

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COBRANZA DE LA EMPRESA MICHOACÁN
MOTORS, S.A. DE C.V.



- Que para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

- Presenta:

Marisela Martínez Aguilar

- Director de tesis:

M.A. José Rafael Aguilera Aguilera.

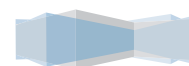
Morelia, Mich.

Junio 2012



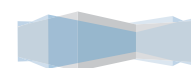
INDICE

Índice de Siglas y Abreviaturas.....	12
RESUMEN.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
Capítulo I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.1.- Descripción de la Situación Problemática.....	19
1.2.- Pregunta de Investigación.....	21
1.3.- Objetivo de la Investigación.....	21
1.4.- Hipótesis de la Investigación.....	21
1.5.- Justificación de la Investigación.....	21
1.6.- Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	22
1.6.1.- Alcance de la investigación.....	22
1.6.2.- Limitaciones de la investigación.....	23
Capítulo II.- EL CONTROL.....	24
2.1.- Antecedentes.....	24
2.2.- Connotaciones de Control.....	25
2.3.- Definiciones del Control como Función Administrativa.....	26
2.4.- Entorno del Control.....	27
2.5.- Importancia del Control.....	29
2.6.- Objetivos del Control.....	32
2.7.- Ventajas del Control.....	33
2.8.- Desventajas del Control.....	34
2.9.- El proceso de Control.....	37
2.9.1.- Desarrollo de objetivos.....	38
2.9.2.- Medición de resultados.....	39
2.9.3.- Comparación del desarrollo actual contra los objetivos.....	39
2.9.4.- Análisis de las causas de variación.....	40
2.9.5.- Determinación de apropiadas acciones administrativas.....	40
2.9.6.- Toma de decisiones.....	41



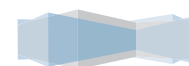


2.9.7.- Evaluación continua.....	42
2.10.- Clasificación del Control.	43
2.10.1.- Control de acuerdo a su periodicidad:.....	43
2.10.2.- Control administrativo:	44
2.10.3.- Control contable:.....	45
2.11.- Problemas del Ciclo de Control.....	45
2.11.1.- Problemas de objetivos.....	45
2.11.2.- Problemas de medición.	52
2.11.3.- Problemas para comparar lo realizado contra los objetivos.	54
2.11.4.- Análisis de problemas.....	55
2.11.5.- Problemas para la determinación de acciones constructivas.....	56
2.11.6.- Problemas de la toma de acción.	58
2.11.7.- Problemas de evaluación continua.....	59
2.12.- Sistema de Control.....	60
2.12.1.- Diseño e implementación del control.....	60
2.12.2.- Límites del control.....	61
2.12.3.- Capacidad de protección y servicios constructivos.....	62
2.12.4.- Evaluación del proceso del control.	63
2.13.- El Control Dentro de la Empresa y los Sistemas Administrativos.....	66
Capítulo III.- EL CONTROL INTERNO.....	67
3.1.- Antecedentes del Control Interno.	67
3.2.- Definición de Control Interno.	68
3.3.- Entorno del Control Interno.	70
3.4.- Importancia del Control Interno.....	71
3.5.- Objetivos del Control Interno.	72
3.5.1.- Objetivos múltiples o amplios.	72
3.5.2.- Objetivos básicos o resumidos.	73
3.5.2.1.- Protección de los activos o razonable protección del patrimonio..	73
3.5.2.2 Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente.	74



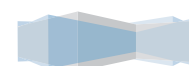


3.5.2.3.- Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa.....	76
3.5.2.4.- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización.	77
3.6.- Ventajas del Control Interno.	78
3.7.- Desventajas del Control Interno.	79
3.8.- Proceso de Control Interno.	79
3.8.1.- Ambiente de control.	79
3.8.2.- La evaluación de riesgos.	81
3.8.3.- Los sistemas de información y comunicación.	83
3.8.4.- Los procedimientos de control.....	84
3.8.5.- La vigilancia.	85
3.9.- Clasificación del Control Interno.	86
3.9.1.- Control interno administrativo.	86
3.9.2.- Control interno financiero.	86
3.9.3.- Control interno previo.....	87
3.9.4.- Control interno concomitante.	88
3.9.5.-Control Circundante.....	88
3.9.5.1.- Conciencia de control.	88
3.9.5.2.- Estructura organizacional.....	89
3.9.5.3.- Personal.....	90
3.9.5.4.- Protección de los activos y registros.....	90
3.9.5.5.- Separación de funciones.	91
3.10.- Sistema de Control Interno.	92
3.10.1.- Diseño e implementación del control interno.	92
3.10.2.- Los procesos de creación de los controles.	93
3.10.3.- Análisis de proceso.	94
3.10.3.1.- Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos.....	94
3.10.3.2.- Analizar la segregación de funciones.....	94
3.10.3.3.- Identificar los puntos de control.....	95



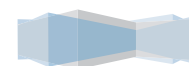


3.10.4.- Límites del control interno.	96
3.10.5.- Análisis de riesgos en objetivos de protección.....	98
3.10.6.- Evaluación del control interno.	99
3.10.6.1.- Revisión preliminar.	100
3.10.6.2.- Representación gráfica del sistema.....	100
3.11.- El Control Interno en el Marco de la Empresa.....	101
3.12.- Relación del Control Interno Dentro del Proceso Administrativo Total.....	104
 Capítulo IV.- EL CRÉDITO.	 107
4.1.- Antecedentes del Crédito.....	107
4.2.- Concepto de Crédito.	108
4.3.- Importancia del Crédito.	109
4.4.- Objetivos del Crédito.	110
4.5.- Ventajas del Crédito.	111
4.6.- Desventajas del Crédito.....	112
4.7.- Clasificación del Crédito.	113
4.7.1.- Crédito de inversión.....	113
4.7.2.- Crédito bancario.....	113
4.7.3.- Crédito entre comerciantes.	114
4.7.4.- Crédito al consumidor.....	114
4.7.5.- Crédito documentario (o al comercio exterior).....	115
4.8.- Políticas de Crédito.....	115
4.8.1.- Elementos a considerar en la fijación de políticas de crédito.	116
4.8.2.- Evaluación del crédito.	117
4.8.3.- Clasificación de los clientes.....	120
4.8.4.- Clasificación crediticia.....	123
4.8.5.- Las variables de las políticas de crédito son:	123
4.8.5.1.- Condiciones de crédito.....	124
4.8.5.2.- El periodo del crédito.....	125
4.8.6.- Establecimiento de una política de crédito.	128
4.8.6.1.- Descuentos por pronto pago.	128



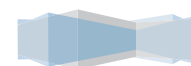


4.8.7- Fijación de crédito.	131
Capítulo V.- CUENTAS POR COBRAR.....	132
5.1.-Concepto de Cuentas por Cobrar.	132
5.2.- Importancia de las Cuentas por Cobrar.	133
5.3.- Objetivo de las Cuentas por Cobrar.....	134
5.4.- Clasificación de las Cuentas por Cobrar.	136
5.4.1.- De acuerdo a su disponibilidad.....	136
5.4.2.- De acuerdo a su origen.	136
5.5.- Valuación de las Cuentas por Cobrar.....	137
5.6.- Análisis de las Cuentas por Cobrar.	139
5.6.1.- Rotación de cuentas por cobrar.....	139
5.6.1.1.- Plazo promedio de cobranza.....	140
5.6.2.- Integración de saldos.....	142
5.6.3.- Antigüedad de saldos.....	142
5.7.- Costo-Beneficio de las Cuentas por Cobrar.....	144
5.7.1.- Política de inversión.	145
5.7.2.- Ventas a crédito.....	146
5.7.3.- Manejo estacional de las cuentas por cobrar.	149
5.8.- Determinación del Nivel de Cuentas por Cobrar.....	150
5.8.1.- Inversión en las cuentas por cobrar.	151
5.8.2.- Determinación del costo de las cuentas por cobrar.	152
5.9.- El Proceso de las Cuentas por Cobrar.....	152
5.9.1.- Facturación.....	153
5.9.2.- Notas de crédito y cargo.....	153
5.9.3.- Pago.....	153
5.9.4.- Cuentas Incobrables.	154
Capítulo VI.- COBRANZA.....	156
6.1.- Concepto de Cobranza.....	156
6.2.- Importancia de la Cobranza.	156



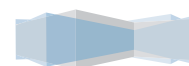


6.3.- Objetivo de la Cobranza.....	157
6.4.-Clasificación de la cobranza.....	158
6.4.1.- Cobranza formal o administrativa.....	158
6.4.2.- Cobranza extrajudicial.....	158
6.4.3.- Cobranza judicial.....	159
6.5.- Políticas de Cobranza.....	159
6.6.- Métodos y Procedimientos de Cobranza.....	161
6.7.- Factoraje Financiero.....	163
6.7.1.- Definición.....	163
6.7.2.- Factoraje a proveedores.....	168
6.7.3.- Factoraje internacional.....	169
6.7.4.- Costo del factoraje.....	169
6.7.4.1.- Fórmula.....	170
Capítulo VII.- GRUPO CHRYSLER LLC.....	171
7.1.- Antecedentes Grupo Chrysler LLC.....	171
7.2.- Definición de Chrysler.....	172
7.3.-Marcas.....	172
7.4.- Consejo de Administración de Chrysler LLC.....	173
7.4.1. –Sergio Marchionne.....	173
7.4.2.- Alfredo Altavilla.....	175
7.4.3.-James J. Blanchard.....	176
7.4.4.-Steenland, Douglas M.....	178
7.4.5.- Wolf, Stephen M.....	181
7.4.6.- Houle, Leo W.....	183
7.4.7.- Lanaway, John B.....	184
7.4.8.- Thompson, Ronald L.....	186
7.5.- Representaciones de Chrysler en el continente Americano.....	189
Capítulo VIII.- CHRYSLER MÉXICO.....	190
8.1.- Antecedentes.....	190



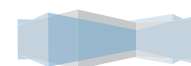


8.2.- Misión.	190
8.3.- Visión.	191
8.4.- Creencias y valores.	191
8.5.- Objetivos.	192
8.6.- Marcas.	192
8.6.1.- Ram.	192
8.6.2.- Dodge.	193
8.6.3.- Chrysler.	193
8.6.4.- Jeep.	193
8.6.5.- Mopar.	194
8.6.6.- Fiat.	194
8.6.7.- Mitsubishi.	195
8.7.- Personal.	195
8.7.1.- Presidente y Director General de Chrysler México.	195
8.8.- Distribuidoras de Chrysler en México.	196
 Capítulo IX.- MICHOACÁN MOTORS, S.A. DE C.V. (Chrysler).....	203
9.1.- Antecedentes.	203
9.2.- Misión.	204
9.3.- Visión.	204
9.4.- Personal (Consejo Administrativo).	204
9.5.- Estructura organizacional.	205
9.6.- Identificación de Procesos.	205
9.6.1.- Ventas (Autos).	205
9.6.1.1.- Contacto Inicial.	206
9.6.1.2.- Prospección.	207
9.6.1.3.- Recepción.	207
9.6.1.4.- Entrevista.	208
9.6.1.5.- Presentación.	208
9.6.1.6.- Demostración.	209
9.6.1.7.- Consulta de compra.	209



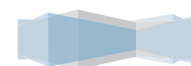


9.6.1.8.-Compra a crédito.....	210
9.6.1.9.- Administración.	211
9.6.1.10.- Entrega.....	212
9.6.1.11.- Seguimiento.....	214
9.6.1.12.- Monitoreo al cumplimiento de objetivos.....	215
9.6.2.- Servicio.....	216
9.6.2.1.- Promoción de servicio.	216
9.6.2.2.- Programación de citas (Internet).....	217
9.6.2.3.- Programación de citas (Tele-marketing/ Asesor de Servicio).....	218
9.6.2.4.- Recepción clientes con cita.....	219
9.6.2.5.- Recepción clientes sin cita.	220
9.6.2.6.- Venta de servicio.....	221
9.6.2.7.- Programación del trabajo.....	223
9.6.2.8.- Reparación del vehículo.	224
9.6.2.9.- Hojalatería y pintura.....	225
9.6.2.10.- Aseguramiento de calidad.....	227
9.6.2.11.- Seguimiento de la reparación para el cliente.....	228
9.6.2.12.- Preparación para entrega de vehículo.....	229
9.6.2.13.- Tramite OTU'S.	229
9.6.2.14.- Entrega de Vehículo.	230
9.6.2.15.- Caja.....	231
9.6.2.16.- Seguimiento.....	233
9.6.2.17.- Prosecución campañas.	234
9.6.2.18.- Prosecución servicio.....	235
9.6.3.- Refacciones.	236
9.6.3.1.- Solicitud de pedido.....	236
9.6.3.2.- Seguimiento a pedidos.....	237
9.6.3.3.- Recibo de material.....	238
9.6.3.4.- Generar MRA'S.	239
9.6.3.5.- Entrega de partes requeridas.....	240
9.6.3.6.- Ventanilla.....	240



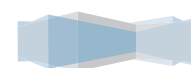


9.6.3.7.- Mostrador.....	241
9.6.3.8.-Mayoreo.....	243
9.6.3.9.- Caja.....	244
9.6.3.10.- Monitoreo al cumplimiento de los objetivos.	245
9.7.- Descripción del producto de Michoacán Motors.	246
9.8.- Mercado de Michoacán Motors.....	246
9.9.- Los Clientes de Michoacán Motors.....	247
9.10.- Principales Proveedores de Michoacán Motors.	247
9.11.- Los Competidores de Michoacán Motors.	247
9.12.- Enfoque en los Recursos Humanos.....	248
9.13.- Impacto Social y Ecológico.	249
 Capítulo X.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COBRANZA DE MICHOACAN MOTORS, S.A. DE C.V.....	 250
10.1.- Deficiencias en el Sistema de Cobranza de Michoacán Motors.....	250
10.1.1.- Factores internos.	250
10.1.1.1.- Personal de cobranza deficiente en número y/o en preparación.	251
10.1.1.2.- Falta de herramientas adecuadas para el cobro.	251
10.1.1.3.- Retardo en iniciar la gestión de cobranza.	252
10.1.2.- Factores externos que afectan a la cobranza.....	253
10.2.- Propuesta del Sistema de Control Interno de Cobranza de Michoacán Motors.....	254
10.2.1.- Flujo de información de la cobranza.....	254
10.2.2.- Sistemas de control y custodia.....	255
10.2.3.- Comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información sobre la cobranza.....	256
10.2.3.1.- Factura y Recibo de parcialidades.....	256
10.2.3.2.- Calendario de días de revisión y pago de clientes.	258
10.2.3.3.- Control de visitas del cobrador.	258
10.2.4.- Procedimiento de la cobranza.....	259



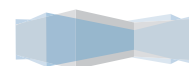


10.2.4.1.- Procedimiento de cobranza al día.	261
10.2.5.- Departamentos involucrados con la cobranza y su relación con los documentos.	262
10.2.6.- Personas involucradas y la segregación de funciones	263
10.2.6.1.- Área de cobranza.....	263
10.2.6.1.1.- Jefe de Cobranza.....	264
10.2.6.1.2.- Auxiliar de Cobranza (Gestor Telefónico).....	266
10.2.2.1.3.- Gestor de Cobranza de campo.	267
10.2.7.- Los asientos para la retención de datos sobre la cobranza.	268
10.2.7.- Limites del control en la cobranza.	270
10.2.8.- Análisis de riesgo en la cobranza.	270
10.2.9.- Evaluación del control de cobranza.	271
10.2.10.1- Informes Respecto a la cobranza.....	271
10.3.-Beneficios al implementar un Sistema de Control Interno de Cobranza en Michoacán Motors.	273
10.3.1.- Flujo de información de la cobranza.....	273
10.3.2.- Sistemas de control y custodia.....	273
10.3.3.- Comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información sobre la cobranza.....	274
10.3.4.- Procedimiento de cobranza.	274
10.3.5.- Departamentos involucrados en la cobranza.	274
10.3.6.- Personas Involucradas en el área de cobranza.	275
10.3.7.- Asientos para la retención de datos sobre la cobranza.....	275
10.3.8.- Limites del control en la cobranza.	276
10.3.9.- Análisis de riesgo en la cobranza.	276
10.3.10.- Evaluación del control de cobranza.	276
CONCLUSIONES.....	277
ANEXOS.....	281
Anexo I.- Flujo de información de la cobranza.	281
Anexo II.- Sistema de control y custodia.....	282





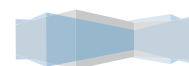
Anexo III.- Calendario de días de revisión y pago de clientes.....	283
Anexo IV.- Control de visitas.	284
Anexo V.- Procedimiento de cobranza.....	285
Anexo VI.- Procedimiento de cobranza al día.	286
Anexo VII.- Personas involucradas y segregación de funciones.	287
BIBLIOGRAFÍA.....	288
Libros.....	288
Instituciones.....	290
Páginas Web.....	290
Leyes.....	292
Archivos Digitales.	292
Glosario.....	293





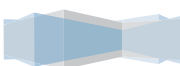
Índice de Siglas y Abreviaturas.

BACK ORDER:	Orden de Material pedido a planta.
BSC:	(Balanced Score Card). Cuadro de Mando Integral.
BTS:	Transceptor de estación base.
DCM:	Daimler Chrysler de México.
DCS:	Daimler Chrysler Service.
DOL:	(Dealers On Line). Distribuidores en Linea.
FFV:	(Fixed First Visit). Primera Visita Fijos.
MRA:	Formato de Reclamos de Piezas Dañadas.
OR:	Orden de Servicio.
OTU:	Orden de Trabajo Universal.
PDC:	Almacenes en Diferentes lugares de la República.
RACK WC:	Anaqueles donde se guarda el material pedido por el Depto. de Refacciones.
SAT:	Servicio de Administración Tributaria.
SCI:	(Customer Satisfaction Index). Índice de Satisfacción del Cliente.
SICOP:	Sistema de Información y control Operativo.
SSI:	(Sales Satisfaction Index). Índice de Satisfacción de Ventas.
STOCK:	Inventario ó Existencia.
SUVPE:	S Seguridad, U Utilidad, V Valor, P Performance, E Estilo.
VIN:	(Vehicle Identification Number). Número de Identificación.
VIP:	(Very Important Person). Persona muy Importante





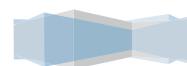
VOR: Es cuando no se cuenta con la pieza y el Vehículo se encuentra inmovilizado.





RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una intensa investigación documental con alcance descriptivo sobre la implantación del sistema de control interno de la cobranza, en una de las agencia de la empresa automotriz internacional Chrysler, Michoacán Motors S.A. de C.V., de la ciudad de Morelia Michoacán.





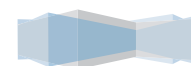
INTRODUCCIÓN.

El control es tan importante dentro de la organización de una empresa para una actividad organizacional, es aplicable a todos los individuos todos que integran la organización para crear mejor calidad, producir ciclos más rápidos, facilitar la delegación y trabajo en equipo, detectar fallas y errores y corregir la desviaciones, predecir problemas y soluciones. Por otro lado el sistema de control interno constituye uno de los instrumentos administrativos de mayor importancia con que cuentan los directivos de las empresas, para lograr el correcto funcionamiento de las operaciones. Las empresas evolucionan cada vez más y de manera acelerada, por lo cual deben implementar una serie de normas y procedimientos que garanticen una gestión empresarial eficiente y segura, permitiendo cumplir con sus objetivos y metas propuestas.

En tal sentido, el sistema de control interno es todo un conjunto de controles tanto financieros como administrativos utilizados por las organizaciones, con el propósito de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en medida de lo posible; sirviendo a su vez como marco de referencia para que las actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Es por ello que en toda organización es de vital importancia establecer un Sistema de Control Interno en el área de la cobranza, debido a que esta representa un gran significado dentro de los ingresos por una empresa.

Por lo anterior, la presente investigación está orientada a la Implementación del Sistema de Control Interno de la cobranza en la





Agencia de Autos Michoacán Motors, S.A. de C.V. La cual se encuentra estructurada de la siguiente manera:

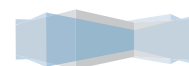
Capítulo I.- Fundamentos de la Investigación: En él se describe la situación problemática, así como la pregunta, el objetivo y la hipótesis del a investigación. Además se presenta la justificación de, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II.- Control: En este capítulo contiene los antecedentes del control, la importancia, sus ventajas y desventajas del control, su proceso y su clasificación dentro de las organizaciones, los problemas y el sistema de control.

Capítulo III.- Control Interno: Este capítulo contiene los antecedentes del control interno, su definición, sus objetivos, así como sus ventajas y desventajas al tener un control interno en una organización, sus procesos del control interno, la clasificación del mismo y el sistema del control interno.

Capítulo IV.- Crédito: Este capítulo se encuentra estructurado por los antecedentes del crédito, su concepto e importancia del mismo, los objetivos y sus políticas, mencionando también las ventajas y desventajas al otorgar un crédito

Capítulo V.- Las cuentas por cobrar: Este capítulo contiene el concepto de la cobranza, los objetivos de las cuentas por cobrar, su clasificación de las cuentas por cobrar ya sea acuerdo a su disponibilidad y de acuerdo a su





origen, la forma de valuación y sin dejar de mencionar el costo-beneficio al obtener cuentas por cobrar.

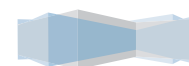
Capítulo VI.- La cobranza: En este capítulo contiene el concepto de la cobranza, su importancia dentro las empresas que otorgan crédito, la clasificación de la cobranza, así como también las políticas para una buena cobranza y los métodos y procedimientos de cobro.

Capítulo VII.- Grupo Chrysler LLC: Este capítulo contiene los antecedentes del grupo Chrysler LLC, las marcas que ofrece al mercado, así también como ha estado constituido el Consejo Administrativo y sus representación en el continente americano.

Capítulo VIII.- Chrysler en México: En este capítulo está integrado por los antecedentes de su llegada a México, la misión y la visión de la misma, las marcas que trabaja y el personal que está a cargo de la Industria automotriz.

Capítulo IX.- Michoacán Motors: En este capítulo encontramos los antecedentes de la empresa, la misión y su visión, así como el personal que está integrado en el consejo administrativo y la identificación de los procesos de venta de autos (nuevos y seminuevos).

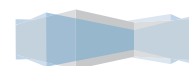
Capítulo X.- Sistema de control Interno de cobranza de Michoacán Motors: En el describimos las deficiencias de la cobranza en Michoacán Motors (Personal insuficiente, no está bien estructurada las segregación de funciones), Las propuestas del sistema de control (armar un flujo de información, los procedimientos de cobranza, segregación de funciones,





etc.), y los beneficios que podría obtener la agencia al implementar el sistema de control interno de la cobranza.

Y en la parte final se presentan las conclusiones que arrojó la investigación. Además se enlistan todas las fuentes bibliográficas utilizadas, así como los anexos correspondientes, y por ultimo un glosario de términos clave.





Capítulo I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

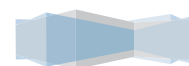
1.1.- Descripción de la Situación Problemática.

Todas las empresas, indistintamente, de la actividad económica que realicen, desarrollan estrategias y establecen estrictos controles y normas sobre sus activos, puesto que estos representan la principal fuente para garantizar que las actividades se realicen de la manera más eficiente.

Durante los últimos años, la importancia de contar con mecanismos de control que permitan administrar con eficiencia y eficacia la organización se ha venido incrementando, debido a lo práctico que resultan al medir la productividad al momento de implantarlos; en especial si se presentan en las actividades básicas realizadas por la organización, pues de ellos depende para mantenerse en el mercado.

Los sistemas de control interno buscan mantener a la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión. De igual forma, permiten salvaguardar los activos, brindar confiabilidad y exactitud en los registros contables. Es por ello que el control interno se ha vuelto imprescindible para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial, debido a que éstas se encuentran dentro de un ambiente cada día más cambiante y con un nivel de exigencia mayor.

Dichos sistemas varían significativamente, de acuerdo al tamaño, naturaleza y estructura de las organizaciones. Sin embargo éstos deben abarcar todas y cada una de las áreas que conforman la empresa y los

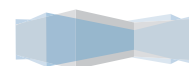




elementos en que deben basarse han de ser lo suficientemente amplios como para resguardar las mismas.

Para la empresa es de gran importancia la protección de sus activos y el buen desempeño de los departamentos que la conforman. Por lo tanto, el departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y las decisiones tomadas serían erróneas, por que estarían basadas en información poco confiable. La utilidad de la información contable y financiera se obtiene siempre y cuando se procese a tiempo, en la forma correcta y de manera fiable. Uno de los objetivos del sistema del control interno es el de garantizar la veracidad de dicha información.

Particularmente la empresa Michoacán Motors, constituye una de las agencias de autos importante en el estado debido a que ha venido aumentando el volumen de sus actividades relacionadas con la venta de autos nuevos y seminuevos, venta de refacciones y el servicio proporcionado a los autos a crédito. Es importante destacar que esta empresa no cuenta con controles que organice las actividades en cada departamento, no existe una adecuada segregación de funciones en los departamentos, los procesos de los departamentos de ventas de autos nuevos y seminuevos, Refacciones y Servicio no cuenta con un periodo determinado para realizar sus actividades, la rotación del personal es uno más de los problemas, y todo esto recae al área de cobranza ya que la misma gestión no se puede llevar en tiempo y forma, igualmente no existe un control basado en la cobranza para la coordinación de las actividades y el personal que integra el área, el personal es insuficiente.





1.2.- Pregunta de Investigación.

¿De qué manera la agencia automotriz Michoacán Motors S.A. de C.V. puede administrar de mejor forma su cobranza?

1.3.- Objetivo de la Investigación.

Conocer la manera en que la agencia automotriz Michoacán Motors S.A. de C.V. puede administrar su cobranza de mejor forma.

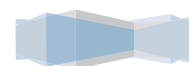
1.4.- Hipótesis de la Investigación.

Con la implementación de un sistema de control interno de cobranza, la agencia automotriz Michoacán Motors S.A. de C.V. puede administrar su cobranza de mejor forma.

1.5.- Justificación de la Investigación.

La presente investigación se justifica por:

- Para realizar de un análisis del sistema de control interno aplicado en la cobranza en Michoacán Motors, a fin de determinar las deficiencias que afectan el desarrollo de las actividades del área de cobranza, con la finalidad de aplicar medidas correctivas para las





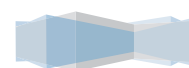
actividades adecuadas al departamento y que permita la exactitud de información.

- Para ser una fuente de consulta sobre temas de control y control interno.
- Para ser un documento de apoyo en trabajos de investigación sobre los términos de crédito, cobranza y cuentas por cobrar.
- Para que sirva de base a futuras investigaciones sobre cómo mejorar un sistema de control interno de cobranza ya establecido en una empresa.
- Para obtener el título de Licenciada en Contaduría.

1.6.- Alcance y Limitaciones de la Investigación.

1.6.1.- Alcance de la investigación.

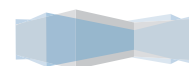
Por varias limitantes, el diseño del sistema de control interno de cobranza de la agencia Michoacán Motos S.A. de C.V. tiene algunas partes que se podrían mejorar como por ejemplo una mejor relación interdepartamental de todos los procesos en la empresa.





1.6.2.- Limitaciones de la investigación.

En el desarrollo de la investigación se presentaron varias limitaciones, por ejemplo la escasez de información sobre los temas de cobranza y Chrysler; además de que la empresa no cuenta con controles debidamente estructurados en los departamentos relacionados con el área de cobranza. También existe poca disponibilidad de tiempo de los empleados; así como la falta de acceso a la información, lo que imposibilitó conocer el comportamiento más a fondo de cómo se llevan las actividades en la empresa relacionada con la cobranza.





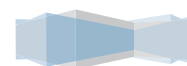
Capítulo II.- EL CONTROL.

2.1.- Antecedentes.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Con ello las primeras definiciones del control surgieron y hasta la actualidad son las más conocidas.

El término control es un concepto relativamente moderno y es producto de la revolución industrial, aun cuando fue acuñado en Francia, ahora es universal, no solo en administración, sino en muchas otras disciplinas. El término viene de contra y rol. Es una comparación con la lista o plan organizacional (rol). Se dice que originalmente se utilizó en la educación cuando un profesor utilizó la lista de asistencia para exigir los trabajos requeridos a los alumnos y dijo. “Entreguen las tareas contra el rol.” Sin embargo, este término ha evolucionado gracias fundamentalmente a la administración y a la teoría de sistemas; de acuerdo con esta última teoría, el control es “un elemento del sistema que permite que las variables se comporten dentro de lo deseado.”¹

¹Hernández y Rodríguez, S. (2002) “Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia” México: Editorial Mc Graw Hill





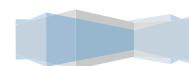
2.2.- Connotaciones de Control.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.²

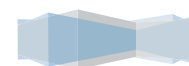
²FREEMAN, Edward R. "Administración" México, 1996, 6ª Edición, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana





2.3.- Definiciones del Control como Función Administrativa.

