de gestión de cobranza proporciona la información necesaria para que los encargados de la cobranza trabajen de manera eficiente, además brinda al jefe de crédito y cobranza los reportes de rendimiento de acuerdo a la estrategia utilizada. La variedad de informes que se realicen en cada cobranza permitirá medir el nivel de efectividad del cobrador, llevar un control de la cantidad de clientes por cobrador y el monto de la deuda. De esta forma se puede organizar la carga de trabajo de cada cobrador y así evaluar su eficiencia en la recuperación de cuentas morosas.

El gerente o el jefe de crédito y cobranza pueden intervenir en el sistema de gestión de cobranza, como es el recomendar al personal de cobranza que utilice o

aplique alguna política para el cobro que corresponde tomar en una determinada situación.

Es importante mantener al personal de crédito y cobranzas, en constante capacitación en temas como marketing, solidaridad con el cliente, psicología, trabajo en equipo, finanzas, entre otros. Esto es con la finalidad de que a los que atañe esta área, cambien su actitud hacia los clientes por el método de cobranza que se utiliza, esto de acuerdo a la encuesta mencionada en el capítulo anterior.

El departamento de recursos humanos es el que se encuentra a cargo de la capacitación del personal. Su finalidad es familiarizar al empleado con su tarea, área de trabajo, organización, misión, visión, metas, objetivos y la filosofía de la empresa, políticas, prestaciones, entre otros, todo esto para integrar al nuevo empleado y se ajuste en menor tiempo.

Se observó que esta empresa tiene a sus empleados de crédito y cobranzas, en los mismos puestos casi desde que inició sus operaciones en esta ciudad, estamos hablando de 10 años. Por consecuente, este personal no sabe o desconoce con exactitud lo que sus demás compañeros de otras áreas realizan o cuáles son sus funciones y obligaciones, prácticamente todo es mecánico han realizado las mismas funciones que hasta se las saben de memoria. Tampoco tienen o sienten el interés de aprender de otras áreas.

Se propone que se realice la rotación de todo el personal nuevo o veterano en las diferentes áreas y así resolver problemas o situaciones futuras, como es: cubrir vacaciones, incapacidad, cursos de capacitación, contingencia, esto con el fin de que ningún empleado sea indispensable en la empresa.

Se plantea realizar como mínimo 3 capacitaciones al personal por año, estas son:

1. Capacitación técnica: esta consiste en desarrollar las habilidades del personal de acuerdo al manejo de programas, sistemas y equipo de cómputo, clases de manejo de vehículo o motocicleta, manejo de equipo, conocimiento de los diferentes productos que la empresa maneja.
2. Comunicación entre el personal: es importante mantener una comunicación eficaz con sus compañeros, escuchar, entablar diálogos y reducir los conflictos, es necesaria para la interacción con los demás departamentos y con el cliente.
3. Habilidad de resolver problemas: existen problemas cotidianos que se pueden resolver con el manual de control interno, de planeación estratégica o con las mismas políticas, pero hay otros que por su naturaleza no son rutinarios y deben tratarse con delicadeza, en este caso el personal encargado debe agudizar el razonamiento lógico y analizar minuciosamente el problema y sus consecuencias para encontrar la mejor solución. Para establecer esta capacitación se debe implementar en el empleado la filosofía de ganar-ganar.

Se debe de explicar a los empleados que la capacitación continua es para el mejor desempeño dentro de la empresa y poder así aspirar a un puesto mayor al que actualmente tienen.

Con el tiempo, el personal conocerá las diferentes áreas de la empresa y se reducirá la rotación de personal, la inconformidad y la frustración de los empleados; así, se reduce el costo de reclutamiento, selección y capacitación a nuevos empleados. Porque se considera que el personal que está laborando en la empresa es valioso y productivo por el tiempo y conocimientos en las demás áreas.

Se propone motivar al personal de cobranzas con bonos, gratificaciones, premios al desempeño individual y en equipo, cuadro de honor al mejor empleado en su área. Otra forma de motivar al personal es muy sencilla y no costosa, es la realización de cartas de agradecimiento por parte del jefe de área o gerente de la sucursal al empleado que mejor se ha desempeñado y que ha cumplido las metas propuestas por el departamento o con una simple felicitación, un apretón de manos elevará la autoestima del empleado y como consecuencia éste se esforzará cada vez más en realizar su trabajo de la mejor manera posible. Esto se debe de tratar con delicadeza para que ningún empleado se sienta excluido o discriminado.

Reunir al personal para definir las metas de la semana, mes o año. También se debe de dar a conocer errores anteriores que se cometieron en la semana o mes y que impidieron el cumplimiento de las metas propuestas, esto para que se aprendan de los errores y no volverlos a cometer.

Otro punto muy importante que se debe prestar mucha atención es el trato hacia el cliente, porque se tienen antecedentes de mal trato hacia los mismos por parte del personal de cobranzas, principalmente cuando el cliente se atrasa en los pagos.

Se propone que cualquiera que sea el estado que guarde un cliente con su adeudo y el trato que haya dado al cobrador y al personal del departamento de crédito y cobranza, el gestor de cobranza debe ser ante todo, educado.

No son raros los casos en que el personal de cobranza es objeto de agresiones verbales y físicas debido a las tensiones nerviosas que su trabajo llega a producir en los deudores. El personal del departamento de crédito y cobranza no quiere hablar con el deudor para no verse agredido y ser tentados a contestar de la misma manera, pues ellos solamente cumplen con su deber de ir a cobrar.

Ante una situación de esta naturaleza el personal de cobranza no debe responder agrediendo e insultando al deudor ya que provocaría que la entrevista pudiera terminar en agresiones, donde él sería la parte débil, ya que podría ser demandado por injurias, golpes y amenazas o bien ser reportado ante sus superiores provocando mal historial en su empleo e incluso hasta su baja de la empresa. Ante esta situación, lo mejor es que se retire para visitarlo posteriormente, pero sin quitar el dedo del renglón.

La buena compostura del personal de cobranza ante esa situación tiene como consecuencia que en la siguiente entrevista con el deudor, éste termine disculpándose por su comportamiento y se muestre más propicio a un arreglo.

Mantener al día un registro de las eventualidades ocurridas cuando el cobrador acuda al domicilio del cliente (deudor), por ejemplo: quedar desempleado, sufrir alguna enfermedad grave, una intervención quirúrgica no programada, o hasta la muerte de un familiar. Resultaría de buen gusto mostrar un poco de interés y preguntar al menos cómo se siente o cómo lo está resolviendo.

El hecho de tratar con un cliente difícil no significa que se le maltrate y amenace, (como ya fue señalado anteriormente); por el contrario cuidar el tono de voz al decir las consecuencias que trae el hacer caso omiso a las invitaciones de pago del atraso en su adeudo, con el fin que no vea este acto como una ofensa o amenaza.

Otro punto importante al momento de visitar a un cliente que va atrasado en sus pagos, es que al momento de entrevistarle, el personal de cobranza evite distraerse con pláticas insustanciales por largo rato.

También es importante tratar al cliente que llega a la empresa para adquirir algún producto con cierta particularidad:

- Brindar buena atención. Consiste en ser amables, atentos y servicial ante cualquier consulta o pedido que solicite. Mostrar un verdadero interés por ayudarlo, atenderlo sin demoras, saludarlo, sonreírle y decirle “gracias” para que el cliente se sienta motivado y con ganas de regresar, y de esta manera incrementarán las ventas de la empresa y la productividad del personal de ventas.
- Asesorar al cliente en su compra y recomendarle los productos o servicios que pueda estar necesitando o buscando. Se tiene que ser sincero con el cliente, no tratar de vender por vender, y recomendarle los productos que realmente necesita o busca, es decir, ser su asesor antes que un vendedor.

C) PROPUESTAS PARA EL CLIENTE

El servicio al cliente es un potente herramienta del marketing.