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.



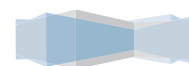


- Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.³

2.4.- Entorno del Control.

El control como actividad organizacional (o como componente de cualquier actividad organizacional) existe en todos los niveles de una organización y es aplicable a todos los individuos que integran la organización. Se puede comprender la naturaleza básica del control en términos de las fases principales del proceso administrativo. Tal proceso se inicia con la planeación y el establecimiento de los objetivos que le son relativos. La planeación está soportada por una estructura organizacional y el allegarse de recursos necesarios, incluyendo al personal. En este punto, la dirección emprende la acción definitiva de operar con mirar al logro de los objetivos previamente establecidos; pero, estas acciones operativas, en sí mismas, no suelen ser suficientes. Las cosas rara vez resultan ser idénticas a como se planearon, los conocimientos y apreciaciones básicos nunca llegarán a ese grado de optimización; más aún, es característico del

³DE CASTRO, Emilio. P., GARCÍA DEL JUNCO, Julio "Administración y Dirección", España, 2001, 1ª edición, editorial Mc Graw Hill.



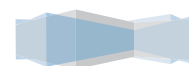


elemento humano el incurrir en errores además, las condiciones del medio ambiente cambian.

Por lo anterior, se requieren medidas y acciones complementarias para identificar los mecanismos adecuados que informen el avance y proceso de allegarse oportunamente de elementos básicos para adoptar las acciones necesarias que aseguren el logro de los objetivos; también se necesitan procedimientos que aseguren los tipos deseados de acción y prevengan situaciones indeseables. La función de control es la avocada para proporcionar estas medidas, acciones y procedimientos complementarios. Obviamente, no habrá función de control si no se cuenta con objetivos; si no se sabe dónde ir difícilmente se sabrá qué medidas y acciones habrán de adoptarse. Además, aparentemente, el allegarse de acciones complementarias llevará de nueva cuenta al proceso administrativo y a las consecuentes acciones directivas que las circunstancias requieran.

Así, el control existe como una fase dependiente del proceso administrativo que, al mismo tiempo, es una parte esencial del mismo. Del resultado de estas condicionantes dependerán los cambios de dirección y la posibilidad de modificación. La función de control consiste en tomar en cuenta y evaluar el impacto de las nuevas necesidades en atención al proceso en marcha, así como adoptar las acciones que cada caso requiera. De esta manera se contribuye, oportunamente, a la reorientación del destino de la organización en la forma más práctica y eficiente posible.⁴

⁴BRINK, Victor; Witt, Herman. "Auditoría Interna Moderna, evaluación de operaciones y controles". Ed. Ecafsa, primera edición, México, 1999.

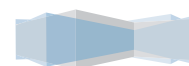




2.5.- Importancia del Control.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

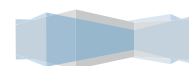
- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor.





Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

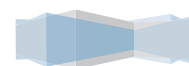
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.
- Conocer lo que realmente se está logrando. Es medir o evaluar el desempeño en comparación con los estándares. La medición del desempeño debe basarse en una observación en lo realizado, para permitir detectar las desviaciones y así emprender las acciones apropiadas.
- Evaluar el desempeño de los integrantes. Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este





ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Aquí se pueden evaluar la personalidad y cualidades del personal así como su contribución para realizar el trabajo encomendado para lograr los objetivos propuestos por la entidad.

- Detectar fallas o errores. Todas las fallas o errores que se presenten en relación con los planes deben ser analizados detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- Corregir las desviaciones. Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.
- Modificar los planes. Una vez que se han corregido las desviaciones encontradas es necesario y fundamental realizar una planeación estratégica que será de vital importancia para no desviarse de los objetivos propuestos, en algunas ocasiones se tendrán que modificar los planes, pero este hecho no será objeto para no lograr los objetivos.
- Mejorar la coordinación. Es muy importante este concepto ya que si surgió una desviación puede que haya sido por una deficiente coordinación en los diversos procesos no solo humanos sino también





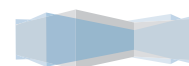
técnicos, de ahí surge la necesidad de buscar continuamente la mejora en la coordinación de los elementos humanos, financieros, y materiales.

- Establecer un mejor sistema de comunicación. Un eficiente sistema de comunicación puede marcar la diferencia entre realizar adecuadamente las actividades y tener desviaciones que comprometan el cumplimiento de los objetivos planeados.
- Predecir problemas y/o soluciones. Si se cuentan con un buen sistema de control será mucho más factible detectar a tiempo problemas que puedan surgir y con ello las posibles soluciones en caso de que surgieran los problemas.

2.6.- Objetivos del Control.

El control tiene objetivos básicos que son determinantes en su aplicación, los cuales se describen a continuación:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.





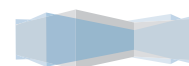
- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.
- El Control es estratégico, no sólo operativo. Indica el comportamiento global a largo plazo; además, ubica el control en los puntos críticos de la operación.
- Un control es oportuno y jerárquico, sirve para informar a tiempo a la persona adecuada del nivel adecuado y el departamento responsable. Una información sobre desviación de normalidad fuera de tiempo podría ser innecesaria.

En conclusión los objetivos del control permiten la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.⁵

2.7.- Ventajas del Control.

- **Establecimiento de estándares:** Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, los estándares son simples criterios de desempeño, en los que se realizan mediciones del desempeño para

⁵ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. "Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones", México, 1996, 1ª edición.





que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

- **Medición del desempeño:** Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, al realizarse la medición del desempeño con los estándares, se obtiene que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas.

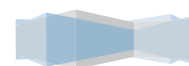
Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.

- **Corrección de las desviaciones:** Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones.

Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos. La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas.

2.8.- Desventajas del Control.

La gente está involucrada en el proceso de control y la especial habilidad que desarrolla para comportarse frente a él. El origen básico de los problemas radica en el hecho de que los individuos instintivamente buscan

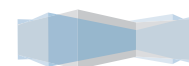




independencia y libertad de acción, consecuentemente, ven al control con aversión y hostilidad. El grado de tolerancia de los controles depende, por supuesto, de la misma tolerancia que se les pueda aceptar a los individuos mismos en función a su inteligencia, experiencia, cultura, estabilidad emocional, etc. Se puede mencionar también que hay una tendencia normal a molestarse por los controles y, obviamente, resistirse a ellos. Mucho de esto depende de la forma como se han desarrollados los controles, presentados y administrados.

Sin embargo, y no obstante a lo anterior, en un intento por lograr controles efectivos se necesita comprender este normal rechazo humano y tratar de hacer todo lo posible para minimizar los problemas existentes. ¿Cómo hacer frente a las barreras humanas para lograr un control efectivo? Se sugieren los siguientes tipos de acción:

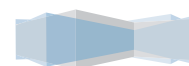
- **Incrementando la Imagen de la Organización en su Conjunto.** Indiscutiblemente al principal enfoque básico para alcanzar controles efectivos consiste en establecer una sólida reputación de la organización en cuanto su competencia e integridad. Esta es una reputación que primeramente debe ser fincada por la alta dirección y esparcida a través de toda la organización; de esta manera, se logra gran receptividad para los mecanismos de control.
- **Proporcionar Argumentos Convincentes.** La gente tiende a resistirse a cualquier control cuando no lo comprende, de aquí se deriva la tendencia a interpretar las acciones de control como arbitrarias o injustas. Esto significa que es indispensable el acercamiento y explicar las razones de cualquier tipo de control particular. El





acercamiento se logra a través de la implantación de controles obvios y necesarios pero, en otros casos, las razones de restricciones especiales necesitarán ser comprendidas y aceptadas por la gente afectada.

- **Forma de Presentación.** Adicionalmente a los argumentos convincentes, mucho significa la forma como sean presentados los controles. La gente responderá bien ante la cortesía y ante la evidencia de razonables consideraciones. Deberá tenerse en cuenta también la necesidad de dar adecuadas explicaciones del cómo trabajar los controles y dar oportunidad a que la gente se adapte a ellos.
- **Legitimidad de su Origen.** La gente se resiste en especial a los controles que le son impuestos por personas que consideran no tienen la autoridad suficiente para imponerlos. La solución en este caso consiste en que cualquier tipo de control debe ser soportado por un alto nivel de autoridad cuya posición sea incuestionable. El soporte de detalle puede ser suplido, cuando sea necesario, por el siguiente nivel de autoridad.
- **Participación.** En una gran mayoría de casos no resulta práctico para todas las partes sujetas al control participar en la formulación de sus propios controles, no obstante que se sepa de una u otra forma tendrán que aceptar estos controles. En el caso de labores estandarizadas se deberá tomar en consideración a representantes de la dirección y de los trabajadores para lograr una participación en los beneficios.





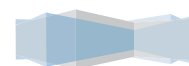
- **Forma de Administración.** Finalmente, se podrá hacer mucho atendiendo a la manera como sean administrados los controles. Aquí se necesita evitar la arbitrariedad tanto como sea posible demostrando comprensión de los problemas involucrados. La gente que es controlada necesita conocer que hay interés en los problemas operativos y además hacerles sentir que hay disposición a escuchar a los subordinados. Esta importante cualidad de la administración antepone la flexibilidad a la rigidez.

Hay que reconocer que el problema del rechazo humano a los controles no será completamente eliminado con los enfoques mencionados, pero lo que sí se puede hacer es crear controles más aceptables por la mayoría de la gente. Dado que los controles juegan un papel importante en la función de auditoría interna, la siguiente acción será el aprender a trabajar con ellos en la forma más aceptable para la gente que es controlada.⁶

2.9.- El proceso de Control.

Otra forma de comprender al control para estar en condiciones de aplicarlo a todo tipo de actividad organizacional será enfocándose al proceso del control mismo. Este proceso de control, que puede ser aplicable a cualquier operación individual de una organización, ha sido dividido en diversas etapas que son:

⁶BRINK V. / WITT H. "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pags. 77 a 78



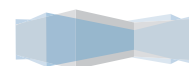


2.9.1.- Desarrollo de objetivos.

El primer paso consiste en determinar qué es lo que se desea alcanzar (objetivo primario). Este objetivo puede ser definido a un alto nivel y soportado al detalle con los más elementos posibles debidamente clasificados o estandarizados; este procedimiento permite calcular el periodo de tiempo que requiere la ejecución de una actividad particular. Los objetivos del nivel inferior podrán incluir también, por procedimiento, requerimientos específicos.

El carácter común en estos casos es que debe de haber un objetivo perfectamente determinado y, lo más importante, desde el punto de vista del proceso de control, validar este objetivo. Esta característica cualitativa incluye la acuosidad con que el objetivo y los estándares sean determinados, lo específico de los mismos, si son por conceso o impuestos, y los elementos para medir los logros esperados. De esta manera, la efectividad del proceso de control está directamente ligada con la precisión con que hayan sido establecidos los objetivos.

Una forma adicional de usar los objetivos es valiéndose de guías intermedias para allegarse de respuestas rápidas que pueden hacer frente a problemas que podrían afectar de manera significativa a los resultados futuros. En ocasiones estas guías intermedias ya están disponibles, en otros casos a través de pruebas de campo controladas que sirvan para efectuar estimaciones preliminares sobre la aceptación del producto. Y aun en otros casos, el nivel de variación de metas puede ser reconocido en una serie de objetivos intermedios programados para reconocer de una manera más realista las condiciones cambiantes intermedias.





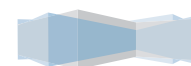
2.9.2.- Medición de resultados.

Asumiendo que los objetivos han sido establecidos en términos que sean susceptibles de ser medidos, el segundo paso del proceso de control es proveerse de medios para calificar los resultados corrientes. Se necesita conocer que se está logrando actualmente en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos; además, esta información debe contemplar la solución a las necesidades presentes en el lugar adecuado, en el tiempo adecuado y con la gente adecuada. De esta manera, se hace necesario saber hacia dónde se quiere ir y qué se está haciendo actualmente con miras al logro de las metas. Sólo así se podrán obtener las bases adecuadas para comparar y analizar qué acciones correctivas, u otro tipo de acción administrativa, se deben adoptar.

El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

2.9.3.- Comparación del desarrollo actual contra los objetivos.

Ahora ya se está en condiciones de comparar el desarrollo actual contra los objetivos establecidos, esto hará posible la identificación de diferencias, comúnmente conocidas como desviaciones o variaciones. La comparación debe ser paralela por cierto periodo corriente de tiempo o por largos periodos de tiempo presentados en forma acumulada. Mientras la comparación es un paso específico en el proceso de control,





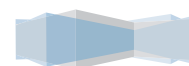
frecuentemente es comparar con el reporte actual de resultados. Es por completo claro que el ejercicio de estas comparaciones dependerá del desarrollo actual y que, a su vez, los objetivos estén establecidos de la misma manera (necesidad que se debe considerar en el momento de establecer los objetivos).

2.9.4.- Análisis de las causas de variación.

El siguiente paso consiste en determinar las causas de las variaciones o diferencias reportadas. En este paso se trata de identificar los diferentes factores causales más el esfuerzo de medir el efecto de cada uno. El enfoque en esta parte será el presionar para que se suministre información detallada acerca de las diferentes actividades operativas. Debe haber además un esfuerzo para determinar en forma inmediata los principales causales y, simultáneamente, una juiciosa evaluación de la importancia de los factores individuales de cada causal. Este es un paso esencial en la utilización de los resultados alcanzados en las tres etapas anteriores y será responsabilidad de cada administrador, ya sea que lo haga por sí mismo o con la participación de un tercero. Este es un trabajo típico del auditor interno, ya sea que lo haga partiendo de información básica o valiéndose de los análisis previamente señalados.

2.9.5.- Determinación de apropiadas acciones administrativas.

El análisis de las causas de variación inevitablemente se debe combinar con la apropiada determinación de acciones administrativas correctivas. En ciertos casos, el administrador responsable deberá integrarse al análisis



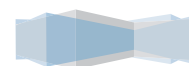


de las mismas; sin embargo, en la mayoría de los casos esta acción corresponde a un analista especializado quien deberá recomendar o sugerir las medidas correctivas del caso. La determinación de las acciones a tomar corresponde a la persona que tiene la responsabilidad lineal sobre la actividad operativa involucrada; en este punto se deberá evaluar las alternativas u opciones disponibles y adoptar una decisión juiciosa, si la hay, de las acciones específicas que debe de ser tomadas.

Es útil notar también que la responsabilidad por el apropiado análisis y determinación de adecuadas decisiones administrativas corresponde al administrador o directivo en turno dentro de los altos niveles de organización, independiente del alcance hacia quien son delegadas tales actividades o subordinados o de cualquier grupo staff. Esto es consistente con el hecho de que cualquier administrador es responsable por la aceptación final y utilización de toda acción pertinente hacia el logro de sus propias metas y objetivos.

2.9.6- Toma de decisiones.

La decisión recién tomada que contempla una o varias medidas correctivas debe ser implementada de inmediato. Para el efecto, se requieren instrucciones que deberán ser emitidas de tal manera que consideren las urgencias del caso, en nivel del personal involucrado y la complejidad de las medidas que se vayan a adoptar. La acción a tomar debe ser algo que se pueda cumplir con rapidez como corregir un error o algo que se pueda extender por un periodo largo de tiempo como puede ser la modificación de un sistema complejo. En todos los casos se presenta un problema adicional de control que consiste en establecer un programa



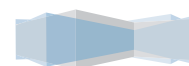


de seguimiento para satisfacer y asegurar al administrador responsable que las medidas y acciones correctivas fueron tomadas de acuerdo a lo deseado.

No hay que pasar por alto, sin embargo, que la acción determinada a seguir sea el no hacer nada. Tal vez el costo de corrección supere al de los riesgos; o tal vez se tenga conocimiento de futuros desarrollos que serán adecuados para resolver el problema presente. Es necesario reconocer que la no toma de acción alguna es en sí misma una acción, acción por la que también debe haber un responsable.

2.9.7.- Evaluación continua.

Un paso final en el proceso de control es la evaluación de resultados después de que las acciones mencionadas en párrafos anteriores han sido tomadas. Esto, de hecho, se convierte en un chequeo adicional del estado de salud de las recientes necesidades de acción y determinaciones, así como la manera como fueron adoptadas. Este paso final proporciona el vínculo necesario del ciclo original de control y el siguiente ciclo ya que de esta manera la evaluación continua hace una conjugación entre las medidas adoptadas y la determinación de acciones correctivas adicionales. Es de considerar, también, que la pasada evaluación es una acción continua que refleja el conocimiento de las condiciones cambiantes, mayor experiencia y un gran conocimiento de todos los factores.





Así, el proceso total de control puede ser convenientemente revisado en los términos de los siete pasos anteriores.⁷

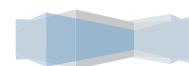
2.10.- Clasificación del Control.

En virtud de que el control tiende, directa o indirectamente, hacia los objetivos; y en virtud de que la naturaleza y alcance de los objetivos pueden variar grandemente, como consecuencia, el ejercicio del control también puede sufrir variaciones. En general no existen una sola clasificación del control, a continuación se describen las clasificaciones más comunes del control.

2.10.1.- Control de acuerdo a su periodicidad:

- **Controles Dirigidos.** Uno de los principales tipos de control se localiza a través de la identificación de eventos intermedios cuya oportunidad de tomar acciones inmediatas contribuirá al logro de los grandes objetivos. Estos eventos intermedios pueden ser muy precisos y ambiguos; sin embargo, su característica común es que habrá de estar alerta a la necesidad de adoptar, oportunamente, todo tipo de acción correctiva.
- **Controles Si-No.** Estos controles están diseñados para funcionar de manera más automatizada para proteger o asegurar el

⁷BRINK V. / WITT H. "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pags. 72-74





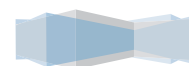
cumplimiento de resultados deseados. En su forma más simple, es adoptar un criterio de control de calidad que permita o apruebe la salida de un producto siempre y cuando cumpla con especificaciones previamente determinadas. El elemento común es que debe estar previamente establecido el elemento de control, de manera que en condiciones normales asegurará en forma automática que se han tomado las protecciones deseadas o que se han mejorado las acciones.

- **Controles a Posterior.** El tercer tipo de control se traslada con los otros dos; se distingue porque las acciones administrativas surgen posteriormente y adoptan la forma de hacer lo mejor posible a la luz de las circunstancias prevalecientes. La acción tomada consistirá en la reparación de un producto que ha sido dañado o el cambiar una política o procedimiento, o bien despedir o reasignar a un empleado. Esta acción puede ser inmediata o puede requerir de análisis y estudios antes adoptarla. El control, aquí, consiste en identificar lo que pasó y reorientarlo para mejorar las actividades futuras.⁸

2.10.2.- Control administrativo:

- **Control operativo.** Son las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de los objetivos aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles

⁸BRINK V. / WITT H. "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. Ecafsa, México, 1999, pags. 69-70





esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

- **Control estratégico.** Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

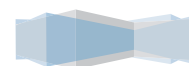
2.10.3.- Control contable:

- **Normas de Información Financiera.** Mediante el seguimiento de las normas de información financiera se puede controlar el sistema contable que se maneje así como todas las operaciones mediante su correcto registro.
- **Personal específico para cada acción.** Los registros contables y su aprobación deben de realizarlos varias personas que cumplan con los requisitos educativos necesarios para cumplir dichas actividades, jamás podrá hacerlo una sola persona porque se perdería el sentido de control.

2.11.- Problemas del Ciclo de Control.

2.11.1.- Problemas de objetivos.

- **Qué Debe Ser Controlado.** En el desarrollo de los mecanismos de control primeramente deberá preguntarse qué es lo que se desea

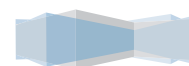




controlar. Esta pregunta necesita ser formulada a toda la organización y a cada nivel de actividad operativa, teniendo siempre presente que al tratar con un nivel específico de actividad operacional se requerirá comentarles sus necesidades particulares así como las de otras actividades operativas y las de la organización en su conjunto. Para la ejecución de este trabajo ayudará pensar en los siguientes términos:

- a) *¿Cuáles son las fuentes de Recursos?* A cada nivel de actividad operativa y por la naturaleza particular de la misma se requiere conocer sus recursos de personal, maquinaria y equipo, dinero, materiales, etc.; cuáles son los recursos más valiosos en relación a otros y cuál es el riesgo en caso de pérdida, expropiación, o falla en el supuesto de no ser utilizados en forma productiva; cuál es el potencial de posibilidades de utilización efectiva; cuál es el valor de estos recursos comparados con otros de la compañía y expresados en términos monetarios y en el impacto operativo.

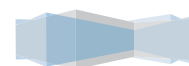
- b) *¿Cuáles son los Costos más Importantes?* Una forma de acercarse a situaciones particulares es hablando en términos de importancia de costos. ¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Cuáles son los gastos más importantes? ¿Cuáles de estos gastos son los más controlables? ¿Cuáles de éstos ofrecen mayor potencial de reducción y oportunidad de ser usados de manera más efectiva? La respuesta a estas interrogantes involucra un análisis cuidadoso y buen juicio, de





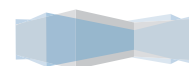
manera que se pueden enfocar los esfuerzos de control hacia donde haya posibilidades de mejores resultados.

- c) *¿Cuáles son los Aspectos Críticos?* Otra manera de acercarse a actividades operativas particulares (o grupos de actividades) es midiendo su impacto en otras actividades de la organización. ¿Qué pasa si un determinado grupo operativo no desarrolla su trabajo con eficiencia? ¿Cuál es el impacto en la estabilidad de la organización?
- d) *¿Qué combinaciones de Control se Necesitan?* Es esencialmente importante definir los controles específicos que se requieren y combinarlos de forma adecuada con otros. Existe el riesgo que ciertos controles particulares puedan ser duplicados, o bien que estén en contraposición con otros.
- e) *¿Son Consistentes los Objetivos de Control con las Políticas de Delegación?* Otra forma de contemplar el recién mencionado problema de combinar adecuadamente las necesidades de control, es preguntarse si los objetivos de control de cada nivel operativo son consistentes con la delegación de responsabilidad hacia los niveles inferiores. Esto adquiere especial importancia si las políticas de delegación de responsabilidades han sido implementadas por administradores que son pagados de acuerdo a su nivel de capacidad en cuyo caso, los objetivos detallados podrán afectar los gastos por concepto de salarios por esos administradores.





- **¿Cómo se Pueden Definir los Objetivos?** La determinación de qué debe ser controlada lleva el cuestionamiento de cómo se deben definir los objetivos particulares; el enfoque en este punto hará referencia a las características específicas de tal definición y que incluyen lo siguiente:
 - a) *Necesidad de Ser Específico.* La primera necesidad será partir de lo general, particularizando específicamente en los objetivos de control.
 - b) *Cuantificación.* En adición a la necesidad de ser específicos, se tiene la de expresar los objetivos en términos cuantitativos más prácticos posibles. En muchas situaciones la cuantificación se dificulta y además existe renuencia a resolver estos problemas; sin embargo, no hay que olvidar que la cuantificación proporciona un grado de precisión de los esfuerzos de control.
 - c) *Determinación de Tiempo Involucrado.* La especificación de los objetivos en términos cuantitativos involucra también el período de tiempo que los cubre. El periodo viene a ser clave para la cuantificación. Para controlar el tiempo involucrado es conveniente manejarlo a través de ciertos cuadros de control.
 - d) *Anticiparse a la Fase de Medición.* Finalmente, la especificación de objetivos debe anticiparse a la posterior necesidad de comparar resultados contra objetivos. En este aspecto se deberá tomar en consideración el alcance de los sistemas contables existentes y otros reportes operacionales

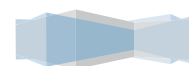




relativos. Si en estos objetivos se encuentran involucrados nuevos tipos de medida, se deberá tomar en consideración su factibilidad y tiempo implícito de cada procedimiento complementario.

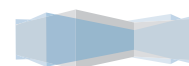
- **¿Cómo se Deberán Determinar los Objetivos Actuales?** La identificación de que va a ser controlado y cómo se deberán definir los objetivos lleva a otra fase: la determinación de los objetivos actuales. Conciérne a esta etapa adecuar todos los esfuerzos de estudio para llegar a conocer lo que constituirá el punto de partida. Es por completo evidente que antes de que los objetivos estén apropiadamente determinados, no deberá haber ningún mecanismo o esfuerzo de control. En la preparación de los objetivos existe cierto tipo de información para proporcionar adecuadas consideraciones; ello incluye lo siguiente:

- a) *Información Histórica.* Un muy buen tipo de guía es el saber lo sucedido en el pasado. De la experiencia se sabrá cómo han sido ciertos esfuerzos, qué problemas han sido encontrados y en qué costos se ha incurrido.
- b) *Nuevos Factores de la Situación Actual.* La información histórica, no obstante, está basada en condiciones que obviamente existieron. La situación actual puede involucrar diferente capacidad de gente, nuevos tipos de equipo y mejor tecnología. Para el efecto, se deberán hacer los ajustes pertinentes a las situaciones y factores actuales que difieran de los que anteriormente existían.





- c) *Proyecciones a Futuro*. En complemento a lo anterior, es válido tomar en consideración todos los cambios que se puedan presentar en el futuro; tal vez, un gran desarrollo del medio que pueda ser razonablemente predicho. En conclusión, se necesita proyectar estos cambios e incluirlos en los objetivos a futuro.
- d) *Implementación de la Tarea*. Finalmente, se tiene el factor implementación que debe ser introducido al objetivo. Este es un alto cuestionamiento de juicio que depende directamente de las relaciones entre los altos y bajos niveles de supervisión. Este factor, si se establece a niveles bajos, ocasiona faltas de presión que inducirán a no llegar al potencial requerido; por otro lado, si únicamente es contemplado a niveles altos, inevitablemente ocasionará desaliento y malestar entre las partes cuyo desarrollo será medido. La clave aquí es encontrar un punto medio razonable.
- **El Método de la Razón.** La discusión de las características particulares del desarrollo de objetivos han hecho énfasis en la necesidad de seleccionar las cosas a ser controladas, definiéndolas con términos específicos y logrando una base adecuada para su determinación. Es, por supuesto, correcto y propio orientarse en esas direcciones; sin embargo, es importante aplicar un método razonado en cada caso. Se puede extender el alcance del control hacia actividades de detalle lo cual redundará directamente en un costo excesivo y conflictos con otras necesidades de la dirección, inclusive, es





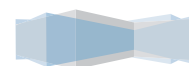
factible llevar la cuantificación de esfuerzos a un punto tal que el aspecto cualitativo sea ignorado.

Y finalmente, en lo que respecta a la determinación de los objetivos actuales, debe haber una plena atención en los hechos y detalles fundamentales en virtud de su alto costo y del tiempo incurrido, por consiguiente, el establecimiento de objetivos requiere en cualquier momento de una gran dosis de juicio y sentido común.

- **El Reto a los Objetivos Establecidos.** El reto que existe en cualquier situación operativa y a cualquier nivel es encontrar el punto medio de balance.

El trabajo de los especialistas en control es introducir tal función en nuevas áreas a través del análisis de todos los factores pertinentes y de la perspectiva determinación de objetivos adecuados; al mismo tiempo, se deberán tomar en consideración las posibilidades de futuras implementaciones; costos involucrados, en ambos sentidos; costo directo de operación y otros costos indirectos; y las responsabilidades humanas discutidas con anterioridad. Una parte muy considerable de este enfoque es responsabilidad básica de todo administrador a cualquier nivel operativo, sin olvidar que el papel del especialista en control es proveer asistencia directa a cada área.

Es perfectamente claro que una propia identificación y desarrollo de los mecanismos y objetivos de control es el corazón de la efectividad del esfuerzo de control en su conjunto. El reto consiste en conducir esta parte del proceso total por el camino que le proporcionará mejores y más sólidos



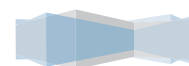


fundamentos para incrementar la productividad de las actividades operacionales.

2.11.2.- Problemas de medición.