Para conocer qué tipo de servicios son los que el cliente demanda y la importancia que le da el consumidor, la empresa debe de realizar encuestas periódicas como la que se realizó en estas tesis (en el Capítulo 3, en la encuesta aplicada a los clientes se muestran los resultados de las preguntas 3 y 4 referente al servicio que proporciona la empresa al cliente), conocer los productos o servicios que utilizan, la manera que el cliente compara los productos o servicios con la competencia, utilizar el buzón de quejas y sugerencias, tener una línea telefónica sin costo. Todo eso con el propósito de mejorar los servicios y siempre estar un paso adelante. Después de haber conocido cuáles son los servicios que el cliente prefiere y la frecuencia que utiliza el servicio, se debe de analizar el costo y calidad de dicho servicio y poder estar en un nivel más alto que la competencia.

A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera.

Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Se propone que al momento que se realicen las investigaciones de crédito al cliente, se recopilen de la siguiente manera:

1. Obtener la información del cliente, solicitándole referencias bancarias, personales, de trabajo, de ingresos personales totales y/o familiares, y comerciales. En lo que se refiere a la información concerniente al empleo, puede ser comprobada exigiéndole al solicitante la constancia de trabajo, debidamente autenticada por una autoridad competente de la empresa en que presta servicios, o más rápidamente, con una simple llamada por teléfono puede verificarse la residencia y el empleo. También puede obtenerse la información mediante entrevista directa con el solicitante; el investigador del crédito puede formarse un juicio al notar la manera de vestir del cliente, expresiones y reacciones ante la información que se requiere. Si se trata de un crédito para negocios, las firmas de contadores

públicos también pueden dar fe de los ingresos totales de los solicitantes y omitir opiniones sobre su situación financiera.

2. Investigar en buró de crédito al cliente, para obtener una idea general de sus créditos obtenidos con las diferentes instituciones bancarias. Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencia comerciales, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores, de acuerdo al crédito solicitado (personal o comercial).
3. Comprobar las costumbres de pago del cliente, mediante entrevista personal.
4. Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de éste. También se puede solicitar al cliente, un avalúo de propiedad o título de propiedad en caso de tenerlo, de lo contrario se le solicitará un aval con título de propiedad y corroborar el mismo. Cuando un cliente deje de realizar sus pagos por un largo período, se le puede solicitar al mismo, un depósito en garantía para avalar su pronto pago en futuros créditos.
5. Después de haber aprobado el crédito o línea de crédito, se le deberá informar al cliente todo el procedimiento que se realizará en caso de atraso o deuda morosa.

Es por ello que se realizaron todas estas recomendaciones posibles, recopiladas durante esta investigación, ya que todo esto coadyuva al mejoramiento del

sistema de control interno en el Área de Créditos y Cobranzas de la tienda departamental Elektra en Emiliano Zapata, Tabasco.

A sabiendas de los autores, sobre la magnitud de la empresa antes mencionada, valdría la pena recomendarle a la misma, no olvidarse del elemento humano.

ANEXOS



CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES DE ELEKTRA E. ZAPATA

Buenas días (tardes)

Somos ex-alumnos del Colegio Montecristo de la carrera de Licenciatura en Contaduría estamos realizando esta investigación como complemento de nuestra tesis.

El propósito de este cuestionario es conocer su opinión acerca del área de crédito y cobranzas de esta empresa, y para ello se le pedirá fuera tan amable de contestar unas preguntas. Las personas fueron seleccionadas al azar, no se eligieron por su nombre, edad, tipo de servicio que utiliza o por saldos en su estado de cuentas, etc.

La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con “X” según la respuesta que usted considere.

1.- ¿Ha utilizado alguna vez los productos o servicios que Elektra ofrece?

Si

No

2.- ¿Considera usted importante tener un crédito autorizado en Elektra?

Si

No

3.- ¿Cómo le parece el servicio de crédito que ofrece Elektra a la comunidad?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿Cuáles de los siguientes productos o servicios es el que usted más utiliza? Puede señalar una o más opciones.