Los objetivos que han sido establecidos se convierten ahora en la plataforma de medición del desarrollo de esos mismos objetivos. En el establecimiento de ellos, como ya se ha visto necesariamente se considera la posibilidad de que puedan ser medidos, presumiendo que los mecanismos de medición deberán ser prácticos y adecuados a la clase particular de desarrollo involucrado y que haya sido anticipado. Sin embargo, aún será necesario allegarse de procedimientos especiales representados por un programa regular de reportes o sistemas de información; en esta etapa, existen ciertas características de los reportes de las que se debe obtener un cierto conocimiento, dentro de las cuales están las siguientes:

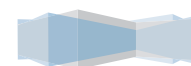
- **Consistencia con la Estructura de los Objetivos.** El informe de resultados requiere ser reportado exactamente en los mismos términos de los objetivos; esto significa que la estructura de los objetivos debe seguir siendo respetada en todo el sistema de información de resultados, lo cual requiere una aplicación especial ya que está relacionada con el presupuesto de operación.
- **Exactitud.** El segundo requerimiento básico es que la información debe ser presentada con exactitud y precisión sin olvidar que los errores nunca podrán ser por completo evitados, pero el exceso de errores destruye la credibilidad de la información a tal extremo que





mina la efectividad del sistema complementario de control. Esto no excluye el uso del muestreo como una técnica que auxiliará en la selección y revisión de cierto tipo de datos y que con frecuencia proporciona elementos para vigilar la acción gerencial. Los mecanismos para usar el muestreo necesitan ser claramente discutidos.

- **Oportunidad.** La efectividad del control depende muy directamente de la oportunidad con que la información sea reportada; en consecuencia, se deberán tomar todas las medidas disponibles para hacer más eficiente y oportuno el proceso de datos y reporte de resultados. La importancia de las necesidades de la administración en ciertos casos aconseja el uso de estimaciones.
- **Uso de Medidas Preliminares.** En muchas situaciones es posible desarrollar medidas preliminares que vienen a hacer las veces de señales preventivas.
- **Distribución.** En un efectivo sistema de control el proceso de datos emana, en primer lugar, del nivel superior directamente responsable. La información es condensada de una manera adecuada y posteriormente es turnada al siguiente nivel de supervisión. La secuencia es importante porque los niveles inferiores de supervisión requieren estar alertas a las bases de oportunidad para tomar las acciones que necesitan y poder estar así en condiciones de responder a las preguntas y discusiones con el siguiente nivel de supervisión. La posterior concentración de cada nivel operativo es importante porque los altos niveles supervisores tienen un rango de



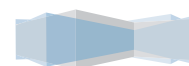


responsabilidades y deben adaptar sus cargas de trabajo dentro de los límites de la eficiencia administrativa.

2.11.3.- Problemas para comparar lo realizado contra los objetivos.

Los problemas que se presentan al comparar lo realizado contra los objetivos involucran también los problemas previamente citados en relación con las medidas, esto debido a que las dos etapas se interfieren entre sí y normalmente se combinan. No obstante, se presentan algunos problemas y necesidades adicionales relacionadas con:

- **Presentación.** Si los reportes de control van a ser usados de una manera efectiva, se requiere que éstos sean presentados en una forma clara y comprensible. La información actual y los objetivos serán más útiles y de mejor uso si se presentan en columnas por separado y una adicional para mostrar las variaciones.
- **Ajustes a los Estándares.** Cuando las condiciones han cambiado y los estándares previamente establecidos tienden a ser obsoletos, existe siempre la interrogante de si los estándares básicos deben ser ajustados a los cambios o si se dejan tal como están y continúan siendo objeto de análisis de causas de desviaciones. No hay una respuesta a esta interrogante, pero si los estándares son cambiados, los ajustes a esos estándares deben ser claramente discutidos.
- **Uso de Proyecciones a Futuro.** En muchas situaciones, es posible un mejor control si se revisa la experiencia que se está adquiriendo y se aplica a proyecciones a futuro. Durante el transcurso de un período



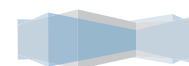


determinado se van presentando nuevos desarrollos; al revisar las proyecciones se deberá reflejar el impacto de estos mismos desarrollos. La revisión de proyecciones es una magnífica herramienta para alertar a la administración acerca de las necesidades de tomar posibles acciones contra eventuales problemas que puedan resultar en el futuro y que pongan en peligro el logro de los objetivos deseados.

2.11.4.- Análisis de problemas.

En esta etapa se prueban las explicaciones del porqué de los resultados que se van logrando cuando se comparan con los objetivos establecidos. ¿Cuáles son los factores causales y cuál es el impacto en lo individual? Los problemas especiales constituyen:

- **La Extensión del Esfuerzo de Análisis.** El esfuerzo de analizar es realizado, en parte, por el superior responsable ya que ésta es la persona más informada sobre las operaciones involucradas; en otros casos, es normal que este trabajo personal de nivel staff o asesoría. En cualquier caso debe haber una cuestión de juicio que justifique el esfuerzo inherente, incluyendo el examen de las causas. Se debe aplicar nuevamente el método de la razón.
- **Oportunidad en el Análisis.** Dado que la acción gerencial depende de la identificación de las causas, la oportunidad en el análisis viene a ser de nueva cuenta el elemento crítico para ejercer un buen control. El alcance del análisis debe, por consiguiente, ser





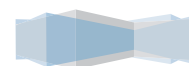
balanceado contra la pérdida de valor de los hallazgos cuando éstos son indebidamente presentados en forma extemporánea.

- **Identificación de Causas Controlables.** La clave del esfuerzo de análisis radica en el alcance de la identificación y evaluación de las causas controlables, en relación con las causas no controlables. Se requiere saber qué causas son aquellas por las que se puede hacer algo. Frecuentemente se presentan dificultades para hacer una separación de causas, en estos casos, es menester acudir a técnicas adecuadas y al buen juicio para cubrir esta acción. Es necesario reconocer también que el grado de controlabilidad varía según transcurra el tiempo.

2.11.5.- Problemas para la determinación de acciones constructivas.

El análisis proporciona la explicación de causas, pero aún está pendiente la determinación de acciones apropiadas que sirvan a los intereses de la organización. Es claramente crucial que esta determinación debe hacerse con absoluta eficiencia. Los problemas especiales de esta etapa incluyen:

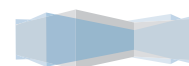
- **Complementar el Análisis.** La determinación de qué debe hacerse requiere una considerable extensión y revisión final de lo adecuado del análisis. Esta revisión adicional es especialmente importante si el análisis se delegó a personal staff. Este trabajo incluye el contacto directo y la discusión con gente que ha estado involucrada en los resultados actuales, y con otra gente que también haya proporcionado cierto tipo de información o que sean expertos en el





área. Todo este análisis complementario es dirigido para encontrar respuestas que sean suficientemente confiables y sean una sólida base para la toma de decisiones.

- **Oportunidad.** Cuando las decisiones de acción comienzan a ser tomadas, existe siempre la tendencia humana a detenerse en la determinación final. Las decisiones nunca deberán tomarse apresuradamente, salvo que el caso lo requiera, siempre habrá que tomarse el tiempo necesario para madurar la decisión. Se requiere disciplina para tomar las decisiones con oportunidad.
- **Evaluación de los Factores en Conflicto.** Una vez que se ha determinado una acción apropiada, como la decisión de hacer, se entra en un balance de los factores en conflicto. Se necesitan consideraciones para corto plazo, para comparar contra resultados a largo plazo. En otro caso, las mejoras en un área operacional tendrán que ser comparadas contra las restricciones que han sido generadas en otra área operativa diferente. Relativo a los riesgos, es necesario considerarlos a la luz de la capacidad y disposición para asumirlos. También debe ser cuidadosamente evaluado el impacto sobre la gente y la gente relacionada. Todos estos factores en conflicto tienen que ser evaluados y vistos con el objetivo de beneficiar los intereses de la organización.
- **Necesidad de Ser Flexible.** Finalmente, la determinación de una apropiada acción requiere un enfoque flexible. Determinaciones estereotipadas pierden el contacto con una realidad y con el mundo cambiante y frecuentemente conducen a acciones



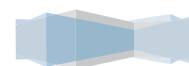


indeseables; minan las relaciones humanas. Por lo anterior, se debe adoptar un enfoque sensitivo y flexible ante determinaciones importantes.

2.11.6.- Problemas de la toma de acción.

La decisión de tomar algún tipo de acción particular viene a ser el siguiente paso en la toma de esa acción y está relacionada con la efectividad en esa fase que se está desarrollando. Los problemas especiales aquí, incluyen:

- **¿Quién Tomará la Acción?** Aparenta ser obvio que la mejor persona para tomar la acción es el supervisor responsable y, por consiguiente, cualquier esfuerzo posible debe ser hecho de tal manera que sea manejado por la vía más justa. Sin embargo, puede haber circunstancias en que la acción deba ser tomada por algún otro responsable superior; en estos casos, el supervisor responsable normalmente transmitirá a los niveles inferiores qué es lo que se va a hacer. Habrá situaciones en las que debido a presiones de tiempo y a responsabilidades administrativas se haga necesario trabajar por medio de personal staff; en cuyo caso, estos elementos desarrollan su función actuando como encargados o asignados por el supervisor responsable. Lo que se necesita evitar en este último tipo de acción es que sea tomada por personas que no sean reconocidas como legítimas fuentes de autoridad.
- **¿Cómo se Debe Tomar la Acción?** Lo que puede ser tal vez más importante es saber cómo se va a tomar la acción. En primer lugar es



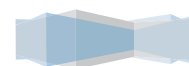


necesario que a los receptores se les dé una adecuada comprensión de la acción que va a ser tomada; de esta manera, se evitarán interpretaciones indeseables en el sentido de que la acción es arbitraria. En segundo término, la acción requiere estar libre de cualquier influencia emotiva u otra clase de afecciones que pueden generar hostilidad y resistencia. Hasta donde sea posible, los factores deben hablar por sí mismos y las instrucciones de la acción deberán ser representadas de manera objetiva y profesional. Se está nuevamente ante el problema humano de responder ante el control e integrarlos de manera eficaz. Es conveniente recordar que la buena alta dirección está más interesada en resultados que en acusar a la gente o demostrar poder sobre ella.

2.11.7.- Problemas de evaluación continua.

Como es sabido, las operaciones de una organización están orientadas hacia el futuro; los problemas de control, obviamente, nunca terminan. Las acciones de control previamente tomadas tienden a entrar a un ciclo recurrente de control. Y las evaluaciones de las acciones tomadas proveen otra importante inyección a la efectividad del siguiente ciclo de control. Los problemas especiales en esta etapa incluyen:

- **Necesidad de Actitud de Aprendizaje.** El punto de partida para una efectiva evaluación continua es que el diverso personal responsable tenga una actitud de desear que se mejoren las operaciones y aprender cómo pueden ser alcanzadas las mejoras. Este enfoque hace énfasis en el hecho de que las acciones de control nunca





serán perfectas y que siempre podrán estar sujetas a futuras optimizaciones.

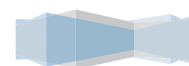
- **Proveerse de Retroalimentación.** Paralelamente a la actitud de aprendizaje y de mejorar, se tiene la de proveer adecuados medios de retroalimentación. Esta retroalimentación provee información de qué tan efectiva es la acción de control y qué se puede hacer para mejorarlo. La retroalimentación es posible en parte por el establecimiento de un adecuado clima de libre expresión. Además, suele ser más efectiva en programas específicos de encuesta y evaluación. En ciertos casos se requiere del uso de reportes especiales.⁹

2.12.- Sistema de Control.

2.12.1.- Diseño e implementación del control.

Otro ángulo de enfoque de la función de control se aprecia en términos de diseño e implementación. El diseño tiene que ver con la selección de ciertos aspectos operativos a ser controlados y la selección de las medidas de control que vayan a ser desarrolladas. Además del esfuerzo de diseño, se debe tomar en consideración la posterior implementación del sistema, obviamente, enfocado básica y directamente a cubrir las necesidades de la dirección. Se ha determinado un particular tipo estándar, se ha desarrollado un procedimiento para medir resultados, se ha preparado un

⁹VICTOR BRINK/HERMAN WITT "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pags. 78 a 85





programa para revisar cualquier acción posible, etc.; todo esto involucra un juicio considerable sobre los beneficios esperados y los costos incurridos. La segunda parte del sistema de control viene a ser la implementación; esto es, la instalación del sistema y la subsecuente administración. En este punto el enfoque será directamente a la ejecución actual y la gente involucrada, así como a la necesidad de habilidad administrativa y buen juicio para enfrentarse a muchos imprevistos y a los inevitables problemas humanos. Lo que es importante reconocer aquí es que hay dos interrelacionadas y a la vez separadas áreas problema. En ambos casos se deberá aprender a hacer frente a ellos de una manera eficiente.¹⁰

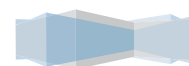
2.12.2.- Límites del control.

El control debe brindar una razonable seguridad de que se logren los objetivos presupuestados.

Se encuentran límites en estos casos:

- a) Adecuada relación costo-beneficio de control. Es decir, el control no debe ser más caro que aquello que se quiere controlar.
- b) Los controles están orientados hacia transacciones operativas de carácter repetitivo y no hacia las operaciones excepcionales o únicas, las cuales deben ser controladas mediante medios más profundos y creados al efecto.

¹⁰VICTOR BRINK/HERMAN WITT "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pags. 75





- c) Atender los errores no intencionales, que provocan los seres humanos debidos y provenientes de diferentes causas (olvido, cansancio, distracción etc.).
- d) Atender los errores no intencionales que provocan fraudes, robos, desfalcos, etc.

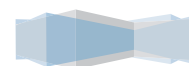
Por conclusión se pueden evadir todos los controles y la oposición de intereses entre las partes.¹¹

2.12.3.- Capacidad de protección y servicios constructivos.

Otra forma importante de contemplar el sistema de control es reconociendo su capacidad de protección y de servicios constructivos para así, de esta manera, tratar de optimizar tanto como sea posible sus servicios. A una mayor extensión de los controles, mayor servicio darán para proteger a los altos niveles directivos de lo que hacen los niveles inferiores. Algunos tipos de control tienen, cuando menos, el propósito principal de prevenir algunas acciones que tienden a evitar el uso impropio de las propiedades de la organización creando para el efecto los compromisos necesarios a través de cierto nivel autorizado con la elaboración de una forma particular de control.

Otros controles tienen un sentido de protección cuando la alta administración desea conocer determinado tipo de desarrollo que pueda prever acciones correctivas o defensivas en un momento dado, sin

¹¹RUSENAS R. O. "manual de control interno", Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1999 Pag.45





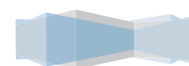
embargo, en otros casos, los controles hacen énfasis especial hacia posibilidades constructivas; aquí, el control es visto como una guía que indica dónde se pueden mejorar ciertos aspectos operativos.

Parte de este enfoque constructivo puede ser logrado si hace énfasis en los posibles beneficios que normalmente siguen a las acciones de control, mismas que son protectoras en primera instancia; citando como ejemplo el caso de satisfacer a un cliente y mejorar la reputación de la organización cuando se tienen establecidas medidas protectoras de inspección de calidad de los productos. Con frecuencia el control puede ser también definido de manera amplia cuando se trata de motivar a las personas sujetas a control. Y en otros casos, el enfoque constructivo acarrea una mayor comprensión y sensibilidad de los controles administrativos. En todas estas situaciones el objetivo del especialista en control será la cobertura de las necesidades de protección de tal manera que evite el cubrir únicamente esta acción, sino que se avoque también al potencial constructivo.¹²

2.12.4.- Evaluación del proceso del control.

- **La importancia de Alcanzar Controles Efectivos.** Antes de que pueda haber control debe haber actividades operativas a controlar; de acuerdo a esto, no se puede afirmar que el control sea la necesidad administrativa más importante. Sin embargo, sí se puede decir que los resultados deseados no podrán ser alcanzados si las operaciones

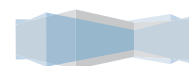
¹²BRINK V. / WITT H. "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pags. 76





no están sujetas a adecuados controles. El avance operativo debe ser medido y evaluado y se deberá determinar qué acciones complementarias deben ser tomadas para el mejor logro de objetivos; consecuentemente, el control viene a constituir una parte crítica del esfuerzo total de la administración. Aquí el objetivo lo constituye el proveer las necesidades de control de manera tal que pueda ser compatible con el esfuerzo total de la referida administración.

- **El reconocimiento de su interrelación y Alcance.** En una planeación efectiva del control se necesita comprender el medio por el cual los sistemas de control representan un amplio campo de interrelaciones las cuales son, por un lado, el resultado inevitable de la relación entre los objetivos de la administración y los sub-objetivos de cualquier nivel operacional. Todos los controles necesariamente están relacionados con los controles operativos lo mismo a un nivel alto que a un nivel bajo y en las áreas operacionales que les son relativas. Por otro lado, la interrelación también involucra todo el esfuerzo del proceso administrativo: planeación, organización, allegarse de recursos y administración.
- **La necesidad de Alcanzar un Justo Medio Bajo Condiciones Cambiantes.** El problema de determinar cuánto y qué clase de control es necesario requiere de una evaluación sensitiva de las diferentes clases de objetivos operacionales y sus necesidades, y la aplicación de los controles debe tomar conciencia de las diferencias existentes; esto significa que se debe proveer control de manera tal que se puedan balancear adecuadamente los conflictos de los

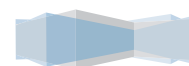




objetivos operacionales con los objetivos individuales mismos y con el sistema de control en sí; más aún, como las condiciones son susceptibles de continuos cambios según pasa el tiempo, el balanceo debe ser continuamente revaluado y ajustado.

- **El Eterno Problema del Costo.** El problema de balancear los objetivos operacionales y el sistema de control inevitablemente presenta el problema del costo. En primer término existe la necesidad de comprender todos los costos involucrados cuando los controles son establecidos para intentar así minimizarlos. Estos costos incluyen tanto los directos por proveer el control como los imponderables relativos a la responsabilidad operacional. El segundo requerimiento consiste en evaluar estos casos en relación con los beneficios que actualmente se espera sean logrados: mejor protección y uso de los recursos en todos sentidos. El total de aspectos del sistema de control debe pasar por la importante prueba de la rentabilidad.

El Control como un Mecanismo Final. Por último, es importante recordar que el control es un mecanismo final y no el final de sí mismo. Esto en efecto viene, en cierta forma, a hacer descansar la prueba de la rentabilidad y, además, sirve para ayudar a evitar la tentación de enamorarse de los adornos del control al contemplar la efectividad del mismo, alcanzado a través de otro tipo de esfuerzo de la administración. A un mayor reconocimiento, buen control significa buena administración y sólo se pueden adoptar medidas complementarias como una justificación para alcanzar los objetivos centrales.

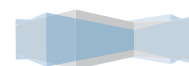




2.13.- El Control Dentro de la Empresa y los Sistemas Administrativos.

Un problema íntimamente relacionado con el diseño e implementación es la extensión que se deba dar a las medidas de control de modo que puedan coordinarse con los procedimientos y acciones administrativos normales. Lo que se está tratando de hacer es evitar, hasta donde sea posible, el establecer medidas de control como una actividad complementaria o independiente; por el contrario, se buscará alcanzar el objetivo de control a través de los procedimientos regulares de operación; la razón de esto es doble, en primer lugar, se tiene el beneficio de evitar costos adicionales que de otra manera serían necesarios efectuar; en segundo término, habrá menos choques o conflictos con las personas que directa e indirectamente serán controladas. Así, por ejemplo, si la aceptación de un departamento usuario de algún departamento productivo puede ser automáticamente considerada por ambos dentro de un gran proceso de ensamble, no se hace necesario el establecer un grupo intermedio de inspección. De igual manera se buscará cubrir la administración del control como una parte normal de las relaciones de trabajo en lugar de tratarlo como un problema separado. Cualquier especialista en control es siempre bien recibido por sus aportaciones para lograr un buen control como una parte regular de los procedimientos operativos. ¹³

¹³BRINK V. / WITT H. "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, México, 1999, pag. 76





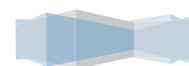
Capítulo III.- EL CONTROL INTERNO.

3.1.- Antecedentes del Control Interno.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. Sin estar claramente definido se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.





El control interno debe su existencia dentro de una entidad por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.¹⁴

3.2.- Definición de Control Interno.

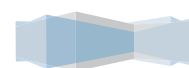
Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.¹⁵

El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están establecidos de tal manera, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo control independiente y absoluto de una persona; sino, por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que hace una auditoría continua de los detalles del negocio.¹⁶

¹⁴http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial/12649-3

¹⁵ GEORGE E. BENNETT, *Fraud – Its Control Through*, D. Appleton Century Co. Inc., Nueva York, 1930.

¹⁶Montgomery Robert H., *"Auditing theory and practice"*, -the Ronald Press Co., Nueva York, 1934.





El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en tal forma que ninguno tenga el control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlo.¹⁷

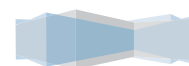
El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescripta.¹⁸

En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el termino administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.¹⁹

¹⁷Manrara Galan L., Sistema de Control Interno, Finanzas y Contabilidad, México, 1944.

¹⁸GOMEZ MORFIN, El control Interno de los negocios, Fondo de cultura Económica, México, 1969.

¹⁹Instituto mexicano de contadores Públicos, "Examen del control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.





El control interno es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y demás personal, diseñado para aportar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos específicos de la entidad, a través de la implementación y ejecución de métodos, políticas y procedimientos coordinados e interrelacionados para lograr seguridad en la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes aplicables a la entidad.²⁰

De lo anterior concluimos en que el Control Interno es un sistema ordenado implementado dentro de cualquier entidad, a partir de las políticas y reglamentos que tenga dicha entidad, para de esta manera alcanzar los objetivos y metas pretendidas.

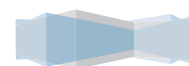
3.3.- Entorno del Control Interno.

El Control Interno es un proceso, donde se lleva a cabo un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que están encaminadas a la consecución de un fin.

El mismo tiene un mayor grado de eficiencia cuando están insertados a los procesos y se complementan como parte indisoluble de la entidad.

El Control Interno es realizado por las personas en cada nivel de la entidad. Pues desde la dirección de la entidad hasta el último trabajador deben sentirse partícipe del mismo, de este modo cada uno de ellos podrá

²⁰ <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/4/1461.pdf> SISTEMAS DE CONTROL INTERNO AUTOR: ROSA ELENA RUIZ AGUILAR. UNAM





adquirir un alto grado de conciencia en el momento de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Pues es imposible que la entidad se encuentre en condiciones de conocer todos aquellos riesgos a los que está expuesta en cualquier momento.

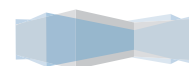
El control interno solamente va a proporcionar un grado razonable de seguridad a la administración de la entidad, por lo que conociendo sus limitaciones, se podrá garantizar la consecución de los objetivos.

El control interno no puede ser un elemento restrictivo, sino que posibilite los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

3.4.- Importancia del Control Interno.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y defiende por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar veracidad a las transacciones y manejos empresariales.²¹

²¹http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial/12649-3





3.5.- Objetivos del Control Interno.

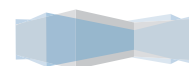
Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por tanto el objetivo primero del control interno. La transacción origina un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costos, existencias, etc. Las cuatro fases son: Autorización, Ejecución, Anotación, y Contabilización.

Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros.

Es fundamental que toda empresa tenga una clara y bien planteada organización y cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función.

3.5.1.- Objetivos múltiples o amplios.

El objetivo de un Sistema de Control Interno es proveer una razonable seguridad (ya que ésta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones originadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas, a fin de permitir o asegurar: La preparación





de los estados contables de acuerdo a normas contables, reportes o informes de gestión de calidad aceptable.²²

3.5.2.- Objetivos básicos o resumidos.

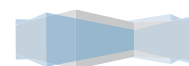
3.5.2.1.- Protección de los activos o razonable protección del patrimonio.

Las empresas, entes o instituciones, para alcanzar el logro de sus objetivos y metas, se ve en la necesidad de tener un patrimonio, y está obligada a realizar o adoptar una serie de medidas que tiendan a su conservación con el fin de no tener que interrumpir su gestión o que se genere un debilitamiento de dicho patrimonio y cause perjuicios en su normal desenvolvimiento o desarrollo económico institucional.

Por lo tanto, se trata de establecer una serie de medidas tendientes a localizar errores no intencionales e intencionales, así como también localizar las irregularidades cometidas en forma premeditada o intencional en perjuicio de los bienes que posee la empresa.

Para proteger el patrimonio, la dirección de la empresa debe adoptar una serie de medidas que son aplicadas conjuntamente para prevenir lo expresado en el párrafo precedente. Esa aplicación conjunta significa que las medidas adoptadas no son excluyentes entre sí, sino que por el contrario interactúan en el mismo contexto, ya que están encadenadas y su buen funcionamiento se logra cuando todas dan resultados unánimes.

²²Rusenar R. O. "MANUAL DE CONTROL INTERNO" Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1999 Pag. 24



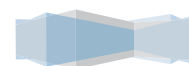


Para lograr la protección de los activos se deben tomar las siguientes medidas:

- a) Servicio de vigilancia.
- b) Sistema de protección contra incendios.
- c) Mantenimiento preventivo.
- d) Separación de funciones y responsabilidades.
- e) Política de seguros.
- f) Comprobantes o formularios pre-numerados.
- g) Registro de firmas y régimen de autorizaciones.
- h) Depósito total de los ingresos monetarios.
- i) Emisión de un cheque por cada egreso.
- j) Cheque con más de una firma.
- k) Compromisos u obligaciones de la empresa con terceros.
- l) Archivos.
- m) Restricciones de acceso.
- n) Controles de supervisión.
- o) Claves de acceso a la información.

3.5.2.2 Obtención de información adecuada o información confiable y eficiente.

Ante la imperiosa necesidad de tomar constantemente decisiones, tanto programadas como no programadas y, posteriormente, evaluar sus resultados o consecuencias, es necesario contar con un sistema de información que tenga las características de ser confiable y a su vez eficiente.



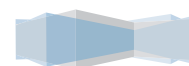


Para tal fin, la empresa debe proveer los recaudos suficientes que tiendan a lograr esos objetivos, ya que el flujo de información es fundamental dentro de una organización.

Por último dicha información debe a su vez poseer las características de ser completa y oportuna. De poco o nada sirve una información que fue procesada sólo en parte o es incompleta respecto de los datos totales que debió contener, ya que dentro del actual mundo dinámico, la oportunidad juega un rol muy importante para poder tomar decisiones y no equivocarse o arrepentirse posteriormente, dejando grandes secuelas en la vida del ente.

Con la finalidad de lograr este objetivo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Manual de cuentas contables.
- b) La sumatoria de la información analítica debe ser igual a la sintética.
- c) Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad.
- d) Fuente de la información diversa o información cruzada.
- e) Comparación de datos históricos.
- f) Comparación de la información propia con la de terceros.
- g) Información fluida, constante o regular.
- h) Comparación de la información real con la pronosticada.
- i) Comprobantes y formularios pre-numerados.





3.5.2.3.- Promoción de la eficiencia operativa o simplemente eficiencia operativa.

La eficiencia operativa, se encuentra totalmente conectada con los dos anteriores puntos, no es privativa de un solo sector del ente, sino que abarca el total de funciones que se desarrollan dentro de la empresa.

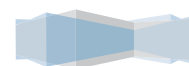
La eficiencia operativa tiende a aumentar cuando los recursos empleados tienden a decrecer en comparación a los costos de realizar esa gestión de producción, o cuando ésta crece permaneciendo estables aquéllos, o ante cualquier combinación ventajosa de ambos factores.

Para cumplir con los objetivos del ente, debe existir una serie de disposiciones, prácticas. El resultado real o práctico de dichas disposiciones en forma correcta, ideal, positiva o idónea, es el que tiende a lograr lo que se denomina eficiencia operativa.

Por ello es tarea del cuerpo ejecutivo entrenar y coordinar los movimientos o funciones que los niveles intermedios y finales deben realizar para alcanzar el objetivo fundamental que el ente quiere lograr.

Las medidas prácticas para cumplir este tercer objetivo deben ser las siguientes:

- a) Estructura humana.
- b) División del trabajo.
- c) Manuales de funciones o procedimientos.
- d) Medios materiales y tecnológicos.





3.5.2.4.- Estimular la adhesión a las políticas de la dirección o el cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización.

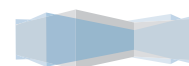
Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de los órganos volitivo o directivo, como grandes líneas políticas a seguir por toda la empresa, y de carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización ha fijado.

Como las organizaciones actúan en un medio ambiente dinámico, este ritmo hace que las políticas de la organización tengan que adaptarse a las nuevas circunstancias y verse obligadas a cambiar o modificarse total o parcialmente. Es decir que la organización debe prever, dentro de ella, la existencia de un mecanismo o dispositivo que permita rever las políticas y, al mismo tiempo, adaptarlas al momento en que se vive.

Muchas veces una política mal aplicada puede ser tan mala como una política que no se adapte al momento que se vive, produciendo un daño económico, moral o institucional difícil de salvar posteriormente. Por lo tanto, la revisión de las políticas es una tarea permanente dentro de la empresa y estos cambios pueden provenir como sugerencia de los niveles inferiores a la dirección superior o por el nivel staff o asesor de ésta.

Las medidas prácticas para cumplir este objetivo deben ser las siguientes:

- a) Manual de organización.
- b) Organigrama.
- c) Manual de funciones.
- d) Manual de procedimientos.





- e) Manual de autorizaciones.²³

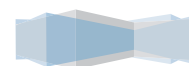
3.6.- Ventajas del Control Interno.

Estas ventajas se obtiene si se implanta un buen control interno.

- a) Seguridad de que las operaciones que se están llevando a cabo sean las correctas.
- b) Evita duplicidad de funciones y el descuido de otras, de tal manera que las actividades realizadas por los empleados se complementen entre sí.
- c) Evitar que el personal pueda llevar a cabo hechos delictivos, por medio de un adecuado control, reduciendo al mínimo la posibilidad de cometer fraudes.
- d) Lograr promover la eficiencia de operaciones, así como tener la seguridad de que las políticas son practicadas como se fijaron.
- e) La obtención de informes y un análisis de estos en forma confiable.
- f) Evitar desperdicios en la utilización de recursos organizacionales. Obtener una mayor productividad en la empresa.²⁴

²³Rusenas R. O. "MANUAL DE CONTROL INTERNO", Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1999 Pags. 27 a 44

²⁴<http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Interno/850615.html>





3.7.- Desventajas del Control Interno.

Un adecuado control interno si bien es el objetivo que tiene que tener toda administración, no constituye una panacea en sí misma. Por más perfecto que pueda ser, siempre existen posibilidades de error por ejemplo:

- Uso equivocado de las instrucciones.
- Errores humanos por descuidos.
- Acuerdo entre dos o más personas para violar el control interno.

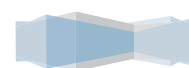
3.8.- Proceso de Control Interno.

El proceso de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos de la entidad, consiste en:

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación.
- d) Los procedimientos de control.
- e) La vigilancia.

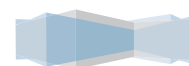
3.8.1.- Ambiente de control.

El ambiente de control representa combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad y son los siguientes:





- a) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:** el hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende de las acciones y las medidas de acción que tome la administración. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el control también será deficiente, el control interno depende de la integridad y los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.
- b) Estructura de organización de la entidad:** si el tamaño de la estructura no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, pueda existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.
- c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:** las actividades del consejo de administración y otros comités deben ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando sean independientes de la Dirección.
- d) Métodos para asignar y responsabilidad:** es importante que la asignación de responsabilidades este acorde con los objetivos y metas organizacionales.
- e) Métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna:** el grado de supervisión continúa sobre





la operación que lleva a cabo la administración, da evidencia si el sistema está funcionando adecuadamente.

f) Políticas y prácticas de personal: la existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de canales de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento.

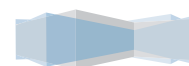
g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad: la existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre normas éticas.

3.8.2.- La evaluación de riesgos.

Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros para evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad.

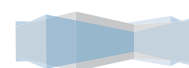
Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas, como son:

- Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas.
- El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.





- Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información cambian el riesgo relativo al control interno.
- Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar a controles y crear riesgos.
- La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información cambian los riesgos del control interno.
- El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos en el control interno.
- Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones.
- La adopción de un nuevo procedimiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
- Una persona con mucha antigüedad puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que puedan impactar el control interno.





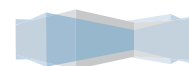
3.8.3.- Los sistemas de información y comunicación.

La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea confiable se necesita:

- a) Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- b) Describir oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
- e) Presentar y revelar adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno.





3.8.4.- Los procedimientos de control.

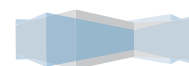
Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza estos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido detectados por los procedimientos control preventivo.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y, a la par de responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.



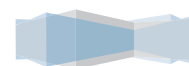


- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- e) Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

3.8.5.- La vigilancia.

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. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha, evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de alguna persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control interno sobre la información financiera, incluyendo como esas actividades son utilizadas para iniciar acciones correctivas y, en el caso de que se requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna.²⁵

²⁵http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/5/control_interno.pdf





3.9.- Clasificación del Control Interno.

3.9.1.- Control interno administrativo.

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

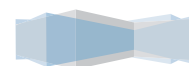
Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.²⁶

3.9.2.- Control interno financiero.

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, capital o patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

²⁶Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999 pag.25





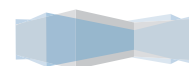
3.9.3.- Control interno previo.

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.





3.9.4.- Control interno concomitante.

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

3.9.5.-Control Circundante

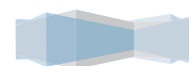
3.9.5.1.- Conciencia de control.

La gerencia es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno dentro de la organización. Están relacionadas con este objetivo las normas relativas a la comunicación de las políticas operativas, administrativo-contables y de control, y al grado y frecuencia de la vigilancia sobre el sistema, incluyendo el establecimiento de un sector de auditoría interna.

Es sumamente importante la vocación de la gerencia de no violar los controles establecidos, dado que el mejor sistema de control interno puede resultar totalmente ineficaz si es la gerencia la que autoriza el no cumplimiento de los controles previamente establecidos.

Las circunstancias que podrían motivar a la gerencia a violar los controles establecidos incluyen:

- a) Cuando el ente se desenvuelve en un ramo que está experimentando numerosos fracasos o resultados de operación negativos.



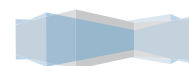


- b) Cuando al ente le falta capital de trabajo o capacidad de crédito suficiente para continuar sus operaciones.
- c) Cuando la remuneración de los administradores está afectada directamente por los resultados.
- d) Cuando el ente se va a vender en base a sus estados contables.
- e) Cuando se obtiene beneficios en exponer resultados más bajos (por ejemplo impuestos).
- f) Cuando la gerencia se encuentra bajo presión para cumplir con los presupuestos.

3.9.5.2.- Estructura organizacional.

El establecimiento de una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales, así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, contribuye a generar un buen medio ambiente para el funcionamiento de los controles internos específicos.

Esto incluye la existencia de un departamento de auditoría interna, que depende del máximo nivel de la empresa, y cuyo objetivo sea la permanente evaluación de los controles internos vigentes desde el punto de vista de su eficacia y eficiencia.





3.9.5.3.- Personal.

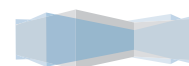
Se refiere a la calidad e integridad del personal que está encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescriptivos para la gerencia para el logro de los objetivos de control interno anteriormente referidos.

La calidad e integridad del personal dependerá de las políticas establecidas en cuanto a reclutamiento, capacitación, remuneración y evaluación periódica de desempeño.

3.9.5.4.- Protección de los activos y registros.

Se refiere a las políticas adoptadas para prevenir la destrucción o el acceso no autorizado a los activos, a los medios de procesamiento, incluyendo las instalaciones de procesamiento electrónico de datos, y a los datos generados. Incluyen las medidas tendientes a evitar que el sistema contable se vea afectado por desastres (como inundaciones o incendios) o pérdida o destrucción de información (por actos intencionales, cortes de energía o existencia de virus informático) y los procedimientos establecidos para recuperar la información y continuar operando en caso de que algo así ocurra.

En relación, específicamente, con el procesamiento electrónico de datos incluye las medidas tendientes a asegurar que el acceso físico y lógico al computador, a las terminales, a los programas y a las bibliotecas, se limiten a individuos autorizados.





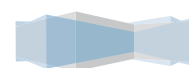
3.9.5.5.- Separación de funciones.

La segregación de funciones reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Si distintas personas, dentro de la organización, intervienen en dos etapas en el ciclo operativo/administrativo de un mismo intercambio, para encubrir errores o fraudes será necesaria la colusión. En particular, las funciones que se deben considerar cuando se evalúa la segregación de funciones son:

- a) Autorización;
- b) Ejecución;
- c) Registro;
- d) Custodia de los bienes;
- e) Realización de conciliaciones.

La segregación de funciones debe de ser considerada tanto en relación con el control circundante, observando la “estructura” en cuanto a la segregación de funciones y responsabilidades, como en relación de los controles específicos en el flujo de información contable de cada uno de los ciclos que se evalúan en el curso de la auditoría. Cada evaluación de los controles internos vigentes en cada ciclo no puede prescindir de la evaluación de la segregación de funciones²⁷

²⁷Schuster J. A., “control interno” Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1992 pags. 27 A 32



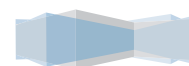


3.10.- Sistema de Control Interno.

3.10.1.- Diseño e implementación del control interno.

El diseño e implementación de un de control interno consiste en:

- a) Armar el flujo de información.
- b) Diseñar los sistemas de control de custodia.
- c) Debemos puntualizar como se realizan los intercambios en el ente.
- d) El armado del sistema de control debe contener :
 - Los medios de información (listado de computador, etc.).
 - Los comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información.
 - Los procesos manuales y computarizados que se utilizan.
 - Los procedimientos establecidos para que la operatoria funcione organizadamente.
 - Los departamentos involucrados.
 - Las personas involucradas.
 - Los asientos para retención de datos.



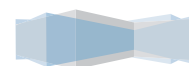


3.10.2.- Los procesos de creación de los controles.

Tenemos que contemplar los aspectos relevantes para poder diseñar un sistema de control interno que consiste en los siguientes pasos:

- a) Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos.
- b) Analizar la segregación de funciones.
- c) Identificar los puntos débiles de control.
- d) Para cada punto de controles posibles, detallar la totalidad de los errores posibles.
- e) Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.
- f) Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio.

Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones.





3.10.3.- Análisis de proceso.

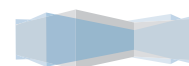
3.10.3.1.- *Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos.*

Cuando se diseña el flujo de información, se establece los medios en los cuales dicha información se almacena. Estos medios de información pueden ser magnéticos o medios manuales. Debemos entonces identificar los departamentos involucrados.

3.10.3.2.- *Analizar la segregación de funciones.*

La identificación expuesta se realiza con el objetivo de analizar la segregación de funciones como un prerequisite de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones a nivel de la arquitectura del sistema el mismo se caracteriza por su falibilidad, es decir la posibilidad de que sea violado.

La segregación de funciones reviste fundamental importancia, tanto para el auditor, como para aquel que diseña el sistema, en la medida que el arquitecto quiera asegurar la relativa seguridad.





3.10.3.3.- Identificar los puntos de control.

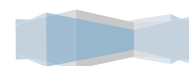
Debemos separar el procesamiento de la información en tres categorías:

- a) Procesamiento de la información: En el procesamiento se puede dar los errores, habrá que identificar donde se pueden producir esos errores de población y exactitud.
- b) Captura de la información: Es la información que se captura dentro del proceso de información.
- c) Custodia de los bienes.

Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.

Se debe diseñar los controles que prevengan o detecten los posibles errores identificados el punto anterior.

- **Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio:**
El costo del control no puede ser mayor al valor que se controla. Pero es dificultoso determinar dicho valor. Este aspecto debe ser analizado para cada sistema y control en particular y depende de las características y valores organizacionales de cada empresa
- **Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones:** Una vez establecidos los métodos de control lo que debemos analizar es si las personas involucradas en el proceso de





control cumplen con los requisitos de separación de funciones. Aquí nos interesamos:

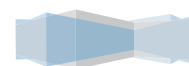
- a) Que el control se dé por oposición de intereses entre las partes a cargo de la operación.
- b) Que los que tienen funciones exclusivas de control no estén involucrados en tareas operativas en relación con el sistema que se está diseñando. ²⁸

3.10.4.- Límites del control interno.

Ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad “razonable” de que el objetivo se logre; estas limitaciones incluyen:

- a) El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficioso;
- b) La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales;
- c) El error humano debido a mal entendidos, descuidos y fatiga;

²⁸<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml#DISE%C3%91>





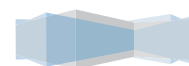
- d) La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

En cuanto al primer factor, debemos tener en cuenta que el costo del control interno no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control. Por lo tanto, si un control se descarta por no ser, en los términos explicados, costo-beneficioso pueden producirse errores o fraudes en aquello que por no ser costo-beneficioso no se controla.

El segundo factor está relacionado con el hecho de que los controles se establecen para las transacciones repetitivas y no para lo extraordinario. Cuando lo extraordinario surge, existe la posibilidad de que el sistema de control no sepa cómo responder, y no nos estamos refiriendo solamente a lo automatizado o a las normas, sino también al comportamiento de las personas frente a una situación no esperada.

El tercer factor se explica por sí mismo.

Por conclusión se entiende el hecho por el cual dos o más personas se ponen de acuerdo para violar un control cuyo cumplimiento depende de estas personas. Si el control se basa en la oposición de intereses contrapuestos y las personas que tienen estos intereses se ponen de acuerdo para cometer un fraude, no ejecutando el control o violándolo adrede, no hay sistema de control interno que sea invulnerable en cuanto a su prevención o detección inmediata; sí es posible que lo detecte con posterioridad.





La historia de los fraudes cuenta con importantes antecedentes derivados de hechos de colusión. De allí la importancia de establecer funciones totalmente independientes de los sectores operativos con el propósito de verificar el efectivo cumplimiento de los controles establecidos, como ser los departamentos de auditoría interna.²⁹

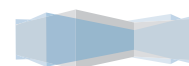
3.10.5.- Análisis de riesgos en objetivos de protección.

La evaluación de un efectivo control interno incluye servicios de protección y constructivos. El hecho de este interés dual es de especial importancia para los administradores corporativos y para los auditores internos quienes en su oportunidad busquen servir a los intereses de la administración en su conjunto. Más aún, la evaluación de los controles en relación con objetivos y mejoras constructivos son a un alto nivel y requieren un tipo de evaluación más sofisticado especialmente cuando los objetivos de mejoras tienden a incrementar la rentabilidad de la corporación. Por otro lado, los objetivos de protección son de importancia básica y requieren ser cubiertos adecuadamente y su evaluación tiende, en sí misma, a efectuar un análisis de riesgos más científico y estructurado.

La evaluación de riesgos en objetivos de protección se enfoca directamente hacia:

- a) La naturaleza y alcance del impacto determinado tipo de deficiencia potencial y
- b) La facilidad y costo de los controles actuales.

²⁹Schuster J. A., "control interno" macchi grupo editor s.a., Buenos Aires Argentina, 1992 pags. 5 a 7.





Este tipo de evaluación debe, por supuesto, ser hecha de manera individual por cada organización y en diferentes situaciones operacionales; una vez que es realizada, se convierte en una útil guía para conocer los diversos tipos de control, el alcance de su uso y para qué sirve en un sentido de rentabilidad.

Lo que puede hacer complicada la evaluación es que con frecuencia existen conflictos entre la disminución de pérdidas potenciales, las necesidades de la administración y los objetivos operacionales. Todo esto significa que el análisis de riesgos puede o no ser a fondo, dependiendo de la forma como son reconocidos y evaluados los objetivos administrativos que son relativos.³⁰

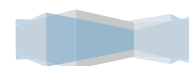
3.10.6.- Evaluación del control interno.

El estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.

La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron.

³⁰BRINK V. / WITT H., "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsa, MEXICO, 1999, pag. 77





3.10.6.1.- Revisión preliminar.

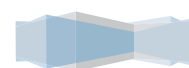
El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por: cuestionario, diagrama de flujo, Cuestionario sobre control interno.

Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría. Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes. En diferentes capítulos del trabajo por áreas, y a modo de ejemplo, hemos puesto algunos cuestionarios.

3.10.6.2.- Representación gráfica del sistema.

La representación gráfica nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema. Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen. Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz. La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es:

El estudio y evaluación del sistema de control interno los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de costo, etc. la naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc. la





división de funciones entre los departamentos, la secuencia de las operaciones, el destino de cada uno de los documentos (y sus copias). La identificación de las funciones de custodia.³¹

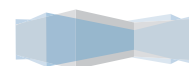
3.11.- El Control Interno en el Marco de la Empresa.

Cuanta mayor complejidad desde el punto de vista estructural y organizativo revista una empresa mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno.

Enfocado lo expuesto al definir el sistema de control interno podemos ver que en una empresa unipersonal, donde la participación del propietario es total, tanto en las decisiones estratégicas como en la operatoria diaria, donde en la mayoría de las veces las ganancias no son retiradas en base a estados contables sino al dinero que hay en la caja y donde en la mayoría de los casos no se requiere que los estados contables sean presentados a organismos de contralor o a entidades de crédito, es sencillo concluir sobre lo innecesario de un sistema de control interno razonablemente complejo.

En las pequeñas y medianas empresas nacionales, la existencia de más de un dueño, los requerimientos de presentación de los estados contables a diversos usuarios, la necesidad de un sistema de información relativamente confiable que permita llevar entre los propietarios las “cuentas claras”, la mayor cantidad de empleados y otros factores, que no viene al caso mencionar, hacen que la injerencia de los propietarios sea menor que en

³¹http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/controlinternoycontroldegestion/default3.asp





el caso anterior y por lo tanto la necesidad de delegación en los empleados mayor.

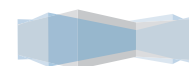
Podemos ver aquí la necesidad de un sistema de control que ofrezca mayor seguridad y por lo tanto deberá ser más sofisticado.

Finalmente llegamos a la empresa nacional grande: con varias plantas, cientos de empleados, algunas cotizaciones en Bolsas, y la empresa multinacional.

Esta última es sumamente útil para representar la necesidad de un sistema de control interno.

La empresa multinacional se caracteriza por tener una sede corporativa, generalmente ubicada en el país de origen. En esta sede se toman las decisiones corporativas y se fijan las políticas, y desde allí se vigila el cumplimiento de las mismas por parte de las empresas localizadas en los diversos países. La estructura operativa en dichos países se encuentra a cargo de gerentes, los que en la mayoría de las veces son personas seleccionadas en el medio local en base a su experiencia, capacidad y proyección; pero no (como en muchos casos sucede en la empresa nacional) en base a confianza previamente verificada.

A efectos positivos nos centraremos en sólo uno de los aspectos. Para tomar las decisiones y fijar las políticas anteriormente referidas la sede corporativa necesita contar con cierta información sobre la proyección futura y el desempeño presente de la empresa local. Nos estamos refiriendo a presupuestos y sistema contable, que permita a posteriorior





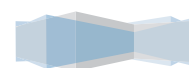
comparar el desempeño con lo proyectado y brinde una representación lo más exacta posible de la situación patrimonial y el resultado de las operaciones.

La información que se suministra debe ser confiable. Los propietarios o los gerentes corporativos no pueden participar en el país en cuestión con una frecuencia tal que permita asegurarse de esta confiabilidad. Tampoco pueden estar seguros, mediante su presencia, que no se cometan fraudes. Para tener una razonable seguridad acerca de lo anterior establecen un sistema de control, contable y operativo y, de acuerdo con las particularidades de cada caso, vigilan su cumplimiento.

En síntesis, vemos que cuanto más se alejan, físicamente o de hecho, los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado, si se quiere lograr una administración racional y eficiente.

Actualmente, dada la globalización de los negocios y cada día más sofisticada tecnología, el establecimiento de un sistema de control interno efectivo y eficiente es una tarea compleja y que exige conocimientos especializados, muchas veces interdisciplinarios.³²

³²JOSE ALBERTO SCHUSTER, "control interno" Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1992 pags. 3 A 5

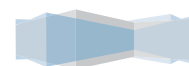




3.12.- Relación del Control Interno Dentro del Proceso Administrativo Total.

En la discusión de la naturaleza del proceso de control se vio que esta función empieza con la definición de objetivos y concluye con el logro de esos mismos objetivos. Esta función de control tiene que ver con gran parte de la efectividad en la implementación de acciones, por lo que las estrategias se convierten en acción para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Es también de gran utilidad ver con mayor detalle cómo la función de control está interrelacionada con las diferentes etapas del proceso administrativo convencional: planeación, organización, allegarse de recursos y administración.

En Relación con la Planeación. Como es sabido, la planeación está relacionada con determinación de objetivos sólidos para la organización, vistos en ambos sentidos: en su conjunto y por cada componente operativo. Estos objetivos proveen los puntos de referencia para el soporte de las actividades de control. Comprender la planeación en ámbito total es proveerse de los fundamentos de la función de control. Es conocido también que la administración reconoce las necesidades de una buena planeación, pero es conveniente hacer énfasis, además nadie está interesado en desarrollar o implementar controles efectivos que deban estar necesariamente relacionados con la planeación y con la efectividad con que actualmente se está desarrollando la planeación. Por lo anterior, el primer interés será contar con una buena y suficiente planeación a través de toda la organización.

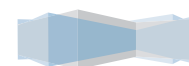




En Relación con la Organización. La importancia de la organización y de la función de control se encuentra en la tarea de asignar trabajo, delegar autoridad y determinar responsables. En este orden, la organización proporciona la base para el control. Más específicamente, la responsabilidad organizacional de los individuos o de los grupos de individuos (incluyendo componentes organizacionales) hace posible en forma sistemática la identificación de los objetivos y la medición de resultados de operación. Nuevamente esto significa que si se quieren controles efectivos deberá surgir la preocupación por implementar un sano diseño organizacional conectado con las medidas y necesidades organizacionales. De esta manera, la organización se constituye en la piedra angular de un control efectivo.

En Relación con el Allegarse de Recursos. La adquisición, manejo y disposición de todos los recursos involucra problemas de control. Pero en el caso de recursos humanos los problemas son todavía más críticos debido a que el control al igual que en todo el proceso administrativo dentro del que forma parte el proceso de control es ejercido por personas que supuestamente fueron bien seleccionadas, entrenadas y están siendo bien administradas. Donde existen administradores capaces, la función de control se ejerce de manera efectiva. En conclusión, el logro de un control eficiente debe involucrar los aspectos más relevantes de la función de personal.

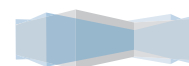
En Relación con la Administración. La tarea de administrar está relacionada con la emisión de instrucciones, supervisión de gente, coordinación y mando. En esta fase los administradores o directivos, además, administran el sistema de control y determinan la toma de





decisiones que sean necesarias a la luz de las desviaciones que se van presentados a lo planeado. La manera cómo la función de administrar es llevada a cabo, de una u otra forma, soporta al sistema de control; o bien, lo impide. Esto significa que para lograr un control efectivo se requiere una estrecha asociación entre los directivos responsables y las acciones soporte que demande el control.³³

³³BRINK V. / WITT H., "auditoría interna moderna evaluación de operaciones y controles" edit. ecafsA, MEXICO, 1999, pags. 74-75





Capítulo IV.- EL CRÉDITO.

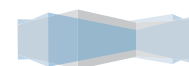
4.1.- Antecedentes del Crédito.

El crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua roma encontramos los primeros signos de desarrollo crediticio. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Éstos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad.

Pero en México los primeros créditos, se encuentran entre los aztecas, al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, este se hallaba





dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza, integrada por el reino azteca, el de Texcoco y el de Tlacopan o Tacaba.

Al finalizar el siglo XV la economía de los aztecas, había alcanzado un notable desarrollo, las transacciones comerciales, se realizaban no solo con trueque, sino con verdaderas operaciones de compra-venta. Sus instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda, que aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de este.

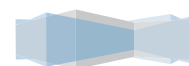
Las diferentes especies de moneda empleadas por los aztecas eran:

- Cacao, diferente del que se usaba en el consumo cotidiano.
- Pequeñas telas de algodón, destinadas exclusivamente para adquisición de mercancías.
- Piezas de cobre, muy parecidas a la moneda acuñada.

4.2- Concepto de Crédito.

El término de crédito proviene de latín *creditum*, de credere, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, etimológicamente y comúnmente, crédito equivale a confianza, esta es su base, aunque al mismo tiempo implica un riesgo.

Hay créditos siempre que exista un contrato (verbal o escrito); eso es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferente por





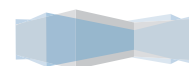
una de las partes en un lugar de exigirla a esa inmediatamente. Se puede definir el crédito como:

- “El crédito es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperando en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”.³⁴
- John Stuart Mill en su economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.
- En su aceptación jurídica el crédito, es una promesa de paga que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar y por otra, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago.

4.3.- Importancia del Crédito.

La importancia del crédito para una economía es muy grande. Gracias al crédito, las personas, las empresas y los Estados pueden tener acceso a recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener. Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas y, de esta forma, activar el sistema productivo del país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas, también son ingresos para el país. Al Estado, los

³⁴Villaseñor Fuente E. Elementos de Administración de Crédito y Cobranza. México, Ed. Continental, 1990.



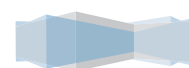


créditos le permiten llevar a cabo inversión social, en infraestructura y en otros propósitos para mantener la actividad económica del país en niveles aceptables o favorables. Sin embargo, el nivel de endeudamiento (los créditos) debe mantenerse en niveles aceptables, de tal suerte que no se afecte la estabilidad económica de las personas, las empresas, las organizaciones y del país en general.

4.4.- Objetivos del Crédito.

Una empresa establece objetivos que intenta lograr dentro de lapsos determinados, a fin de alcanzar ciertas metas específicas. Los objetivos más comunes que utiliza una empresa para otorgar crédito a los clientes son:

- Lograr el mayor volumen de ventas. Se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y en las cuentas malas se vea contrarrestado con el incremento esperado en la utilidad de las ventas a crédito.
- Buscar la optimización de ventas, pero controlando la cobranza. Esto se logra con un otorgamiento generoso en el crédito, pero con políticas y procedimientos rígidos en la cobranza.
- Tener la más alta seguridad en los clientes con políticas de cobro benignas. Deben establecer políticas rígidas de crédito y ofrecer un trato generoso en el cobro.





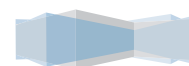
- Maximizar la seguridad financiera de la empresa. Para lograr ese punto, se debe establecer políticas, procedimientos rígidos, tanto en el otorgamiento de crédito como en la cobranza.

4.5.- Ventajas del Crédito.

En la actualidad, el crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios y como consecuencia, una disminución de 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 ventas.
- Aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder comprar a importantes sectores de la población.³⁵

³⁵Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. Crédito y cobranza. México, Ed. Continental, 1990



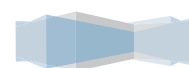


4.6.- Desventajas del Crédito.

Pero también a la vez el crédito tiene algunas desventajas las cuales se mencionan a continuación:

- Al otorgar muchos créditos, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez (efectivo disponible).
- El inventario de la empresa tiende a quedar bajo.
- Las pérdidas ocasionadas por deudas de morosos y las incobrables.
- Los gastos derivados del proceso de recuperación del capital cuando estos ingresan a cobranza morosa o judicial.
- Predisposición psicológica y consciente del cliente de no aceptar el concepto de pago.
- Si se otorga crédito sin analizar al cliente, se pierde el capital de la empresa.³⁶

³⁶Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. Crédito y cobranza. México, Ed. Continental, 1990





4.7.- Clasificación del Crédito.

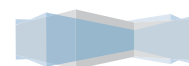
El crédito según su uso se puede clasificar en:

4.7.1.- Crédito de inversión.

Comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o los proyectos de inversión. Su objeto principal es el financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o equipamiento, etc. Este crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras.

4.7.2.- Crédito bancario.

Es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera; su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y su ejecución están regulados mediante la utilización de los instrumentos de créditos interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientado tanto a personas naturales como jurídicas.





4.7.3.- Crédito entre comerciantes.

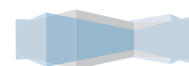
Opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituida; una calidad de proveedor, fabricante o distribuidor y otra en calidad empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o con la intermediación de una entidad de transacción.

Este tipo de crédito permite a las empresas obtener, mercaderías, insumos o productos acabados de otras empresas a cambio de una promesa de pago en un plazo especificado.

4.7.4.- Crédito al consumidor.

Es el que se concede al cliente o consumidos individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación.

Esta forma de crédito es el más común y difundida por su versatilidad e incremento de clientes que aceptan cada vez más este sistema como una forma de adquirir bienes y productos de consumo, porque la tecnología en transacciones de operaciones comerciales van orientadas hacia la diversidad de condiciones y eficiencia en la entrega y cobro de las mercaderías a clientes que han sido reconocidos como aptos para otórgales el crédito.