Cobro o envío de Dinero Express _____

Ahorro (Guardadito) _____

Préstamo personal _____

Tarjeta de Crédito _____

Artículos de cualquier línea _____

Tiempo aire _____

5.- ¿Qué le parece la promoción de pago puntual en cualquiera de los productos adquiridos?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

6.- ¿Cómo le parece el método de cobranza utilizado por el personal encargado de ésta área?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

7.- ¿Considera usted que debería mejorarse la forma de cobro a los clientes que utilizan cualquier tipo de crédito?

Si ____ ¿porqué? _____

No ____ ¿Por qué? _____

Le es indiferente _____

8.- ¿Recomendaría a alguien que tramite su crédito en Elektra?

Sí

No

IMÁGENES DE ELEKTRA EMILIANO ZAPATA, TABASCO



Foto 1. Fachada de Elektra Emiliano Zapata, Tabasco.



Foto 2. Área de Caja.



Foto 3. Módulo de Crédito.



Foto 4. Módulo de Crédito.



Foto 5. Área de Línea Blanca



Foto 6. Área de Muebles



Foto 7. Área de Motos



Foto 8. Área de Electrónica



Foto 9. Entrada

BIBLIOGRAFÍA

- **LIBROS**

COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA. *Manual de Técnicas de Crédito y Cobranzas*. México. Editorial Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. 2007. 3era Edición corregida. 54 pp.

DEL RÍO González, Cristóbal. *Costos 1*. México. Editorial Thomson. 2003. 21ª edición. 362 pp.

DEL VALLE Córdova, Eva Elizabeth. *Crédito y Cobranzas*. México. Editorial Facultad de Contaduría y Administración UNAM. 2005. 76 pp.

ELIZONDO López, Arturo. *Proceso Contable 1*. México. Editorial Thomson. 2007. 3ra edición. 389 pp.

ELIZONDO López, Arturo. *Proceso Contable 2*. México. Editorial Thomson. 2003. 2da edición. 142 pp.

ELIZONDO López, Arturo. *Proceso Contable 3*. México. Editorial Thomson. 2003. 3ra. Edición. 420 pp.

GIL Estallo, M. de los Ángeles y M. Dolors Celma Benaiges. *Concepto, contenido y objetivo de la Administración*. España. Editorial UOC. 2002. 206 pp.

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO. *Enciclopedia de Educación Básica y Normal de Tabasco*. México. Editorial Grupo Alcamera S.A. de C.V. 2009. 1ra edición. 789 pp.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, y Et al. *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw Hill. 1997. 505 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Normas y Procedimientos de Auditoría*. México. Editorial IMCP. 2007. 27ª edición. 353 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. México. Editorial IMCP. 2005. 20ª edición. 492 pp.

INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL. *Enciclopedia de los municipios de México*. México. Editorial Gobierno del Estado de Tabasco. 2006. 46 pp.

LLAMAS, José María. *Las tiendas departamentales*. México. Editorial Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. 2007. 11 pp.

MARTÍN Ámez, Fernando. *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. España. Editorial Cultural S.A. 2002. 392 pp.

MÉNDEZ Morales, José Silvestre. *Economía y la empresa*. México. Editorial McGraw Hill. 2002. 2da edición. 391 pp.

MOLINA Aznar, Víctor E. *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México. Editorial Ediciones Fiscales ISEF. 2005. 3ra edición. 108 pp.

PAZ Zavala, Enrique. *Introducción a la Contaduría*. México. Editorial Thomson. 2004. 11a edición. 346 pp.

REYES Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. México. Editorial Limusa. 2004. 480 pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Organización contable y administrativa de las empresas*. México. Editorial Thomson. 2002. 3ra edición. 187 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. *Auditoría fundamentos*. México. Editorial Thomson. 2004. 4ta edición. 387 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. *Auditoría interna integral*. México. Editorial Thomson. 2005. 2da edición. 415 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. *Establecimiento de sistemas de control interno*. México. Editorial Thomson. 2004. 323 pp.

- **INTERNET**

- 1) Ricardo B. Salinas Pliego, "Historia", 2009, www.gruposalinas.com.mx