4.7.5.- Crédito documentario (o al comercio exterior).

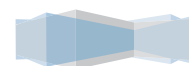
Ejecutada entre fabricantes o comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los recursos de unos para trasladar a otros y viceversa. El crédito en esta modalidad de comercio internacional es instrumental o documentado por el cual se establece un nexo entre un comprador o importador y un vendedor o exportador, para efectos de garantizar el pago inmediato del valor de las mercaderías.

Existe una amplia clasificación del crédito, que van desde los documentos que garantizan las operaciones de créditos hasta los términos o plazos de pago, como lo señalan algunos autores; pero solamente mencione el orientado hacia el comercio porque es la forma de crédito más conocida en el ámbito empresarial y social.

4.8.- Políticas de Crédito.

Para Gitman Lawrence, las políticas de crédito de una compañía establecen los lineamientos para determinar si se extiende crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder.

Las políticas de crédito deben tener como finalidad incrementar el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que





otorgan o rechazan el crédito con lentitud, restringen las ventas y como consecuencia la utilidad, de manera que a pesar de la reducción de la inversión en Cuentas por Cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y Cuentas por Cobrar.

El otorgamiento de crédito trae como consecuencia: pérdidas por cuentas incobrables, costos de investigación del crédito del cliente, gastos de cobranza y financiamiento de las Cuentas por Cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.³⁷

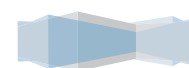
4.8.1.- Elementos a considerar en la fijación de políticas de crédito.

Tabla 4.1.- Elementos a considerar en la fijación de políticas de crédito.

Elementos	Concepto
Costo de investigación y cobranza	Son todas aquella erogaciones necesarias sin las cuales no se podría otorgar el crédito y su recuperación, tales como sueldos a empleados, papelería, depreciación y todos los necesarios
Costo de inversión	Es aquel que la empresa eroga principalmente por intereses originados por los financiamientos que recibe, mientras que recupera la cartera a fin de hacer frente a sus compromisos y obligaciones propias.
Costo de	Es aquel que se tiene por los retrasos en el pago por

Continúa...

³⁷Lawrence J. G. Principios de Administración Financiera. México, Ed. Pearson Addison-wesley 11ª, 2007.





morosidad	parte del cliente, para tal efecto, en este renglón se incluyen los recordatorios, telegramas, personal e inclusive los procedimiento legales.
Costo de incobrabilidad	Se refiere a la suma de los tres anteriores, más el costo de ventas de los artículos vendidos no pagados.

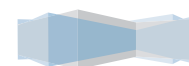
Fuente: Elaboración propia

4.8.2.- Evaluación del crédito.

Para evaluar el crédito, los administradores deben considerar:

- La solvencia moral del acreditado,
- La capacidad financiera de pago,
- Las garantías específicas de pago,
- Las condiciones generales de la economía
- La consistencia del cliente
- La cobertura.

Si el cliente es nuevo, se deberá solicitar: comprobantes de ingresos, estados financieros dictaminados o en su defecto declaraciones de impuestos; si no se tienen estados financieros, cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera. También es recomendable establecer comunicación con otros proveedores del cliente. Hoy en día se





utiliza el buró de crédito para obtener información crediticia de los clientes posibles.

Los informes revelan la formalidad de los pagos del cliente, los montos del crédito, los problemas que se han vivido y también los clientes que han sido puestos en listas negras por insolventes.

El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hace a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones sin pedir un reconocimiento formal de sus deudas como pagarés o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contra recibo, y los documentos de embarque que en la mayor parte de las veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías.

En ventas a crédito en bienes de capital o de uso duradero como pueden ser equipo de producción, equipo de ofician, equipo de transporte, etc., la venta generalmente se documenta con títulos de crédito que pueden ser negociados con posterioridad con instituciones de crédito. Una práctica común es cargar intereses por el crédito otorgado o por falta de pago oportuno en la fecha de vencimiento.

La empresa traducirá su información de crédito en clases de riesgo.

Como en los portafolios de inversión, el crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para los riesgos de incobrabilidad no afecten a la empresa de manera importante.

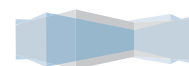
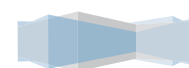




Tabla 4.2.- Clases de riesgo.

Clases de riesgo	Concepto
La solvencia moral del acreditado	Es una medida cualitativa y representan la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones, la formalidad de los tratos comerciales cliente-proveedor tienen un significado muy importante en el otorgamiento del crédito.
La capacidad financiera de pago	Es una medida cuantitativa y representan la capacidad del cliente para pagar. Se evalúa a través de información financiera del cliente. Cuando los montos son muy significativos, es necesario obtener información del cliente sobre la generación de flujos de efectivo futuros para medir la capacidad de pago que el cliente tiene para cubrir sus compromisos.
Las garantías específicas	Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad de pago del crédito solicitado.
Las condiciones generales de la economía en que operan	Reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus compromisos, como recesiones del país, crisis económica global, crisis financiera mundial, restricciones del gasto público, contingencias sanitarias, etc.
La consistencia del cliente	Se puede decir que la duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad con los giros mercantiles y actividades que desarrolla.
La cobertura	Son los seguros que tiene la empresa, o que exige a su

Continúa...





	cliente, para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

La información anterior se obtiene de:

- Experiencias anteriores con el cliente,
- Sentido común del gerente de crédito,
- Información interna respecto al cliente,
- Información externa respecto al cliente.

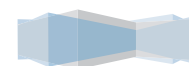
4.8.3.- Clasificación de los clientes.

Los clientes de la empresa puede clasificarse en:

Tabla 4.3.- Clasificación de los clientes.

Cliente	Descripción
Bueno	Aquel que en forma habitual paga en la fecha convencida, también se les conoce como clientes cumplido.
Regular	Aquel que paga sus facturas fuera de la fecha convenida.
Malo	Aquel que en forma frecuente se atrasa en sus pagos, no avisa los motivos de su atraso y, generalmente no cumple con lo que promete, también se les conoce como clientes morosos.

Fuente: Elaboración propia.





Los clientes nuevos, aquellos que no ha efectuado operaciones con la empresa se pueden clasificar en:

Tabla 4.4.- Clasificación de los clientes nuevos.

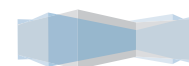
Cliente	Descripción
Bueno	Aquel que al estudiar su historial crediticio está limpio, además de ser solvente
Regular	Aquel que tiene una pequeña mancha en su historial crediticio, por haber pagado algunos créditos fuera de la fecha convenida.
Dudoso	Aquel que por sus antecedentes o falta de los mismos, no podemos clasificarlo como bueno, regular o malo.

Fuente: Elaboración propia.

La administración de Cuentas por cobrar tiene que fijar las políticas de crédito, siendo esta responsabilidad de la dirección financiera en coordinación con las direcciones de comercialización y ventas. La dirección general debe conocerlas y aceptarlas, siendo las principales:

Tabla 4.5.- Políticas de crédito.

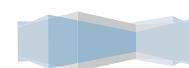
Política de crédito	Descripción.
Reducir al máximo la inversión de Cuentas por cobrar en días de cartera	Sin afectar las ventas, al reducir los días cartera se maximiza la inversión, convirtiendo las Cuentas por Cobrar en efectivo.
Administrar el crédito	Que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales. Continúa...





Evaluación del crédito de manera objetiva.	Que de cómo resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables. Mercados muy competitivos dan lugar a resultados con pérdidas altas. La evaluación del crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.
Mantener la inversión en Cuentas por Cobrar al corriente	La inversión en Cuentas por Cobrar debe ser supervisada en cada cliente en particular, de conformidad a lo acordado, tomando decisiones sobre la cartera vencida.
Vigilar la exposición de las Cuentas por Cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda	Aún cuando nuestra economía registra índices inflacionarios de un dígito desde hace poco o más de una década, se tiene que considerar que las cuentas por cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación; y las cuentas por cobrar en moneda extranjera están además expuestas a la devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente una influencia muy importante en las utilidades o pérdidas monetarias que reportan las empresas, por lo que habrá que poner especial atención en este tema.

Fuente: Elaboración propia.





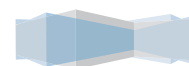
4.8.4.- Clasificación crediticia.

Las decisiones relativas a otorgar crédito a clientes, pueden tomarse empleando técnicas impersonales y computarizadas. Una técnica de uso general es la clasificación crediticia. Este procedimiento resulta en una ordenación que refleja la solvencia total del solicitante, expresado como un promedio estimado a partir de los resultados obtenidos con base en los diversos requerimientos financieros y crediticios.

La clasificación de crédito con frecuencia se utiliza para las operaciones grandes de tarjetas de crédito, como las que otorgan las tiendas departamentales.

4.8.5.- Las variables de las políticas de crédito son:

- Las condiciones del crédito,
- El periodo del crédito,
- Los descuentos por pago anticipado y
- Las políticas de cobro.





4.8.5.1.- Condiciones de crédito.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pagos requerido para todos los clientes que operan el crédito. Las condiciones del crédito cubren tres aspectos:

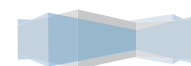
- Descuento por pronto pago,
- Período del crédito, y
- Período de descuento sobre pronto pago.

Cualquier cambio en los términos del crédito puede tener efecto sobre su rentabilidad total.

Los administradores que establecen las condiciones del crédito pueden contribuir al éxito de la empresa al evaluar la información del crédito y a realizar la función de cobranza.

Una vez fijada las condiciones del crédito, la dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas.

Un buen administrador de crédito debe mantenerse al tanto de los factores externos que afectan a los negocios de los cliente y deben estar en comunicación constante con las cuentas importantes (cliente clave). Generalmente el 20% de los clientes representan el 80% de la inversión. Lo anterior puede dar lugar a modificaciones a las condiciones del crédito.





Al estar en permanente contacto con los clientes importantes, el administrador puede a través de la empresa, impulsar y apoyar las empresas de los clientes para que eleven sus ventas y se expandan en forma rentable.

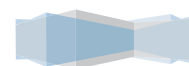
Si las ventas son estacionales o cíclicas, se deben establecer condiciones especiales por la venta de temporada, según las características y condiciones particulares de cada empresa.

En ventas de exportación las condiciones de crédito varían de las condiciones de ventas locales. Generalmente las ventas se hacen a través de cartas de crédito. Son hechas generalmente a través de contratos privados, de donde el cliente es avalado por la institución de crédito con la que normalmente realiza sus operaciones en su país de origen.

En cobranzas relacionadas con exportaciones debe tenerse información relacionada con la moneda extranjera contratada (generalmente en dólares).

4.8.5.2.- El periodo del crédito.

El periodo del crédito son decisiones básicas para determinar el número de días o de longitud del crédito comercial que se concederá a los clientes, para pagar totalmente el valor de sus compras, sin menoscabo de las utilidades o rentabilidad de la empresa.





El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación de la misma.

Una de las estrategias para ampliar mercado e incrementar las ventas, es el ampliar las condiciones de crédito cuando existen condiciones similares en la calidad, servicio y precio de los productos.

Cuando se producen cambios en el mercado, se debe estudiar su efecto en la empresa y tomar las decisiones para responder al cambio de la competencia y defender la participación de la empresa en el mercado.

Los cambios o longitud del crédito comercial concedido a clientes ocasionan aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa, de la manera siguiente:

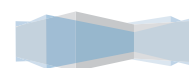




Tabla 4.6.- Aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa.

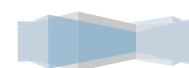
Concepto	Cambios	Efectos en las utilidades
Aumento del Período de Crédito:		
Ventas	+	+
Plazo promedio de cobros	+	-
Cuentas incobrables	+	-
Rotación de cuentas por cobrar a clientes	-	-
Disminución del período del crédito:		
Ventas	-	-
Plazo promedio de cobros	-	+
Cuentas incobrables	-	+
Rotación de cuentas por cobrar a clientes	+	+

Fuente: Elaboración propia.

En ventas de exportación los periodos de crédito son más amplios; sin embargo, existen financiamiento a través de la banca de desarrollo en que se negocia la documentación de las exportaciones y la empresa recibe pagos inmediatos con el descuento correspondiente, a través de programas de apoyo a las exportaciones.

En muchas ocasiones también se financian las materias primas y componentes necesarios para elaboración de productos de exportación.³⁸

³⁸Perdomo Moreno A. Elementos Básicos de Administración Financiera. Ed. Thomson 2002





4.8.6.- Establecimiento de una política de crédito.

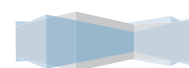
Las políticas de crédito son los lineamientos que establece la empresa para otorgar el crédito a sus clientes, como son: requisitos que deben cubrir, el periodo que se otorga, el límite del crédito, si se otorga o no descuentos por pronto pago, etc.

Se debe investigar cuales son las políticas de crédito del giro de la empresa en el mercado que participa, para establecer políticas acorde a las del mercado competidor; ya que, si la empresa es muy rígida estará limitando el crédito y la posibilidad de ventas, por otro lado si es muy flexible se incrementaran mucho los gastos de cobranza, de morosidad y de incobrabilidad, el costo total de la cartera de clientes.

4.8.6.1.- Descuentos por pronto pago.

Los descuentos por pronto pago son decisiones básicas motivadas por el incentivo de crédito de una empresa, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del periodo del crédito comercial.

Las empresas generalmente tienen como meta tener una participación mayor en el mercado, lo que conlleva el otorgar un crédito similar al de la competencia. Como estrategia se puede reducir el periodo de crédito o vender únicamente de contado, reduciendo de manera significativa el precio de venta y manteniendo la calidad del producto y servicio.





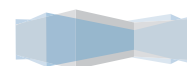
Es una práctica común el otorgar por ejemplo 2% de descuento cuando los clientes pagan anticipadamente sus facturas. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado.

Si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los prevalecientes en el mercado, pero menores a lo que está pagando la empresa a terceros por financiamiento, para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que están generando tasas de intereses superiores.

Por ejemplo: La empresa otorga normalmente un plazo de 30 días fecha de factura. El descuento por pago anticipado del mercado es del 2%. La tasa mensual que paga la empresa al banco por crédito contratados es del 4%.

En este caso existe un diferencial del 2% entre el descuento por pronto pago del mercado (2%) y el interés mensual que la empresa está pagando al banco por financiamiento (4%). En estas condiciones el otorgar un descuento del 2% trae un beneficio a la empresa del 1%, al liquidar los clientes anticipadamente los créditos contratados.

En épocas de inflación alta, (de más de un dígito), otorgar descuentos por pago anticipado o por pago de contado es una práctica financiera muy aceptable. El convertir la venta en efectivo para hacer uso de este en la compra de inventarios, representa una estrategia financiera que protege a la empresa de los efectos de la inflación y devaluación de la moneda al estar transformando el activo monetario (cuenta por Cobrar y efectivo) en activos no monetarios (Inventarios).





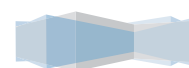
Los descuentos por pago al contado en efectivo tienen un beneficio directo en el financiamiento de las cuentas por cobrar, que compensan con la reducción del ingreso.

Los descuentos por pago de contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementando el volumen y mejorando la rentabilidad de la empresa.

Debe estudiarse el efecto que pueda tener la demanda sobre los aumentos o disminuciones en precios y la repercusión que tendrían los aumentos o disminuciones por el volumen sobre los rendimientos. (Análisis de sensibilidad precio-volumen).

Al otorgarse a los clientes descuentos por pronto pago, se puede ocasionar:

- Disminución de las cuentas incobrables.
- Ahorro de cuentas incobrables.
- Disminución en el plazo de cobros.
- Aumento de la rotación de la cartera.
- Disminución en la inversión de la cartera.
- Aumento en la rentabilidad.





Cuando la empresa establece o aumenta su descuento por pronto pago, deben esperarse los siguientes cambios y efectos sobre las utilidades.³⁹

Tabla 4.7.- Cambio sobre las utilidades por descuentos por pronto pago.

Variable	Efecto del cambio	Efecto en la utilidades
Ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cartera	Decremento	Positivo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo
Rentabilidad Unitaria	Decremento	Negativo

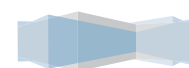
Fuente: Elaboración propia.

4.8.7- Fijación de crédito.

La cartera por las operaciones de ventas a crédito, normalmente representan entre el 30% y el 40% de sus activos circulantes y entre el 15% y 20% de sus activos totales.

La actividad de selección del crédito de una empresa implica si se otorga o no crédito a un cliente y cuanto concederle. Para ello debe contarse con las fuentes de información sobre crédito y los métodos de análisis de crédito adecuados. Cada uno de estos aspectos de las políticas de crédito es importante para el éxito de la administración de las cuentas por cobrar.

³⁹Perdomo Moreno A. Elementos Básicos de Administración Financiera. Ed. Thomson 2002





Capítulo V.- CUENTAS POR COBRAR.

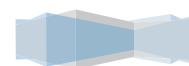
5.1.-Concepto de Cuentas por Cobrar.

- Las Normas de Información Financiera en su boletín C-3 de “Cuentas por Cobrar”, menciona que las cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, que sea el objeto social de la empresa. Especifica que aquellas cuentas que estén representadas en moneda extranjera, deberán valuarse al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los Estados Financieros.⁴⁰
- Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas.⁴¹
- Cuentas por cobrar es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa.⁴²

⁴⁰Normas de Información Financiera (NIF) 2009 versión estudiantil cuarta edición, 15 de enero 2009 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

⁴¹es.scribd.com/doc/7775716/Cuentas-Por-Cobrar

⁴²definicion.de › General





- Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes.⁴³
- Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que le generarán un beneficio en el futuro. Forman parte del activo circulante.⁴⁴
- El autor Gitman L. (1996. P94) opina que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos.
- Cuentas por cobrar es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa.⁴⁵

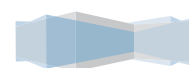
5.2.- Importancia de las Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar constituyen unos de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

⁴³www.ejemplode.com › Finanzas

⁴⁴www.soloeconomia.com/cuentas/cobrar.html

⁴⁵www.mailxmail.com › ... › Conocimientos básicos de contabilidad





Las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante para la empresa. Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y al activo circulante, y se obtienen a través de las pruebas de liquidez.

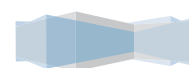
Por otro lado es importante saber en tiempo y forma cuales son los clientes que deben dinero.

5.3.- Objetivo de las Cuentas por Cobrar.

Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Esto se puede aplicar a una tienda de departamentos que se

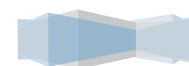




ve obligada a ofrecer a sus clientes tarjetas de crédito para poder competir, lo mismo que a una empresa internacional de ingeniería que tiene que otorgar o arreglar crédito a largo plazo como parte de sus operaciones a fin de competir con éxito por la adjudicación de contratos de construcción de presas, refinerías y otros grandes proyectos de inversión de capital. Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.

Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la ciudad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos. Como se verá más adelante, si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional en esas cuentas.⁴⁶

⁴⁶ Steven E. Bolten, Administración Financiera, Editorial Limusa, México.





5.4.- Clasificación de las Cuentas por Cobrar.⁴⁷

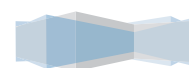
5.4.1.- De acuerdo a su disponibilidad.

- **Corto plazo.** Son aquellas cuentas que pueden disponerse de forma inmediata en un periodo menor de un año. Deben presentarse en el Estado de Posición Financiera como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables.
- **A largo plazo.** Estas cuentas de largo plazo son aquellas que pueden ser disponibles después de un periodo superior a un año, no pueden presentarse dentro del activo circulante, deberán presentarse como otros activos.

5.4.2.- De acuerdo a su origen.

- **A Cargo de clientes.** Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de las ventas de las mercancías o prestación de servicios.
- **A cargo de otros deudores.** En el segundo grupo deberá mostrar las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

⁴⁷Normas de Información Financiera (NIF) 2009 versión estudiantil cuarta edición, 15 de enero 2009 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

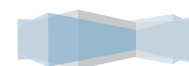




Las Cuentas por Cobrar representan una extensión de crédito a sus clientes por parte de la compañía. El inventario, o bienes en existencia, es un activo circulante necesario, el cual permite que el proceso de producción-ventas transcurran con un mínimo de trastornos. Las cuentas por cobrar y el Inventario son los activos dominantes mantenidos por la empresa. Ambos conceptos en la estructura financiera de las empresas representan a aproximadamente entre el 70 y el 80 % de los activos circulantes y, entre el 30 y un 35% de los activos totales.

5.5.- Valuación de las Cuentas por Cobrar.

Considerando el párrafo 60 de la NIF A-6, Reconocimiento y valuación, las cuentas por cobrar deben reconocerse a su valor de realización que es el monto que se percibe, en efectivo, equivalentes de efectivo o en especie, por la venta o intercambio de un activo; por ende, las cuentas por cobrar deben cuantificarse al valor pactado originalmente del derecho exigible. Atendiendo al postulado básico de devengación contable, el valor pactado debe modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie, crédito, o servicios, de cada una de las partidas que lo integran; esto requiere que se le dé efecto a descuentos y bonificaciones pactadas, así como a las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro. Cuando las cuentas por cobrar sean a largo plazo, el valor de realización debe cuantificarse considerando su valor presente en términos de lo dispuesto en los párrafos 67 a 85 de la NIF A-6 que define a dicho valor presente como *"...el valor actual de flujos netos de efectivo futuros, descontados a una tasa apropiada de descuento, que se espera genere una partida durante el curso normal de*





operación de una entidad. El valor presente representa el costo del dinero a través del tiempo, el cual se basa en la proyección de flujos de efectivo derivados de la realización de un activo o de la liquidación de un pasivo."

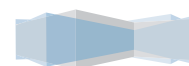
Para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperables o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en posibilidad de establecer o incrementar las estimaciones necesarias,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

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

Los intereses derivados de las cuentas por cobrar deben reconocerse como ingresos en el periodo en que se devenguen, siempre que:

- a) Sea probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y
- b) El importe de tales intereses pueda ser valuados confiablemente.

Los intereses devengados derivados de cuentas de difícil recuperación no deben reconocerse debido a que no es probable que los beneficios derivados de la transacción fluyan a la entidad. La entidad debe revelar





en notas a los estados financieros, el importe acumulado de tales intereses aún no reconocidos a la fecha de los estados financieros.

Las cuentas por cobrar, en moneda extranjera deberán valuarse al tipo de cambio bancario que esté en vigor a la fecha de los estados financieros.

5.6.- Análisis de las Cuentas por Cobrar.

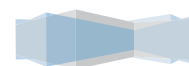
Las cuentas por cobrar, son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o de cualquier otro concepto análogo. (Incluyendo documentos por cobrar).

Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado.

Como ya hemos comentado anteriormente la palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”, que al mismo tiempo encierra un “riesgo crediticio” por la confianza otorgada en que el deudor pague el importe de la operación.

5.6.1.- Rotación de cuentas por cobrar.

La rotación de cuentas por cobrar es un término utilizado en finanzas, bancos títulos y valores financieros. Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Se obtiene con la formula siguiente:





$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Saldo Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Nos indica el número de veces al año que la empresa recupera las ventas que realiza a crédito, de esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio.

Tabla 5.1.- Rotación de las cuentas por cobrar.

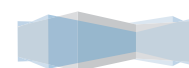
Rotación	Descripción
Alta	Indica una política de cobro severa, esto puede implicar pérdida de mercado en virtud de que los clientes podrán optar por cobrar con la competencia. En ocasiones se otorga poco plazo a los clientes o de falta de liquidez de la empresa.
Baja	Indica morosidad de los clientes, y en consecuencia problemas en la recuperación de la cartera.

Fuente: Elaboración propia.

5.6.1.1.- Plazo promedio de cobranza.

Indica el plazo promedio en días, que cobramos lo que se vendió a crédito en periodo de un año; o bien el número de días de ventas que queda pendiente de cobro. El plazo promedio de cobro, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza, y se determina mediante la relación siguiente:

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$





El promedio de cobranza también se puede obtener de la siguiente manera:

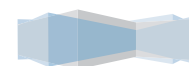
$$\text{Plazo promedio de cobro} = \frac{\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} (365 \text{ Días})$$

El plazo promedio de cobro puede relacionarse con los plazos que la empresa ofrece, y de esta manera evaluar la inversión en cuentas por cobrar.

Los cambios en la razón pueden indicar cambios en la política de crédito o cambios en la capacidad de la cobranza, o bien una combinación de ambas.

El promedio de los días que transcurren entre la fecha de la venta a crédito y el cobro, depende en partes de las condiciones económicas y de factores controlables conocidos como variables de las políticas de crédito.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que la recuperación de la cartera es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada, y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa, y de la cual depende el cumplimiento de compromisos de la empresa.





5.6.2.- Integración de saldos.

La integración de cualquier saldo que adeude un cliente lo vamos ubicar en la sección de cobranza, en su auxiliar que contendrá la integración de las facturas que se adeudan a la empresa, así como la fecha de dicho adeudo, soportando con las facturas originales correspondientes al mismo, que deberá corresponder al saldo que se tenga en los auxiliares contables.

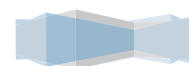
5.6.3.- Antigüedad de saldos.

El departamento de crédito tiene a su cargo el vigilar y supervisar la cartera de los clientes para que las facturas sean presentadas en su oportunidad para su cobro, y gestionar con base en las políticas de crédito el cobro de la cartera vencida.

Cuando el cliente tenga saldos vencidos, el departamento de crédito deberá suspender los embarques futuros hasta que esté al corriente su saldo, o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

Cuando las cuentas son importantes y los clientes reconocen su adeudo, pero están en problemas financieros temporales, con frecuencia se establecen financiamientos especiales con el fin de separar el monto que no puede ser liquidado temporalmente y mantener la cuenta al corriente. Generalmente el monto que no puede ser liquidado temporalmente se documenta y en la mayoría de las veces se carga un financiamiento.

La administración de la cobranza se concentra en un informe conocido como “análisis de antigüedad de saldos” en el que aparecen todas las

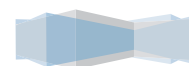




cuentas por cobrar, analizadas por su antigüedad. Actualmente con la ayuda de la PC este se obtiene con cierta facilidad y oportunidad. Es un método que proporciona información acerca de la proporción del saldo de cuentas por cobrar que estado vigente durante un periodo específico. Así destacado toda irregularidad el analista puede definir las causas de las deficiencias en los procedimientos de crédito y cobranza.

El diseño de este listado generalmente contiene la siguiente información:

- Número de cliente.
- Nombre del cliente.
- Saldo de la cuenta.
- Importe al corriente. Representa el total de facturas que están dentro de los términos del crédito.
- Importe vencido de 1 a 15 días.
- Importe vencido de 16 a 30 días.
- Importe vencido de 31 a 45 días.
- Importe vencido de 46 a 60 días.
- Importe vencido a más de 60 días





Esta clasificación puede ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa.

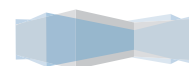
5.7.- Costo-Beneficio de las Cuentas por Cobrar.

Una adecuada administración de las cuentas por cobrar de clientes va estar asociada a obtener el máximo beneficio de los clientes con un nivel de costos aceptables, de manera que el beneficio de otorgar el crédito (incremento en ventas) sea superior al costo asociado (costo de inversión, cobranza, morosidad e incobrabilidad).

Al establecer o modificar las políticas de crédito, deberemos elaborar un análisis de los costos y beneficios de la política establecida; este análisis normalmente es en términos cuantitativos, pero también se deberá hacer en términos cualitativos.

En términos cuantitativos podríamos comparar el costo de perder una venta contra el ahorro que se genera por una baja inversión en la cartera de clientes (entre otros); desde este punto de vista la política adecuada se dará cuando la utilidad o ahorro sea superior al costo.

Desde el punto de vista cualitativo, se debe valorar la importancia de los clientes que se están dejando ir y su repercusión en el futuro; en virtud de que de no atenderlos optara por comprar a otras empresas.





5.7.1.- Política de inversión.

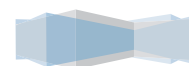
Las empresas deben de analizar cuidadosamente donde invertir los recursos limitados de que dispone, por ejemplo: si una empresa decidiera invertir el 50% de sus recurso en financiar a los clientes esto la limitaría para invertir en otros renglones como son los inventarios o la maquinaria, lo que limitaría sus ventas futuras.

Al establecer las políticas de crédito, especialmente a lo referente a monto y plazo, deberá de tomarse en consideración que para poder otorgar el crédito la empresa deberá de invertir los recursos necesarios para financiar a los clientes.

La política de inversión que se defina para la adecuada administración de la cartera de clientes, deberá permitir proporcionar el máximo de servicio a los clientes con el mínimo de inversión en la cartera.

Aunque el objetivo del departamento de ventas será el de incrementar sus ventas, para lo cual está dispuesta a otorgar todo el crédito posible, no siempre es conveniente establecer una política de ese tipo en virtud de que implica un incremento en el nivel de costo. Tener excesos en clientes ocasionara:

- Incremento en el costo de la inversión de clientes.
- Disminución en la rotación de cuentas por cobrar.
- Incrementa el riesgo de cuentas incobrables.





- Incremento en gastos de cobranza.

Por otro lado, si las empresas establecen políticas que minimicen la inversión en clientes, es decir, que permitan la rápida rotación de la cartera; se corre el riesgo de perder clientes por no otorgarles las facilidades para la compra de mercancía.

5.7.2.- Ventas a crédito.

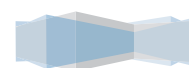
En el crédito como en cualquier actividad de negocios, existen determinados puntos comunes de una a otra empresa, uno de ellos sino el más recurrente es el del eterno conflicto de crédito con el área de ventas. Tratemos de encarar este problema desde una perspectiva abierta, empecemos por ver las diferencias.

Ventas es considerada en la empresa como el área de generación de valor por excelencia, la principal razón y fuente de subsistencia de la organización.

Crédito por el contrario, desde el enfoque tradicional de los negocios se identifica como algo negativo “un centro de costo, que se encarga de la parte negativa de la relación con los clientes que es la cobranza”.

Ventas está visto desde la perspectiva del incremento de la facturación y crédito desde la perspectiva del incremento del costo.

Ventas es considerada un área de desarrollo de negocios y atención a clientes, crédito como un área de manejo del riesgo.





Y por si fuera poco, ventas se evalúa por el número de negocios nuevos que pueda traer, mientras que crédito por el dinero que pueda recuperar.

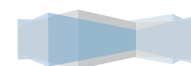
En fin, la lista es muy larga y seguramente al estar leyendo puedes pensar en muchos otros elementos para agregar a esta lista.

Debe quedar claro, que el crédito es una herramienta fundamental para vender cada vez más porque si el negocio es desarrollar clientes a largo plazo entonces lo que buscamos son ventas repetitivas, es decir que el cliente haga nuevos pedidos y por ende que disponga del espacio suficiente en su crédito para hacerlo. Vender a crédito es vender más.

Tradicionalmente la función de crédito al estar asociada únicamente al entorno de riesgo ha desarrollado esquemas de medición y seguimiento muy específicos para este fin, por ejemplo el indicador de días cartera, % de cartera vencida, etc.

Estos indicadores no están mal, pero son incompletos pues se limita a medir únicamente el tiempo de retorno de la cartera y cuantos es lo que no se ha cobrado por lo que se relacionan con la generación de flujo lo cual es solo una de las funciones que el área de crédito y cuentas por cobrar de una empresa maneja.

Por otro lado, en la evaluación de nuevos clientes siguiendo con este enfoque, el proceso de investigación y análisis se hace bajo la premisa de contener el riesgo y no bajo la óptica de garantizar más y mejores ventas, esto último implica conocer al cliente, su forma de hacer negocios, sus procesos para procesar los pagos, sus requisitos de facturación, sus requerimientos de entrega, sus hábitos de pago, su situación financiera,



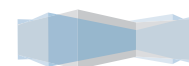


pero sobre todo y de manera fundamental, el valor del negocio en el momento de la venta, independientemente del riesgo, este valor se obtiene al considerar el margen de utilidad de la línea de producto, la capacidad de producción ociosa o activa y de la demanda del producto o servicio en el momento en que se requiere, eventualmente otros factores intervienen como costos de almacenaje, transportación, merma, etc.

Si no consideramos este factor, es fácil tomar decisiones equivocadas basadas únicamente en la evaluación de riesgo pues en ocasiones el no colocar una mercancía o servicio determinado tiene mayor costo que hacerlo con un cliente que eventualmente tendrá un retraso en el pago. Por otro lado, para garantizar el pago existen herramientas como el factoraje, seguro de crédito, protección de cheques, etc. Además de la posibilidad de manejar garantías reales o documentales que puedan en su caso facilitar la recuperación en caso extremo.

Consideramos que en la practica el retraso en los pagos no es siempre consecuencia de clientes defraudadores, sino de problemas relacionados con errores cometidos por nosotros o el cliente, tramites repetitivos, falta en el cumplimiento de requisitos, problemas de facturación, problemas de calidad, o incluso simplemente por cuestiones de actitud, por lo que es mejor prepararse para abatir estas causas que asumir que todos los retrasos en el pago se deben a fraudes.

En fin la propuesta en sí, es por transformar la visión del crédito y las cuentas por cobrar en la empresa ya que son un canal directo de comunicación con el cliente y que impacta de manera fundamental en la generación de más y mejores ventas.





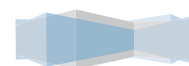
Si transformamos la operación de esta área pasando de control de riesgo a ventas y servicios a clientes sin descuidar la procuración de flujo de efectivo pero no haciendo de este su único fin, si para ello establecemos nuevas reglas en las que se incentive con nuevos indicadores la generación de más ventas, la respuesta oportuna a requerimientos de clientes, la solución de problemas internos y en general la generación de valor, empezaremos a ver grandes resultado no solo en la relación con nuestros clientes sino también en la relación de trabajo en las áreas de ventas y crédito.

Finalmente el área comercial se forma de las ventas y en promedio un 80% de estas se hacen a través del crédito, por lo que el binomio ventas-crédito debe ser entendido como un sinónimo asociado con la rentabilidad de la empresa.

5.7.3.- Manejo estacional de las cuentas por cobrar.

El manejo estacional normalmente obedece cuando una empresa, sus cuentas por cobrar se ven incrementadas por el periodo estacional de mayor demanda de los productos y/o servicios que vende, debiendo prever con anticipación las cantidades que va requerir de fondos para satisfacer las necesidades de fondos, por el periodo en que estas se recuperan, siendo una función que deberá atender el responsable del área de finanzas.

Si la empresa no dispone de los recursos suficientes que permitan otorgar el suficiente crédito a sus clientes en la temporada estacional, el costo





originado por la pérdida en ventas podría ser bastante superior a los ahorros en los costos de inversión, de cobranza y de cuentas incobrables.

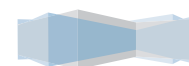
5.8.- Determinación del Nivel de Cuentas por Cobrar.

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

El crédito comercial es una forma de financiamiento de corto plazo común a casi todos los negocios. Posiblemente sea la mayor fuente de fondos a corto plazo para los negocio de manera colectiva. Hoy en día, se permite un corto periodo de financiamiento a los clientes, antes de vencer el pago. Esto hace que las micro y pequeñas empresas dependan en gran medida del crédito que les otorgan a sus proveedores.

Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en Cuentas por Cobrar representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante.

Algunos giros de negocio como las tiendas de autoservicio no otorgan crédito, su venta es de contado, y esto ha sido su estrategia de comercialización para vender a precios reducidos, debido a la eliminación del costo de financiamiento de los inventarios porque se realizan a través de crédito de proveedores que otorgan a la empresa sin ningún costo, sin





que se utilice el capital de la empresa, además los inventarios tienen una alta rotación y los términos de pago son generalmente coincidentes o mayores con la venta de los inventarios.

5.8.1.- Inversión en las cuentas por cobrar.

La Inversión en las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas totales y por el promedio de días que transcurren entre las fechas de venta y la cobranza.

Con la siguiente formula se determinara la inversión en cartera:

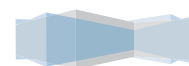
$$\text{Inversión en cuentas por cobrar} = \frac{\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales netas}}$$

Esta razón indica que porcentaje de las ventas se encuentra invertido en la cartera de clientes; en este caso se utiliza el total de las ventas, sean a crédito o de contado.

Podemos determinar el tiempo promedio que transcurre desde la venta hasta la cobranza de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Días promedio de inversión en cuentas por cobrar} \\ = (\text{Inversión en cuentas por cobrar})(365 \text{ días}) \end{aligned}$$

Esta nos indica en promedio el número de días que transcurren desde que la mercancía sale del almacén hasta que los clientes le pagan a la





empresa, este promedio de días toma en consideración tanto las ventas de contado como a crédito.

5.8.2.- Determinación del costo de las cuentas por cobrar.

Para las empresas es importante no solo conocer la inversión en cartera y los días promedio de la inversión en cartera; sino igual o más importante es determinar el costo de la empresa por financiar a los clientes.

Las empresas compran mercancías con préstamos o recursos propios, por los primeros pagan intereses y por los segundos pierden la posibilidad de invertirlos en otro lado que le permitan una ganancia (costo de oportunidad); en ambos casos, otorgar el crédito a los clientes tiene un costo para la empresa.

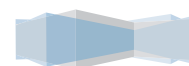
El costo de la inversión en cartera se determina como sigue:

Costo de la inversión en cuentas por cobrar

$= (\text{Costo de venta anual})(\text{Inversión en la cuentas por cobrar})(\text{Tasa de financiamiento})$

5.9.- El Proceso de las Cuentas por Cobrar.

- Facturación.
- Notas de crédito y cargo.
- Pago.





- Cuentas incobrables.

5.9.1.- Facturación.

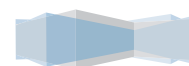
Se inicia cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio; y es responsable de la asignación del precio y de la emisión de una factura al cliente.

5.9.2.- Notas de crédito y cargo.

En ellas se registran todos aquellos descuentos y devoluciones que se concede a clientes. Estos se tramitan a través del departamento encargado de la facturación el cual se encarga de elaborar las notas.

5.9.3.- Pago.

La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza turna la información correspondientes a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.





5.9.4.- Cuentas Incobrables.

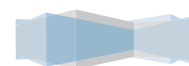
Son también conocidas como cuentas malas, el procedimiento consiste en crear una reserva que puede ser un porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar o un porcentaje sobre las ventas, éste es el más utilizado. En las ventas a crédito y a pesar de los esfuerzos de crédito y cobranza y del departamento de ventas, algunas operaciones se tendrán que considerar como “incobrables”.⁴⁸

Esta reserva se establece para cubrir las cantidades del total de cuentas por cobrar, se estima que no se cobrarán, es un movimiento contable que la administración “aparta” y deduce de las utilidades considerando con base en la experiencia, que algunas cuentas no se podrán cobrar.⁴⁹

Las reservas son cuentas complementarias de activo, representan fondos que han sido separados para fines especiales y se presentan en el balance para reducir el valor de los activos a los que corresponden, por ejemplo: la depreciación resta las cuentas de Activo No Circulante; la amortización, los Gastos intangibles (Como gastos de organización o gastos de instalación) y la Reserva para Cuentas Incobrables se presenta restando la cuenta de Clientes. Cada mes se hace un asiento contable cargando a “gastos y abonando a la reserva; cuando un cliente deja de pagar en forma definitiva, se dispone del saldo de esta cuenta con un “cargo” y se “abona” a la cuenta de clientes.

⁴⁸García Mendoza Alberto. Contabilidad Avanzada. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 2000.

⁴⁹Rodríguez Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas. ECASA. México, 1994.

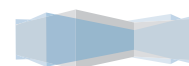




Para que los cargos por saldos que se consideran incobrables sean deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta, deben de cumplirse ciertos requisitos contenidos en la fracción XVI del artículo 31, que muy resumidamente dice que tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideran realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro; esto sucede cuando el monto no exceda de \$5,000.00 y hubiere transcurrido un año a partir de que se incurra en mora y no se hubiera logrado el cobro, o cuando el deudor no tenga bienes embargables, haya fallecido o desaparecido sin dejar en bienes a su nombre o se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o suspensión de pagos.⁵⁰

El saldo de la cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en la contabilidad con importe de un peso, por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito. Administrativamente la cuenta debe ser bloqueada con un código especial para que transcurrido el tiempo no se le vuelva a vender.

⁵⁰Prontuario Fiscal Estudiantil 2011 Correlacionado por CengageLearning Editores, S.A. de C.V., una compañía de CengageLearning, Inc.





Capítulo VI.- COBRANZA.

6.1.- Concepto de Cobranza.

- En México y en todo el mundo, existe lo que se conoce como la cobranza que consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente comercial, Financiera, o Prestadora de servicio.⁵¹
- Es el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados”.⁵²
- En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.⁵³

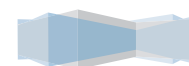
6.2.- Importancia de la Cobranza.

Aquí se resalta la importancia del cobro porque las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa

⁵¹http://es.wikipedia.org/wiki/La_cobranza_en_M%C3%A9xico

⁵²[fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/.../credito_cobranza.pdf](http://casua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/.../credito_cobranza.pdf)

⁵³www.definicionabc.com/general/cobranza.php





depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos.

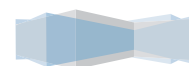
Para cumplir con el objetivo de Rentabilidad, desde el punto de vista Financiero, debemos darle mayor Rotación a nuestro Capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

6.3.- Objetivo de la Cobranza.

El objetivo principal de la cobranza es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son:

- La logística integral de cobranzas,
- El análisis de todos y cada uno de los clientes, y
- La lectura del mercado.





6.4.-Clasificación de la cobranza.

6.4.1.- Cobranza formal o administrativa.

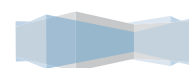
La que se realiza mediante los responsables directos de la cobranza, utilizando los medios y procedimientos regulares para ejecutar el cobro ya sea a través de los propios cobradores de la empresa o de intermediarios calificados, si ese fuera el caso.

Este proceso debe ser programado analizado y sometido a revisión por parte de los responsables de la administración del negocio antes de elegir el tipo de cobranza.

Se entiende que la empresa solo decidirá recurrir a otros tipos de cobranza cuando haya agotado todas las medidas y recursos necesarios para el pronto pago y que por esta circunstancia se pone en peligro la relación Cliente-Empresa.

6.4.2.- Cobranza extrajudicial.

Se refiere a los créditos vencidos cuya recuperación está a cargo de abogados, quienes presionan al acreditado para que pague su crédito, sin que medie ninguna demanda judicial de por medio.





6.4.3.- Cobranza judicial.

La cobranza extra-judicial es similar a la extrajudicial, con la diferencia que en este caso existe una demanda judicial como instrumento para recuperar el crédito.

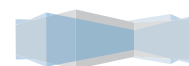
6.5.- Políticas de Cobranza.

Son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes.

Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado, actividad, y giro de la empresa.

La política de una empresa en condiciones normales sería:

- En la primera semana de vencida la factura se le hace un llamado al cliente,
- A los 10 días se le envía un recordatorio amable,
- A los 15 días un nuevo recordatorio más enérgico, y
- Antes de los 30 días, se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa.





- Si después de 30 días el cliente no liquida su adeudo, este debe turnarse al departamento legal para su cobro.

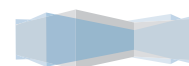
Dependiendo del cliente y del monto de la factura, el departamento de cobranza podría decidir brincarse uno o dos de los pasos anteriores.

Debe tomarse en cuenta el costo de la cobranza tramitada a través de procedimientos legales o con arreglos a que se puedan llegar para que el cliente liquide su adeudo.

Los costos de morosidad son altos, además inmovilizan recursos que tiene un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa.

La vigilancia constante de las cuentas por cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente. Una vez vencida la cuenta no se debe esperar que el cliente pague, es necesario que el departamento de crédito y cobranza tenga comunicación con el cliente y, como se ha mencionado anteriormente, se requiere firmeza para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado.

En el caso de que el cliente se atrase en su pago, deben conocerse las razones reales de la morosidad. Si el cliente tiene la capacidad de pago hay que emplear procedimientos de cobro enérgicos, si por el contrario, no tiene capacidad de pago, habrá que negociar plazos.





En mercados altamente competitivos cuando la oferta es mayor a la demanda, se puede llegar fácilmente a una cartera vencida que puede llevar a la empresa a pérdidas considerables.⁵⁴

6.6.- Métodos y Procedimientos de Cobranza.

Actualmente existe en uso un buen número de técnicas de cobranza. A medida que aumenta el retraso excesivo de una cuenta, las actividades de cobranza se vuelve más estricta y personales, se muestran algunas técnicas básicas de acuerdo al proceso que deben seguir:

⁵⁴ Perdomo Moreno A. Elementos Básicos de Administración Financiera. Ed. Thomson 2002

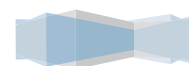
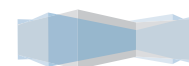




Figura. 6.1.- Procedimiento de cobranza.



Fuente: Elaboración propia.





6.7.- Factoraje Financiero.

Las empresas pueden obtener liquidez vendiendo anticipadamente las cuentas por cobrar, a esta operación se le denomina factoraje financiero y se encuentra contemplado en la Ley General de Títulos y Operaciones de crédito (LGTOC)⁵⁵.

El factoraje financiero es, sin duda, uno de los mejores instrumentos para acelerar la rotación de las cuentas por cobrar y reducir los activos circulantes.

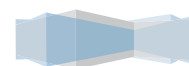
6.7.1.- Definición.

Es la adquisición de cuentas por cobrar por parte de una institución financiera o empresa a la que se le denomina factorante, lo que proporciona liquidez inmediata a la compañía que le cede o vende sus cuentas por cobrar, denominada esta última factorado; el factorante cobrará al factorado una comisión por proporcionarle la liquidez.

Herramienta de financiamiento, mediante el cual una empresa (factorado) vende sus cuentas por cobrar a descuento a una institución financiera (factorante) para reducir su ciclo de flujo de efectivo, mediante la conversión de sus cuentas por cobrar en dinero.

El artículo 419 de la LGTOC nos menciona que es un contrato en el factorante conviene con el factorado, quien podrá ser persona física o

⁵⁵Ley General de Títulos y operaciones de crédito 2011 Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión.





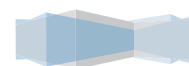
moral, en adquirir derechos de crédito que este ultimo tenga a su favor por un precio determinado o determinable, en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha la forma en que se pague, siendo posible pactar cualquier de las modalidades siguientes.

- I. Que el factorado no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos al factorante; o
- II. Que el factorado quede obligado solidariamente con el deudor, a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos al factorante.

Todos los derechos de crédito pueden transmitirse a través de un contrato de factoraje financiero, sin el consentimiento del deudor, a menos que la transmisión este prohibida por la ley, no lo permita la naturaleza del derecho o en los documentos en los que consten los derechos que se van a adquirir se haya convenido expresamente que no pueden ser objeto de una operación de factoraje.

En la misma ley encontramos que:

- Podrán ser objeto del contrato de factoraje, cualquier derecho de crédito denominado en moneda nacional o extranjera que se encuentren documentados en facturas, títulos de crédito o cualesquier otro documento que acredite la existencia de dichos derechos de crédito.

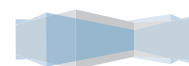




- El factorante deberá notificar al deudor respectivo la transmisión de los derechos de crédito objeto de un contrato de factoraje financiero.
- En el contrato de factoraje financiero deberá incluirse la relación de los derechos de crédito que se transmiten, la relación deberá consignar, por lo menos, los nombres, denominaciones, o razones sociales del factorado y de los deudores, así como los datos necesarios para identificar los documentos que amparen los derechos de crédito, sus correspondientes importes y sus fechas de vencimiento.

El factoraje financiero es un servicio especializado de crédito y cobranza que permite a la empresa:

- Mejorar su administración, sus recursos y su productividad, por medio de la recuperación de la cartera.
- La eliminación de riesgos en las ventas a crédito (bajo la fracción I del art 419 de la LGTOC), y
- La disposición de recursos en forma instantánea,
- Nivelar los flujos de efectivo y optimiza el manejo de la tesorería, especialmente cuando se tienen ventas estacionales (juguetes, arreglos navideños, etc.)





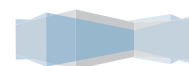
- Permite aprovechar oportunidades, como descuentos por pronto pago.
- Optimiza la rotación de los activos y del capital.
- El costo del factoraje puede ser bajo con algunas organizaciones auxiliares de crédito.

Los servicios de factoraje son amplios y sus principales características son:

- Gestión de cobranza, tanto nacional como internacional.
- Liquidez continúa en función de las ventas de su empresa.
- El crédito del factorado es una operación revolvente.
- Se puede generar costos menores en áreas de crédito y cobranza.

Algo importante es que en el factoraje financiero los cargos por el uso del servicio serán descontados de forma anticipada por el factorante de la cantidad que se vaya a entregar al solicitante del servicio; si a usted se le financia una factura por \$1,000.00 y el costo del servicio sea de \$89.42 entonces sólo se le entregarán \$910.58

Con las últimas reformas a las ley de instituciones de crédito, se faculta a las instituciones de crédito para realizar operaciones de factoraje financiero (art. 46, fracción XXVI); en tanto que la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito autorizaba solo las



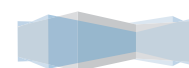


empresas de factoraje financiera, estas empresas podrán seguir operando hasta el 18 de julio de 2013 (art. 5°, párrafo 5°).

Tabla 6.1.- Condiciones del factoraje.

No.	Condiciones del factoraje
1	Que las empresas de factoraje única y solamente compraran la cartera vigente, es decir la que no ha vencido y que además se encuentre respaldada a través de documentos como facturas, pagares, etc.
2	Que el factorado otorgue una lista inicial de cuentas por cobrar que desea vender, pero el factorante puede elegir todas o parte de las cuentas.
3	Que en caso de que no se puedan cobrar los títulos de crédito vendidos al factorante, serán cobrados a la empresa que cedió los derechos de cobro de estas (en caso de tratarse de la fracción II del art. 419 de la LGTOC); en ocasiones el factorante le solicita un pagare de garantía al factorado.
4	Que ante la posible eventualidad de que al momento de exigir el pago a la empresa cuya deuda fue cedida por parte de la empresa solicitante del crédito y no pueda ser cobrada la deuda en cuestión, el factorante cobrara intereses moratorios por día.

Fuente: Elaboración Propia.





6.7.2.- Factoraje a proveedores

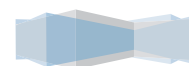
En este caso se establece una línea de crédito para que los proveedores, trasladen sus cuentas por cobrar que se generaron por las ventas de bienes y/o servicios al factorante. Esto permite vender a crédito y cobrar de contado.

Esta operación se realiza por el 100% del valor del título de crédito y exactamente por el plazo contratado para su pago.

Un ejemplo de éstos es:

- Almacenes (Aurrera, comercial mexicana, etc.)
- Tiendas (Suburbia, Sears, etc.)
- Empresas paraestatales (Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, etc.)
- Empresas industriales proveedoras de materias primas (Vitro, Tolteca, etc.)
- Restaurantes (Las Puertas, Vips, etc.)
- Unidades comerciales de otros tipos.

De esta manera, si usted es proveedor a alguna de estas instituciones le será más fácil tener acceso al servicio.





Recuerde que se puede presentar el caso de que la empresa, cliente o cedido no pague puntualmente su factura, por lo que entonces el factorante cobrara intereses moratorios al proveedor o cedente los cuales serán sin duda alguna del doble al triple de las tasas del mercado, y en este caso para evitar el cobro de los intereses moratorios el proveedor puede pagar los adeudos de la empresa factorante.

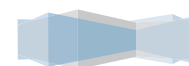
6.7.3.- Factoraje internacional.

Bajo esta modalidad la empresa garantiza la cobranza de sus ventas en el extranjero.

Para este efecto el factor debe ser miembro o socio de alguna asociación internacional de factoraje, empresa de factoraje u otros en el extranjero para poder tener cobertura internacional y poder minimizar así el riesgo de falta de pago ó pago oportuno de la empresa compradora extranjera, por incapacidad, incumplimiento, insolvencia, falta de liquidez, etcétera.

6.7.4.- Costo del factoraje.

Los costos de factoraje incluyen comisiones, interés cobrado por adelantado e interés devengados por los excedentes. El factor deposita en la cuenta de la empresa el valor en libros de las cuentas cobradas o vencidas compradas por él, menos las comisiones. Por lo común, las comisiones se establecen con un descuento de 1 a 3% del valor en libros de las cuentas por cobrar en factoraje. En general, los intereses cobrados por los anticipos son de 2 a 4% por arriba de la tasa preferencial.





6.7.4.1.- Fórmula.

La fórmula para determinar la cantidad que recibe el aforado por los documentos que descuenta es la siguiente:

$$\text{Valor Presente} = \text{Valor Nominal} \left[1 - \left(\frac{(\text{Tasa de descuentos})(\text{números de días})}{365 \text{ días}} \right) \right]$$

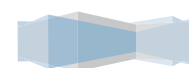
Dónde:

Presente= Precio pagado por el documento.

Valor nominal= El valor nominal del documento cuando no hay garantía ó el valor nominal menos la garantía (cantidad del aforo).

Tasa de descuento= Porcentaje que se descuenta por la operación.

Números de días= plazo desde el momento de la operación hasta el momento del vencimiento del documento.





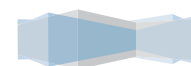
Capítulo VII.- GRUPO CHRYSLER LLC.

7.1.- Antecedentes Grupo Chrysler LLC.

Chrysler se organizó por primera vez en 1925 bajo el nombre Chrysler Corporation. Hasta 1998, Chrysler Corporation cotizó en el New York Stock Exchange con el símbolo "C".

En 1998, Chrysler y sus subsidiarias fueron adquiridas por el grupo alemán Daimler-Benz AG, dando lugar a DaimlerChrysler AG. Bajo DaimlerChrysler, la compañía se denominó DaimlerChrysler Motors Company LLC. El 14 de mayo de 2007, DaimlerChrysler anunció la venta del 80.1% de Chrysler Group a la empresa estadounidense de privateequity Cerberus Capital Management, L.P., para denominarse entonces Chrysler LLC, aunque Daimler (renombrado a Daimler AG) continuó poseyendo un paquete accionario del 19.9%. El acuerdo se finalizó el 3 de agosto de 2007. El 27 de abril de 2009, Daimler AG firmó un acuerdo vinculante para renunciar a su 19.9% restante en Chrysler LLC y que pasaría a manos de Cerberus Capital Management y realizó un pago de 600 millones de dólares en el fondo de pensiones de Chrysler.

El 30 de abril de 2009, Chrysler LLC se acogió al Capítulo 11 del código de los Estados Unidos (Ley de Quiebra) a la vez que anunció una alianza con el grupo industrial italiano Fiat Group. El 1 de junio Chrysler LLC hizo público que se venderían algunas inversiones y operaciones a la recién creada Chrysler Group LLC. Fiat se hizo con un paquete accionario del 20%, con





opción a aumentarla al 35%, y finalmente a 51% si se alcanzan una serie de metas financieras y de desarrollo de la empresa.

El 10 de junio de 2009 se completó la venta de las inversiones de Chrysler a Chrysler Group LLC, también conocida como "La Nueva Chrysler". El gobierno federal financió el acuerdo aportando 6,6 miles de millones de dólares de financiación, abonadas a la "La Antigua Chrysler", una compañía nueva denominada Old Carco LLC y creada para hacerse cargo de las inversiones restantes y de las responsabilidades restantes del capítulo 11. La transferencia no incluyó 8 plantas de fabricación y tampoco muchas propiedades inmobiliarias o bienes de producción. Tampoco se transfirieron los contratos con 789 concesionarios estadounidenses.⁵⁶

7.2.- Definición de Chrysler.

Es un fabricante estadounidense de automóviles con sede en Auburn Hills, en el estado de Michigan.

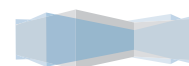
7.3.-Marcas.⁵⁷

Las marcas que trabaja Chrysler LLC son:

Ram, Dodge, Chrysler, Jeep, SRT, Fiat y Mopar.

⁵⁶es.wikipedia.org/wiki/Chrysler.

⁵⁷www.chryslerllc.com





7.4.- Consejo de Administración de Chrysler LLC.⁵⁸

7.4.1. –Sergio Marchionne.

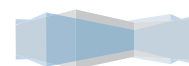
Sergio Marchionne fue nombrado ChiefExecutiveOfficer de Grupo Chrysler LLC en Junio de 2009.

Anteriormente, Marchionne fue nombrado Presidente de Case New Holland (CNH) en Abril de 2006 y ChiefExecutiveOfficer de Grupo Fiat Automóviles en Febrero de 2005. Fue nombrado ChiefExecutiveOfficer de Fiat S.p.A. en Junio de 2004 y ha sido un Miembro del Consejo desde Mayo de 2003.

Su trabajo y formación académica incluye:

- 2009, Chief Executive Officer, Grupo Chrysler LLC
- 2006, Presidente, CNH
- 2006 (actual), Presidente, SGS Group of Geneva
- 2005, Chief Executive Officer, Fiat Group Automobiles
- 2004, Chief Executive Officer, Fiat S.p.A.
- 2002, Chief Executive Officer, SGS Group of Geneva

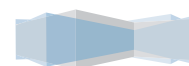
⁵⁸www.chryslerllc.com





- 2000, Chief Executive Officer, Chairman, Lonza Group Ltd.
- 1994, Variadas posiciones con incrementos de responsabilidades hasta convertirse en ChiefExecutiveOfficer, Algroup
- 1992, Vice Presidente Legal y Desarrollo Corporativo y ChiefFinancialOfficer, LawsonGroup
- 1990, Vice Presidente de Finanzas y ChiefFinancialOfficer, Acklands Ltd.
- 1989, Vice Presidente Ejecutivo, Glenex Industries
- 1985, Grupo Controlador - Director de Desarrollo Corporativo, LawsonMardonGroup
- 1983, Contador y Especialista Financiero, Deloitte&Touche.

Marchionne sirve como miembro del Consejo de Philip Morris International Inc. y como miembro del Consejo General de Confindustria, de Assonime, de UnioneIndustriale di Torino y de ACEA (EuropeanAutomobileManufacturersAssocation). Es un miembro permanente de la Fondazione Giovanni Agnelli. Marchionne ha recibido: el grado ad honorem en Ingeniería Industrial y Administración de la Universidad Politécnica en Turin, un grado master de honoris causa de la Fundación CUOA, un grado en Economía de honoris causa de la Universidad de Cassino, y un grado honorario de Doctor de Leyes de la





Universidad de Windsor. Marchionne también tiene el honor de Cavaliere del Lavoro.

Marchionne nació en Chieti, Italia, y tiene doble nacionalidad Canadiense e italiana.

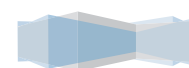
7.4.2.- Alfredo Altavilla.

Alfredo Altavilla fue designado para el Grupo Chrysler LLC Consejo de Administración el 6 de julio de 2009. Además, Altavilla es el consejero delegado de IvecoSpA, Fiat SpA Industrial que diseña, fabrica y comercializa una amplia gama de ligeros, medios y vehículos comerciales pesados. Él es también Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo Corporativo de Fiat SpA.

Con casi 20 años de experiencia en Fiat, Altavilla comenzó como gerente de desarrollo de productos en 1990.

Su trabajo y formación académica incluye:

- 2010, Director Ejecutivo - IvecoSpA y vicepresidente ejecutivo, Corporate Desarrollo – Fiat
- 2009, Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios - Fiat Group
- 2009, Consejo de Administración - Chrysler Group LLC





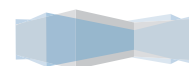
- 2006, Director General - Fiat Powertrain Technologies
- 2005, Director Ejecutivo - Türk AS OtomobilFabrikasi (Tofas) (una empresa conjunta entre Fiat y el Grupo Koç en Turquía)
- 2004, Presidente, Powertrain JV con General Motors y vicepresidente senior de Negocios Desarrollo - Fiat GroupAutomobiles
- 2001, Jefe de Desarrollo de Negocios
- 1999, Jefe de Proyectos de China y la India
- 1995, Jefe de la Oficina de Beijing
- 1990, Gerente de Desarrollo de Producto - Fiat Auto

Altavilla es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de La Cattolica de Milán. Nació en Taranto, Italia.

7.4.3.-James J. Blanchard.

James J. Blanchard fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC el 6 de julio de 2009. Además, el gobernador Blanchard es Socio y Co-Presidente, Grupo de Práctica de Asuntos del Gobierno en DLA Piper, una de las firmas más grandes del mundo.

Con más de 40 años de experiencia, el gobernador Blanchard también ha servido como embajador de EE.UU. y Canadá, tiene dos mandatos como





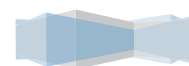
gobernador de Michigan y cuatro períodos como miembro de la Cámara de EE.UU.

Es un miembro del Congreso, patrocinado por el éxito de Garantía de Préstamos de Chrysler Ley de 1980 y se desempeñó como presidente del subcomité de estabilización económica.

En 1992, presidió la campaña del presidente Bill Clinton en Michigan. El gobernador Blanchard también expresidente de la Asociación de Gobernadores Demócratas y de la Comisión Nacional de la Plataforma Democrática.

Su trabajo y formación académica incluye:

- 2009, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC
- 1996, Partner, Co-Presidente de Asuntos Regulatorios y de Gobierno, DLA Piper
- 1993 - 1996, embajador de EE.UU. a Canadá
- 1992, Presidente de la Campaña de Michigan para elegir presidente Bill Clinton
- 1983 - 1991, Gobernador del Estado de Michigan
- 1975 - 1983, Representante de EE.UU., EE.UU. Cámara de Representantes





- 1969 - 1974, Asistente del Fiscal General, Estado de Michigan
- 1968, Doctor en Derecho de la Universidad de Minnesota
- 1965, Master of Business Administration, Universidad Estatal de Michigan
- 1964, Licenciado en Letras, Universidad Estatal de Michigan

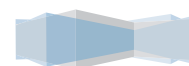
El gobernador Blanchard en la actualidad es miembro del Consejo de Enbridge Inc., así como el consejo de administración de la Fundación de los Archivos Nacionales. El gobernador Blanchard también es presidente de la Junta de Síndicos de la Meridian International Center, una organización líder sin fines de lucro Instituto de diplomacia pública en Washington, DC

El gobernador Blanchard nació en Detroit.

7.4.4.-Steenland, Douglas M.

Douglas M. Steenland fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC el 6 de julio, 2009.

Steenland fue nombrado a la junta directiva de Delta Air Lines Inc. en 2008. Después de unirse a Noroeste a las líneas aéreas en 1991 como Vicepresidente y Consejero General Adjunto, que emergió de las filas para convertirse en Presidente en el 2001 y el entonces presidente y CEO en 2004. Lideró con éxito la aerolínea a través del período más difícil de su



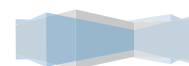


historia, se encargó de supervisar su reestructuración y la nueva forma de NorthwestAirlines en una aerolínea financieramente viable.

Antes de unirse a Northwest, Steenland trabajó como socio principal en el área de Washington, DC del bufete de abogados Verner, Liipfert, Bernhard, McPherson y Hand (ahora parte de DLA Piper) y se manejen los asuntos relacionados con el transporte, derecho corporativo, de telecomunicaciones, relaciones con el gobierno y los seguros. Él también ha trabajado en la Oficina del Consejero General del Departamento de Transporte de EE.UU..

Su trabajo y formación académica incluye:

- 2009, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC.
- 2009, el Consejo de Administración, American International Group Inc. (AIG).
- 2008, la Junta de Directores de Delta Air Lines Inc.
- 2004, el presidente y consejero delegado de NorthwestAirlines.
- 2001, el presidente, NorthwestAirlines.
- 1999, Vicepresidente Ejecutivo y Director General Corporativo, NorthwestAirlines.
- 1995, Vicepresidente Senior y Consejero General, NorthwestAirlines.

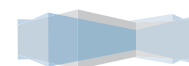




- 1991, el Vicepresidente y Consejero Jurídico General Adjunto, NorthwestAirlines.
- 1978, Senior Partner, Verner, Liipfert, Bernhard, McPherson y Hand.
- 1976, la Oficina del Asesor Jurídico, Departamento de Transporte de EE.UU.
- 1976, Juris Doctor, NationalLaw Center en la Universidad George Washington.
- 1973, Licenciado en Historia, Calvin College.

Steenland es miembro de la junta directiva de la Gran Vía Ciudades Gemelas y Minnesota. Él sirvió en la junta del Renacimiento de Detroit en 2008, como miembro de la SuperBowl XL Comité (que tuvo lugar en Detroit en 2006) y como presidente de la junta directiva de la Guthrie. Steenland es miembro de la junta directiva de Delta Air Lines Inc., Digital River, Inc. Hilton Worldwide, Performance Food Group y de International Lease Finance Corp.

Steenland anteriormente se desempeñó en la junta de NorthwestAirlinesCorporation, posee un Juris Doctor de la Facultad de Derecho de George Washington University y una licenciatura de grado en la historia de Calvin College (Michigan).



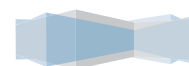


7.4.5.- Wolf, Stephen M.

Stephen M. Wolf fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC el 6 de julio de 2009. Se convirtió en Presidente de RR Donnelley&SonsCompany, un proveedor de servicios completos de impresión y servicios relacionados, en 2004. También se ha desempeñado como Socio Director de Alpillés LLC desde 2003.

Anteriormente, fue Presidente de EE.UU. Airways Group Inc. y EE.UU. Airways Inc. Wolf fue presidente y CEO de EE.UU. Airways desde 1996 hasta 1998. Antes de unirse a EE.UU. Airways, Wolf había servido desde 1994 como Asesor Principal de la firma de banca de inversión, LazardFrères& Co. Desde 1987 hasta 1994, se desempeñó como Presidente y Director Ejecutivo de UAL Corporation y UnitedAirlines Inc.

Tiene una carrera en la industria de la aviación comenzó en 1966 con American Airlines, donde llegó su cargo de Vicepresidente. Se unió a Pan American World Airways como vicepresidente en 1981 y se convirtió en presidente y director de operaciones de Continental Airlines en 1982. En 1984, se convirtió en Presidente y CEO de RepublicAirlines, donde trabajó hasta 1986 momento en el que orquestó la Compañía fusión con NorthwestAirlines. A partir de entonces, se desempeñó como presidente y consejero delegado de Tiger International,Inc. y TheFlying Tiger Line, Inc., donde supervisó la venta de la compañía FederalExpress. Wolf también se desempeña como miembro de la junta directiva de Philip Morris International y como Presidente de la Junta Consultiva de Trilantic Capital Partners, Lehman previamente Mercante Hermanos Bancario. El señor también había servido como presidente de LehmanBrothersPrivateEquity Consejo Asesor.

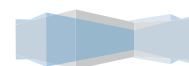




Su trabajo y formación académica incluye:

- 2009, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC
- 2004, Presidente, R. R. Donnelley & Sons Company
- 2003, ManagingPartner, Alpilles LLC
- 1996, presidente y consejero delegado, EE.UU. Airways
- 1994, Asesor Principal, LazardFrères& Co. LLC
- 1987, Presidente y CEO de la Corporación UAL y United Air Lines Inc.,
- 1986, Presidente y CEO de Tiger International Inc., y TheFlying Tiger Line Inc.,
- 1984, el Presidente y CEO de RepublicAirlines
- 1982, el presidente y director de operaciones de Continental Airlines
- 1981, Vicepresidente Senior de Pan American World Airways

Tiene una licenciatura en Sociología, Universidad de San Francisco. Él es un miembro honorario de la Brookings Institution.





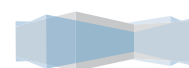
7.4.6.- Houle, Leo W.

Leo W. Houle fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC en septiembre de 2011.

Houle fue Director de Talento Jefe de BCE Inc. y Bell Canada, la más grande empresa de comunicaciones de Canadá, desde junio de 2001 hasta su jubilación en julio de 2008. Antes de unirse a BCE Inc. y Bell Canada, fue Vicepresidente Senior de Recursos Humanos Corporativos de Algroup Ltd., con sede en Suiza empresa industrial diversificada.

En 2006, Houle fue elegido director de Case New Holland (CNH), líder mundial en el sector agrícola y las empresas de equipos de construcción que es una subsidiaria de propiedad mayoritaria de Fiat SpA Industrial. Su trabajo y formación académica incluye:

- 2011, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC.
- 2006, el director, Case New Holland.
- 2001, Oficial Jefe de Talento, Inc. BCE y Bell Canada.
- 2000, Vicepresidente Senior, Recursos Humanos Corporativos, Algroup Ltd.
- 1997, Jefe de Recursos Humanos Corporativos.
- 1994, Director de Recursos Humanos, División de Empaques.





- 1987, Group Vice-Presidente de Recursos Humanos, LawsonMardonGroupLimited.
- 1966, varias posiciones de creciente responsabilidad hasta convertirse en Gerente Senior de Human.

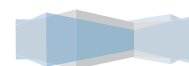
Houle completó sus estudios en el Colegio St-Jean en Edmonton, asistió al programa de desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad de Western Ontario (1987) y tiene la designación de recursos humanos profesionales certificadas (CHRP) de la Provincia de Ontario.

7.4.7.- Lanaway, John B.

John B. Lanaway fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC en septiembre de 2011.

Lanaway fue Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de América del Norte, de los McCann Erickson, una de las mayores redes de comunicaciones de marketing en el mundo, desde noviembre de 2007 hasta junio de 2011. Desde enero de 2001 a noviembre de 2007 ocupó cargos similares en Ogilvy Norte en los Estados Unidos.

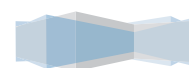
En 2006, Lanaway fue elegido director de Case New Holland (CNH), líder mundial en la agricultura y la construcción de negocios de equipos que es una subsidiaria de propiedad mayoritaria de Fiat Industrial S.p.A.





Su trabajo y formación académica incluye:

- 2011, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC.
- 2007, Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero, América del Norte, McCann Erickson.
- 2006, el director, Case New Holland
- 2001 - 2007, diversas posiciones de creciente responsabilidad, Ogilvy América del Norte.
- 1999, director financiero y vicepresidente senior de GeacComputerCorporationLimited.
- 1997, Director Financiero, AlgorithmicsIncorporated.
- 1995, Vicepresidente Senior y Director Financiero, SparAerospace.
- 1993, el Presidente del Sector Vicepresidente, etiquetas de América del Norte, LawsonMardonGroupLimited.
- 1989, Vicepresidente de Grupo y Director Financiero.
- 1988, director general de LawsonMardon gráficos.
- 1985, Vicepresidente de Información Financiera y de Control.





- 1980, Socio de Servicio al Cliente, Deloitte&Touche.
- 1971, los estudiantes-personal Contador Supervisor-Gerente de Deloitte&Touche.

Lanaway se graduó en el Instituto de Contadores Públicos de Ontario, CA y tiene una licenciatura de Bachiller en Artes de la Universidad de Toronto.

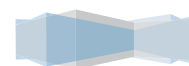
7.4.8.- Thompson, Ronald L.

Ronald L. Thompson fue nombrado miembro del Consejo de Administración de Chrysler Group LLC el 6 de julio de 2009.

Thompson es actualmente presidente del consejo de administración de seguros maestros y Anualidad Association (TIAA), una compañía de vida con fines de lucro que sirve a los seguros de jubilación y las necesidades financieras de profesores y empleados de colegios y universidades, hospitales, instituciones culturales y otras organizaciones sin fines de lucro. También es miembro de la Junta de Síndicos de la Universidad de Washington en St. Louis, Mo.

Thompson fue el Consejero Delegado y Presidente de la Compañía del Medio Oeste de estampación de Maumee, Ohio, un fabricante de componentes de metal de mediano y grueso calibre para el mercado automotriz.

Bajo la propiedad de Thompson, la compañía experimentó un rápido crecimiento como un proveedor de automóvil de Nivel Uno y se convirtió



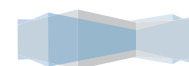


en una de las mayores empresas propiedad de minorías en los EE.UU., vendió la empresa a finales de 2005.

Thompson ha sido miembro de las juntas directivas de diferentes empresas como Banco de Comercio de San Louis, GR Group (EE.UU.), IllinovaCorporation, Corporación Interestatal Panaderías, McDonnell Douglas Corporation, la compañía MidwestStamping, Ralston Purina CompanyyRyersonTull Inc., también es un miembro de la junta directiva de la Asociación Nacional de Fabricantes.

Su trayectoria profesional y académica incluye:

- 2009, Consejo de Administración, el Grupo Chrysler LLC.
- 2008, Presidente de la Junta de Síndicos, TIAA.
- 1993, presidente y director general, la compañía MidwestStamping.
- 1980, presidente y consejero delegado de Grupo GR.
- 1978, Director General de Puget Sound mascotas Supply Company.
- 1977, el Presidente y Director Ejecutivo de Tecnologías de la Evaluación.
- Ph.D. y Maestría en Ciencias en Economía Agrícola de la Universidad Estatal de Michigan.



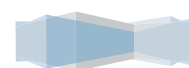


- Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de Michigan

Thompson ha trabajado en las facultades de la Universidad Old Dominion, en Virginia StateUniversity y la Universidad de Michigan.

Además, ha recibido muchos honores incluyendo:

- 2004, los principales empresarios, EE.UU.
- Ingeniero Negro y la revista Tecnología de la Información.
- 1989, empresario de las Minorías Nacionales del Año.
- Premio negro, las compañías financieras equitativa.
- Comunidad distinguido Premio al Servicio, Southern Illinois University.
- Líder Empresarial del Año en, la Universidad Tiffin.
- Premio al Servicio Distinguido de Educación, Harris-StoweStateCollege.





7.5.- Representaciones de Chrysler en el continente Americano.

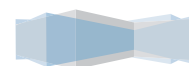
Chrysler se encuentra representado por 21 países en el continente Americano y caribe, distribuidos de la siguiente manera:

Estados Unidos de América, México, Costa Rica, El salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Puerto Rico, República Dominicana y Barbados.

Figura. 7.1.- Continente Americano.



Fuente: www.chryslerlatina.com





Capítulo VIII.- CHRYSLER MÉXICO.

8.1.- Antecedentes.

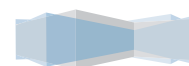
La presencia de Chrysler en México inicia en 1938, cuando instala su primera planta armadora de vehículos (Automex). Desde entonces se ha preocupado por el desarrollo del sector automotriz en todos los aspectos, por lo que en 1962, derivado del decreto que apoyaba la integración nacional de la industria automotriz, consolida su red de proveeduría nacional. A partir de entonces, la inversión de la Empresa destinada a investigación, gestión y desarrollo tecnológico ha sido constante y ha motivado la asignación de importantes proyectos a nuestro país por parte del Corporativo de Chrysler.

Es considerada una Empresa Socialmente Responsable y cuenta con la Fundación Chrysler IAP, reconocida como la Fundación del año 2006 además de ser la segunda mejor institución de este tipo en la industria automotriz. Desde esta plataforma apoya situaciones de desastre.⁵⁹

8.2.- Misión.

- Clientes satisfechos. Habilidad para anticipar y exceder las expectativas de los consumidores.

⁵⁹www.chryslerdemexicoonline.com





- Rentabilidad superior a todas las demás compañías de productos automotrices de transporte y de servicios.
- Portafolio único de marcas, productos y servicios.
- Crecimiento continuo. Una compañía realmente global que se construya sobre las bases de su presencia en Norte América, expandiéndose a los mercados con mayor crecimiento.

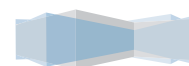
8.3.- Visión.

Crear una compañía extraordinaria para nuestra gente, para nuestros clientes y para nuestros accionistas.

8.4.- Creencias y valores.

Las creencias y valores de Chrysler de México son las siguientes:

Enfoque al cliente, Calidad, Innovación, Velocidad, Trabajo en equipo, Excelencia, Gente inspirada, Rentabilidad, Apertura, Responsabilidad y Agilidad.





8.5.- Objetivos.

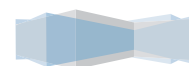
- Optimizar el desarrollo del personal.
- Entregar productos aspiraciones. (Liderazgo de diseño, innovación de segmentación e innovación de producto).
- Lograr procesos esbeltos. (Rapidez, productividad y costo).
- Deleitar al cliente. (Calidad, fiabilidad, satisfacción del cliente y marcas aspiraciones).
- Aumentar el valor de accionistas.

8.6.- Marcas.

8.6.1.- Ram.

Ram es un modelo de camión en el que se puede confiar que lleva ya buen tiempo dentro de la gama de productos que llega a ofrecer Dodge. Existente desde el año 1981, la línea de camionetas tipo Dodge RAM que se ha caracterizado por tener exclusivamente vehículos tipo pick up, así mismo es reconocida por tener como parte de su imagen icónica el logo del ornamento de los carneros.

Entre ellas se encuentra: La Dakota, Ram ST, RamQuadCab, RamCrewCab, Ram Regular Cab y Ram 4000.





8.6.2.- Dodge.

Más de 94 años de manufactura de automóviles de calidad, durabilidad, precisión, confiabilidad y seguridad que acompaña a cada vehículo.

Dodge trabaja duro – y juega duro – entregándole innovación y dinamismo. Y es esencialmente americano. Su alineación actual es: Atos, Attitude, Caliber, Avenger, Charger, Challenger, Journey, Nitro.

8.6.3.- Chrysler.

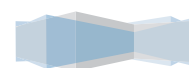
Para Chrysler se puede ver la pasión por el diseño de los fundadores en cada auto y minivan que hacen.

El interior, el exterior y la tecnología son igual de importantes y de reveladores. Sin embargo, en última instancia, el estilo y la inteligencia de todos los vehículos Chrysler está definida por el conductor. Grupo Chrysler LLC es la forma en la que los vehículos se unen y se distinguen.

Alineación Actual: Chrysler PT Cruiser, Chrysler Cirrus Sedan, Chrysler Cirrus Convertible, Chrysler 300 y Chrysler Town & Country.

8.6.4.- Jeep.

Cada vehículo Jeep es auténtico a sus raíces. Se puede identificar un vehículo Jeep a un kilómetro de distancia con su marca de siete ranuras en la parrilla, sus faros redondos y su postura resistente. Sin embargo, tener un vehículo Jeep es más que tan sólo una vista refinada.





La marca Jeep inició el libro en los 4x4. Después de haber mantenido la llama de los vehículos todo terreno por más de 69 años.

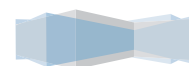
Alineación Actual: Compass, Patriot, Wrangler, Wrangler Unlimited, Commander, Grand Cherokee y Liberty.

8.6.5.- Mopar.

Por más de 70 años, se edificó un almacén de refacciones para abastecer a los concesionarios de refacciones MOPAR, fabricadas por Chrysler de los dueños de vehículos. Actualmente embarca a 19 rutas a nivel nacional, afinadores de motores, corredores profesionales y aficionados al rendimiento han ayudado a darle forma a lo que es hoy en día Mopar: La exclusiva fuente de partes y accesorios auténticos y originales para los millones de vehículos Dodge, Jeep y Chrysler.

8.6.6.- Fiat.

A partir de Octubre de 2010, FIAT y Chrysler de México inician una nueva alianza estratégica para continuar con la comercialización de productos FIAT y proveer de servicio post-venta a más de 20,000 vehículos FIAT que han sido vendidos en nuestro país. Con esta nueva alianza FIAT refuerza su compromiso en México y con sus clientes, al renovar por completo su red de Distribuidores en el país, ahora con mayor atención en la calidad y en las necesidades de sus clientes.





Su alineación: Fiat 500, StradaAdventure Cabina Doble, Panda, LineaDynamic Manual, Ducato Cargo Van.

8.6.7.- Mitsubishi.

Mitsubishi Motors inició operaciones en México en enero de 2003 como parte de una negociación directa entre Mitsubishi Motors Corporation y Chrysler de México. Desde entonces, Mitsubishi Motors México ha mostrado un crecimiento constante, fruto de la excelente calidad orientada a la satisfacción total del cliente. Los primeros siete años de la marca en México han sido de gran éxito, los esfuerzos, la dedicación y la creatividad no se detienen.

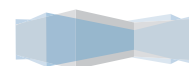
Alineación Actual: Endeavour, L200, Lancer, Montero Limited, Montero Sport, Outlander, Eclipse GT, Montero Sport.

8.7.- Personal.

8.7.1.- Presidente y Director General de Chrysler México.

Chrysler Group LLC designó el 7 de junio de 2011 a Fred M Díaz como nuevo Presidente y Director General de Chrysler México, tiene bajo su cargo las operaciones de México y América Latina y es Presidente y Director General de la marca de camiones Ram del Grupo Chrysler LLC.

El señor Díaz, tiene la licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Luterana de Texas y un MBA por la Universidad Central de





Michigan. Cuenta con una trayectoria de más de 22 años dentro de la empresa, donde ha tenido responsabilidades incrementales en las áreas de ventas, mercadotecnia, refacciones, relaciones con el cliente, y negocios regionales e internacionales.

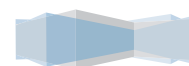
Cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en el manejo de operaciones regionales e internacionales que le permiten tener una visión global en el sector automotriz.

En el 2011, Díaz fue nombrado por los editores de la revista HispanicBusiness, uno de los 25 líderes hispanos de negocios más influyentes, comprometidos y dinámicos en Estados Unidos.

8.8.- Distribuidoras de Chrysler en México.

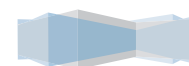
Chrysler cuenta con 175 distribuidoras en toda la Republica Mexicana y a que continuacion se nombra a cada una de ellas:

- **Aguascalientes:** Auto Distribuidores del Centro, S.A. de C.V. y Automotriz Romo, S.A. de C.V.
- **Baja California:** Auto Productos Baja, S.A. de C.V., Autos Productos de la Costa, S.A. de C.V. y Autos Productos de la Costa, S.A. de C.V. (Suc. Ensenanda).
- **Baja California Sur:** Nueva Automotriz el Toro, S.A. de C.V. y Nueva Automotriz el Toro, S.A. de C.V. (Suc. Los Cabos).





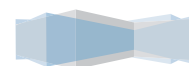
- **Campeche:** Autos de Prestigio, S.A. de C.V. y Autos de Prestigio, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Del Carmen).
- **Chiapas:** Grumarmex Autos, S.A. de C.V., Pastrana de Pedrero, S.A. de C.V., Pastrana de Pedrero, S.A. de C.V. (Suc. Arriaga), Pastrana de Pedrero, S.A. de C.V. (Suc. Comitán), Pastrana de Pedrero, S.A. de C.V. (Suc. San Cristobal de las Casas), y Pastrana de Pedrero, S.A. de C.V. (Suc. Tuxtla Gutiérrez).
- **Chihuahua:** Autocamiones de Chihuahua, S.A. de C.V., Autocamiones de Chihuahua, S.A. de C.V. (Suc. Hidalgo del Parral), Autocamiones de Chihuahua, S.A. de C.V. (Suc. Nuevo Casas Grandes), Automotriz Touché, S.A. de C.V., Automotriz Touché, S.A. de C.V. (Suc. Cuauhtémoc), Automotriz Touché, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Delicias), Autos del Norte, S.A. de C.V. (Suc. Ojinaga) y TouchéMotors, S.A. de C.V.
- **Coahuila:** Automotriz de Sabinas, S.A. de C.V., Automotriz Lagunera, S.A. de C.V., Autos del Norte, S.A. de C.V., Autos del Norte, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Acuña), Autos Monclova, S.A. de C.V., Coahuila Motors, S.A. de C.V. y Misol Automotriz, S.A. de C.V.
- **Colima:** Grupo Motormexa Colima, S.A. de C.V. y Motormexa Colima, S.A. de C.V. (Suc. Manzanillo).
- **D.F.:** Automotriz Campa, S.A. de C.V., Automundo, S.A. de C.V., Ecatepec Automotriz, S.A. de C.V., Ecatepec Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Coacalco), Kasa Automotriz, S.A. de C.V., Kasa Naucalpan, S.A.





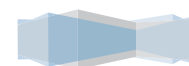
de C.V., Vehículos de Tlalnepantla, S.A. de C.V., Vehículos de Tlalnepantla, S.A. de C.V. (Suc. Cuautitlán izcalli), Villautos Norte, S.A. de C.V., Automotores de México, S.A. de C.V., Automotores Soni, S.A. de C.V., Automóviles América, S.A. de C.V., Autos Elegantes de Xochimilco, S.A. de C.V., Autos Elegantes, S.A. de C.V., Centro Automotriz, S.A. de C.V., Fame Pedregal, S.A. de C.V., Guillermo Prieto y Cia., S.A. de C.V., Autopolonco, S.A. de C.V., Guillermo Prieto y Compañía, S.A. de C.V. (Eje 6), Holt Tecno Service Centre, Sours, S.A. de C.V., Autoangar, S.A. de C.V., Autoangar, S.A. de C.V. (Suc. Los Reyes la Paz), Autokasa Viaducto, S.A. de C.V., Ferrera Zaragoza, S.A. de C.V., D.F. Automotriz , S.A. de C.V., Interlomas Mundo Automotriz, S.A. de C.V., y Vehículos Santa Fe, S.A. de C.V.

- **Durango:** Automotriz de Durango, S.A. de C.V., Camiones, Automoviles y Accesorios, S.A. de C.V., y Misol Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Gómez Palacio).
- **Estado de México:** Continental Automotriz, S.A. de C.V., Continental Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Lerma), Continental Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Atlacomulco), Continental Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Tenancingo) y Empresa Automotriz Toluca, S.A. de C.V.
- **Guanajuato:** Auto Centro de Celeya, S.A. de C.V., Auto Centro de Celeya, S.A. de C.V. (Suc. Celaya), Auto Centro de Celeya, S.A. de C.V. (Suc. San Miguel de Allende), Automotores de León, S.A. de C.V., Automóviles del Bajío Campestre, S.A. de C.V., Distribuidora Automotriz Guanajuato, S.A. de C.V. y Horizonte Automotriz de Irapuato, S.A. de C.V.





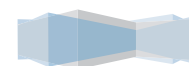
- **Guerrero:** Distribuidora de Acapulco, S.A. de C.V.
- **Hidalgo:** Automotores de Tula, S.A. de C.V. y Autos Elagantes de Pachuca, S.A. de C.V.
- **Jalisco:** Autobasa de Lagos, S.A. de C.V., Autos Servicio y Refacciones, S.A. de C.V., Camerena Automotriz de Occidente, S.A. de C.V., Dalton Autos de Norteamérica, S.A. de C.V., Grupo Motormexa Guadalajara, S.A. de C.V., Motormexa Colima, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Guzmán), Motormexa, S.A. de C.V. (Suc. Acueducto), Roca Automotriz Vallarta, S.A. de C.V. y SyC Motors, S.A. de C.V.
- **Michoacán:** Automotores Flosol, S.A. de C.V., Automotores Flosol, S.A. de C.V. (Suc. La Piedad), Automotores Flosol, S.A. de C.V. (Suc. Sahuayo), Autos y Camiones Sol de Michoacán, S.A. de C.V., Medina Automotriz de Urupana, S.A. de C.V., Medina Automotriz de Urupana, S.A. de C.V. (Suc. Apatzingán), Michoacán Motors, S.A. de C.V., y Michoacán Motors, S.A. de C.V. (Suc. Zacapu).
- **Morelos:** Cuernavaca Autmotriz, S.A. de C.V., Cuernavaca Autmotriz, S.A. de C.V. (Suc. Cuautla), y Kastro Automotriz, S.A. de C.V.
- **Nayarit:** Alica Automotriz, S.A. de C.V. y Alica Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Acaponeta).
- **Nuevo León:** Autokam Regiomontana, S.A. de C.V., Automotriz Contry Comercial, S.A. de C.V., Automotriz Contry Comercial, S.A. de C.V. (Suc. Cadereyta Jiménez), Automóviles y Camiones, S.A. de C.V.,





Autos Santa Lucía, S.A. de C.V., Autos Santa Lucía, S.A. de C.V. (Suc. Linares), Car One Monterrey, S.A. de C.V., Car One, S.A. de C.V. (Suc. Cumbres) y Mirador Automotriz, S.A. de C.V.

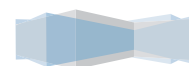
- **Oaxaca:** Automotores Antequera, S.A. de C.V., Automotores Antequera, S.A. de C.V. (Sucursal) y Diez Córdoba, S.A. de C.V.
- **Puebla:** Automotriz Reyes Huerta, S.A. de C.V., Automotriz Reyes Huerta, S.A. de C.V. (Suc. Puebla), Diez de Orizaba, S.A. de C.V. (Suc. Tehuacán), Fórmula Angelópolis, S.A. de C.V., Puebla Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Loreto), Puebla Automotriz, S.A. de C.V., Reyes Huerta Cholula, S.A. de C.V., Reyes Huerta Dorada, S.A. de C.V., Reyes Apizaco, S.A. de C.V. (Suc. San Martín Texmelucan) y Sábalo de Teziutlán, S.A. de C.V.
- **Querétaro:** Automotores de Querétaro, S.A. de C.V. y Fame Automotriz, S.A. de C.V.
- **Quintana Roo:** Automotriz Caribe, S.A. de C.V., Automotriz Caribe, S.A. de C.V. (Suc. Playa del Carmen) y Chetumal Automotores, S.A. de C.V.
- **San Luis Potosí:** Automotriz Lorca, S.A. de C.V., Automotriz Lorca, S.A. de C.V. (Suc. Matehuala), Megamotors, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Valles) y Vehículos Automotrices Potosinos, S.A. de C.V.
- **Sinaloa:** Palmas Automotriz, S.A. de C.V., Premier Autocountry de los Mochis, S.A. de C.V., Premier Autocountry, S.A. de C.V., Rivas





Automotriz, S.A. de C.V., Rivas Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Guamuchil) y Torres Automotriz, S.A. de C.V.

- **Sonora:** Auto Productos Baja, S.A. de C.V. (Suc. San Luis Río Colorado), Automotriz de Cajeme, S.A. de C.V., Automotriz Sonorense, S.A. de C.V., Caborca Automotriz, S.A. de C.V., Caborca Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Agua Prieta), Caborca Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Nogales), González R. Automotriz, S.A. de C.V. y González R. Automotriz, S.A. de C.V. (Suc. Guaymas).
- **Tabasco:** Automotriz Tabasco, S.A. de C.V. y Automotriz Tabasco, S.A. de C.V. (Suc. Comalcalco).
- **Tamaulipas:** Autokam, S.A. de C.V., Automotriz Tamaulipas, S.A. de C.V., Megamotors Madero, S.A. de C.V., Megamotors Madero, S.A. de C.V. (Suc. Altamira), Megamotors Madero, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Mante), Megamotors, S.A. de C.V., Superservicio Longoria, S.A. de C.V., Superservicio Longoria, S.A. de C.V. (Suc. Cd. Miguel Alemán) y Vehículos de Reynosa, S.A. de C.V.
- **Tlaxcala:** Rivera Apizaco, S.A. de C.V.
- **Veracruz:** Comercial Automotriz de Poza Rica, S.A. de C.V., Comercial Automotriz de Poza Rica, S.A. de C.V. (Suc. Tuxpan), Diez Coatzacoalcos, S.A. de C.V. (Suc. Cosoleacaque), Diez Córdoba, S.A. de C.V., Diez Coatzacoalcos, S.A. de C.V., Diez de Veracruz, S.A. de C.V., Diez Orizaba, S.A. de C.V., Reyes Huerta Veracruz, S.A. de C.V., Sábalo de Teziutlán, S.A. de C.V. (Suc. Martínez de la Torre),





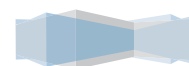
Sábalo de Xalapa, S.A. de C.V. y Sábalo de Xalapa, S.A. de C.V.
(Suc. Xalapa).

- **Yucatán:** Automaya, S.A. de C.V., Automaya, S.A. de C.V. (Suc. Valladolid) y Automotriz Yucatán, S.A. de C.V.
- **Zacatecas:** Unidades Automotrices, S.A. de C.V. y Unidades Autmotrices, S.A. de C.V. (Suc. Fresnillo).

Figura. 8.1.- Localizador de distribuidoras en México.



Fuente: www.redchrysler.com.mex





Capítulo IX.- MICHOACÁN MOTORS, S.A. DE C.V. (Chrysler)

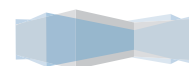
9.1.- Antecedentes.

Michoacán Motors cumple 75 años de atender el mercado automotriz de Morelia, desde 1935 sus oficinas se encontraban en los Portales frente a la majestuosa Catedral de la ciudad de Morelia, se han preocupado por brindar la mejor atención a sus clientes. Al paso de los años han renovado las instalaciones con el único propósito de ofrecer sus productos en las mejores condiciones. En el año 1969 se cambiaron a la avenida Madero Poniente 1474, modernizando así la infraestructura de la empresa y capacitando al personal en la cultura de la atención al cliente.

Gracias a la preferencia y al excelente personal que labora con la empresa, Michoacán Motors ha logrado mantenerse como líder de ventas en la plaza y ha sido seleccionado como agencia “FiveStar” por siete años consecutivos desde 2003. Ello significa un índice de calidad al que sólo pueden aspirar los mejores distribuidores.

Nuevamente mejoraron las instalaciones y han sido reconocidos por tercera ocasión como miembros del “Club Charger” de Chrysler distinción que se otorga solamente a los mejores 20 distribuidores del país. De igual manera, han logrado en el año 2009, el 5to. Lugar en el Balance Score Card, que mide el desempeño de la distribuidora en vehículos nuevos, refacciones, servicio y financiamiento.⁶⁰

⁶⁰www.michoacan-motors.com.mx





9.2.- Misión.

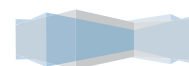
La misión de Michoacán Motors, S.A. de C.V. es lograr la completa satisfacción de los clientes, brindándoles asesoría en la venta y comercialización de vehículos, refacciones y en la prestación de servicios a través de una organización con personal calificado, trato cortes, instalaciones adecuadas, equipos y herramientas, para cumplir con sus requisitos desde la primera vez.

9.3.- Visión.

Ser la mejor opción en el sector automotriz del Estado, garantizando a los clientes confianza, seguridad y calidad en los procesos, productos y servicios ofrecidos, implantando un sistema de calidad que fomente la mejora continua y el compromiso constante en del personal.

9.4.- Personal (Consejo Administrativo).

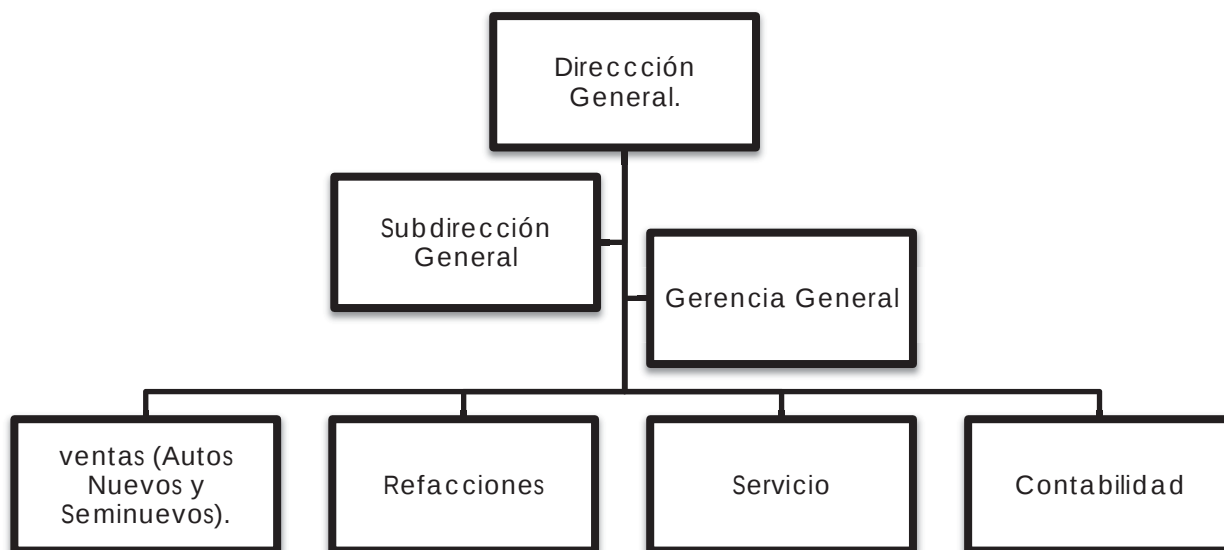
La empresa es administrada por una persona moral que está constituida por: El Lic. José Antonio Garrido Mejía, la Sra. María Antonieta Canseco Gómez, el Ing. José Luis Hurtado Salinas y el Ing. Armando Alberto López Aguilera. Quedando a cargo como presidente el Lic. José Antonio Garrido Mejía, secretario el Ing. Armando López Aguilera, tesorera la Sra. María Antonieta Canseco Gómez y como delegado especial el Ing. José Luis Hurtado Salinas.





9.5.- Estructura organizacional.

Fig. 9.1.- Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

9.6.- Identificación de Procesos.

9.6.1.- Ventas (Autos).

El área de ventas es sumamente importante para la empresa. Se tiene como objetivo que al cliente se le dé una excelente atención, que se le otorgue una explicación técnica, así como un eficaz servicio y puntualidad de entrega, todo esperando que el cliente se lleve una grata impresión al momento de recibir el vehículo.

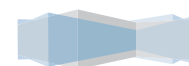
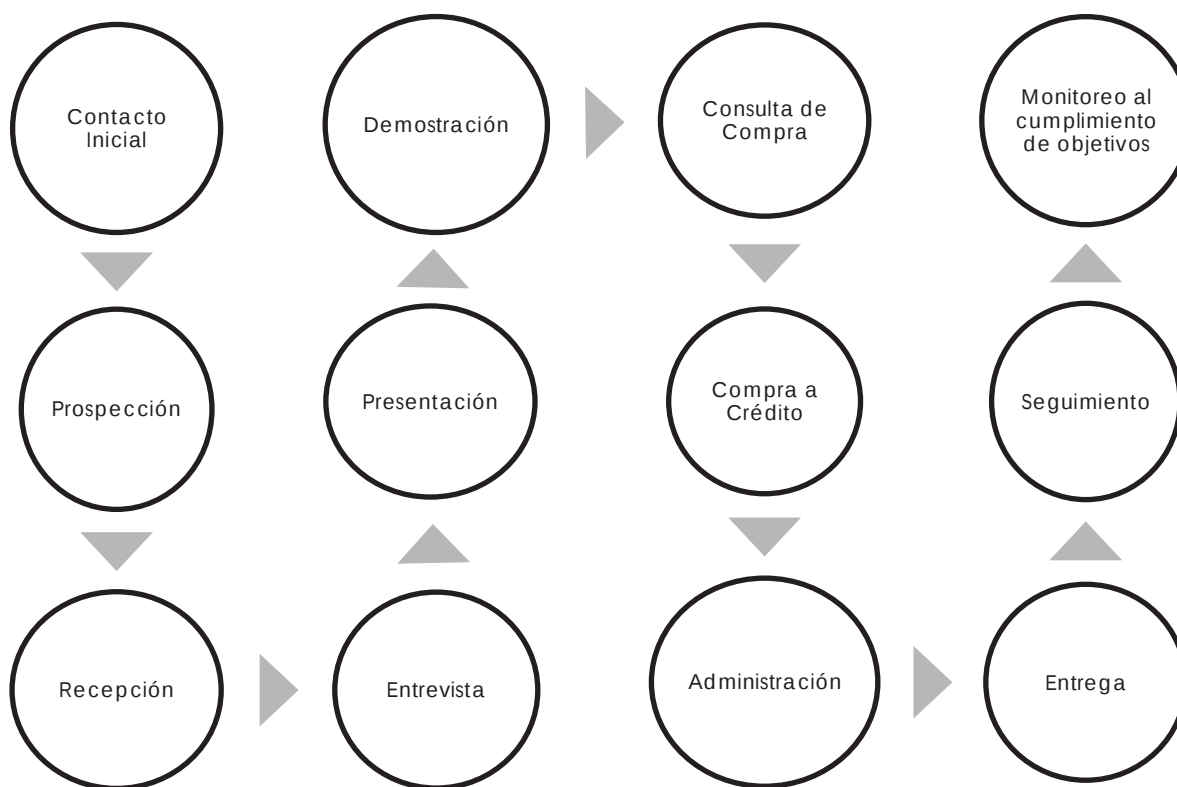




Fig. 9.2.- Proceso de ventas.

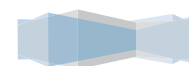


Fuente: Elaboración propia.

9.6.1.1.- Contacto Inicial.

En este proceso es responsabilidad de un asesor de venta y/o recepcionista:

- Deben contestar todas las llamadas telefónicas y asegurarse de que el tiempo de espera no sobrepase los 30 segundos.
- Si la consulta fue vía internet se debe responder en un tiempo máximo de un día y,





- Si el contacto fue por escrito se debe responder en los primeros dos días hábiles.

9.6.1.2.- Prospección.

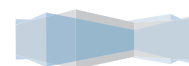
El asesor de ventas:

- Elabora una lista de prospectos potenciales para efectuar ventas.
- Realizar contacto con los prospectos e identificar las necesidades del cliente,
- Posteriormente se registra en SICOP datos del prospecto y
- Da seguimiento a los mismos para mantener actualizada la información en SICOP.

9.6.1.3.- Recepción.

La recepcionista ó el asesor de venta:

- En su primer paso es saludar a los clientes darles la bienvenida a la distribuidora y presentarse.
- Preguntan si han estado en la misma distribuidora anteriormente,
- Identifican el motivo de la visita del cliente,





- Solicitan nombre del cliente, teléfono y correo electrónico,
- En caso de que la recepcionista se haya presentado primero con el cliente acompañara a la persona respectiva al departamento de ventas y presentar al asesor con el cliente para darle su buena atención y, finalmente darlo de alta en SICOP.

9.6.1.4.- Entrevista.

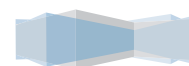
El asesor de ventas:

- Realiza varias preguntas al cliente que inviten a dar una explicación para conocer sus necesidades, con estas preguntas deberá también obtener información sobre el presupuesto de los clientes.
- Se continúa con el proceso si el presupuesto es suficiente para el vehículo que con sus deseos y necesidades.

9.6.1.5.- Presentación.

Una vez concluida la entrevista el asesor de ventas:

- Desarrolla una presentación basada en las necesidades, asociando un beneficio para cada característica del cliente.
- Se debe de tener al menos una unidad equipada en la sala de exhibición.





- También se le debe de entregar un catálogo del vehículo de su preferencia.
- Posteriormente se invita al cliente donde se encuentre el auto se realiza la presentación siempre relacionando las necesidades de la persona, se menciona las características y beneficios del vehículo.

9.6.1.6.- Demostración.

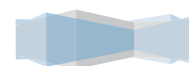
El asesor de venta:

- Ofrece la prueba de manejo.
- En caso de que el cliente no desee la prueba se investiga la razón, si el cliente acepto la prueba,
- Se diseñan varias rutas estándar para realizar las pruebas de manejo, las cuales permitan demostrar las capacidades de control direccional, y los beneficios de las características más importantes para el cliente.

9.6.1.7.- Consulta de compra.

El asesor de ventas debe:

- Confirmar que el vehículo seleccionado cumpla los deseos y expectativas del cliente, y que esté dentro de su presupuesto.



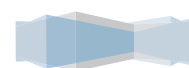


- Se presenta al cliente la cotización incluyendo contrato de servicio para obtener el consentimiento sobre el vehículo y el precio.
- Aclarar si ésta será una operación en efectivo o a crédito.
- Realizar una presentación y entrega información relacionada con contratos de servicio.
- El asesor entrega al cliente información sobre los costos de los servicios de mantenimiento y reemplazo de frenos a precios estándar.
- Y por último en este proceso se debe presenta al cliente con el gerente de ventas.

9.6.1.8.-Compra a crédito.

El administrador de ventas, el asesor de ventas o el gerente de ventas:

- Explican el proceso de la compra a crédito.
- Entregan al cliente la solicitud del crédito como también se le informa de la documentación requerida para tramitar el crédito.
- La administración de ventas envía la documentación a DCS para autorización de crédito y



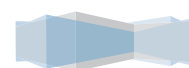


- El asesor de ventas informa al cliente de la aceptación o en su caso el rechazo de la solicitud o necesidad de completar información.

9.6.1.9.- Administración.

La admón., el asesor de ventas, gerente de ventas, sistemas, cajera e Intercambios y licitaciones:

- El asesor de ventas elabora la forma de operación o pre-pedido,
- El gerente de ventas asigna la unidad y autoriza la forma de operación o pre-pedido.
- El gerente de ventas ó el asesor de ventas acompañan al cliente a caja para el pago de enganche, anticipo, importe total o para entregar la ficha de depósito.
- La cajera posteriormente recibe el enganche, anticipo, importe total o la ficha de depósito.
- La administración de ventas factura la unidad en sistemas como también integran al expediente toda la documentación del cliente para entregárselo al gerente de ventas para revisión y firmas,
- El gerente de ventas entrega a el asesor de ventas caso de que faltara alguna firma para recabarlas y



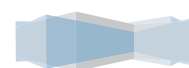


- Así la admón. de ventas puede pasar al trámite de placas y tenencia en su caso.

9.6.1.10.- Entrega.

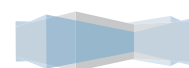
El Acondicionador de Unidades, Asesor de Ventas, Recepcionista y Administrador de Ventas:

- Confirmarla fecha y hora de la entrega con el cliente, explican que este paso se toma alrededor de una hora, entregarle una lista de cualquier documento que sea necesario que lleve consigo al momento de la entrega.
- El Administrador de ventas programa fecha y hora de entrega de la unidad y asigna preparador de la misma.
- Solicitan al encargado de preparación de unidades nuevas, tener listo el vehículo dos horas antes de la hora prometida de entrega. (Se instala el procedimiento de lavado de unidades nuevas en el área de ventas)
- Inspeccionan personalmente el vehículo antes de la entrega, y llaman al cliente para hacerle saber el estado de ésta.
- Saludan al (los) cliente(s) personalmente cuando llegue(n).
- Explican todos los trámite y documentación legal.





- Presentan al personal clave de la Distribuidora (Asesor de Servicio, Recepcionista, Gerente, etc.).
- Dentro de un área especialmente dedicada para la entrega de unidades, presentan el vehículo y demuestran las características de operación, usan el listado de verificación de entrega de vehículos nuevos de FIVE STAR, el cual contiene todos los datos correctos del cliente.
- Revisan los puntos más importantes del Manual de Propietario.
- Proveen la información específica de la Distribuidora tal como el horario de atención del Departamento de Servicio, promociones, servicios adicionales, etc.
- Hacen un compromiso personal para el servicio post venta, explican a los clientes que los contactará en algunos días para asegurarse de que están satisfechos.
- Toman foto de recuerdo de la entrega de la unidad para posteriormente imprimirla y el asesor de ventas la lleve al domicilio del cliente o la envíe electrónicamente.
- Ofrecen una despedida adecuada, mientras invitan a tomar asiento al cliente en el vehículo.

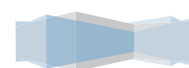




9.6.1.11.- Seguimiento.

El Telemarketing, Asesor de Ventas y el Gerente de Ventas:

- Informan al cliente, durante la entrega, que alguno de ellos lo contactará periódicamente para asegurarse de que está satisfecho y además recibirá llamadas por parte de DCM y de su distribuidora para conocer su opinión.
- Emplean un sistema de rastreo (ya sea en papel o basado en otras tecnologías) (cerrar venta en SICOP) para anotar los resultados de cada contacto y recordar sobre las futuras fechas de contacto.
- Si el cliente expresa algún problema, usan el siguiente proceso para poder resolverlo:
 - a) Reunir los hechos sobre la situación.
 - b) Resumen / repiten el problema.
 - c) Identifican la causa o raíz del problema.
 - d) Generan soluciones.
 - e) Proponen soluciones.
 - f) Obtienen la retroalimentación del cliente.



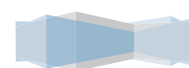


- Llevan a cabo el seguimiento para asegurarse de la satisfacción del cliente y para obtener recomendaciones de otros posibles compradores.

9.6.1.12.- Monitoreo al cumplimiento de objetivos.

El Gerente de Ventas:

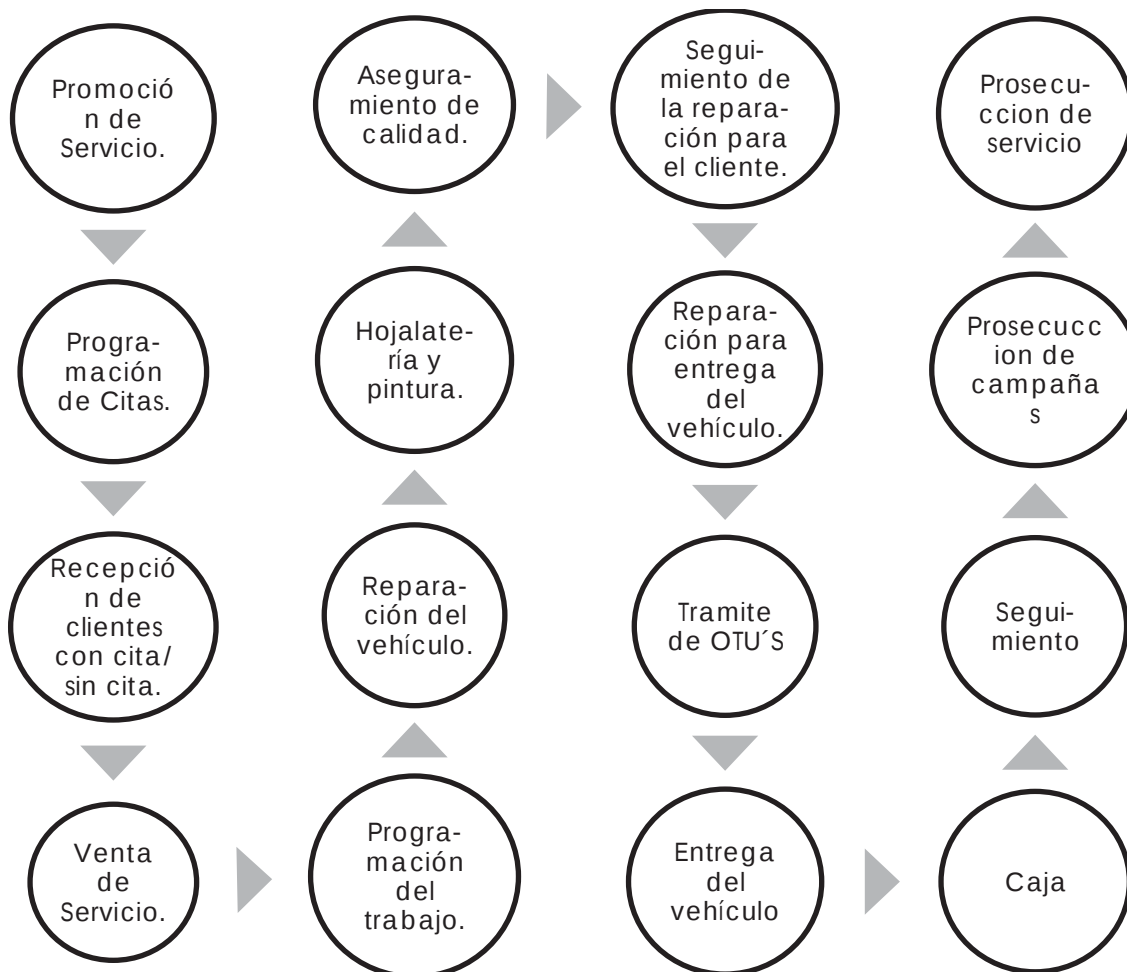
- Da seguimiento al cumplimiento de objetivos de ventas por seguimiento de acuerdo al BSC.
- Establece acciones para el logro de los objetivos de venta de la Distribuidora.
- Da seguimiento al cumplimiento del indicador de desempeño y establecer acciones para la mejora SSI.





9.6.2.- Servicio.

Figura. 9.3.- Proceso de servicio.

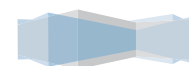


Fuente: Elaboración propia.

9.6.2.1.- Promoción de servicio.

La promoción de servicio es responsabilidad del Telemarketing / Asesor de Servicio llevar las siguientes acciones que pueden ser:

- Mercadotecnia de Servicio.



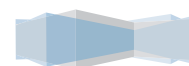


- Publicidad local.
- Prosecución telefónica.

9.6.2.2.- Programación de citas (Internet).

Una vez que la promoción del servicio se realizó el primer contacto que tiene el cliente con el área de servicio es con la recepción de cita la cual puede ser por medio de Internet. Los asesores tienen las siguientes actividades:

- Recibe la solicitud de cita.
- Programa el sistema de citas para dar respuesta al cliente en menos de una hora de haber recibido su solicitud.
- Identifica la necesidad principal del cliente e inicia el llenado de la orden preliminar.
- Programa cita en horario conveniente para el cliente.
- Manda una nota al cliente explicándole el proceso de recepción, ¿Qué le va a pasar al auto cuando él llegue a su cita?
- Consulta función VIP para confirmar campañas pendientes, cobertura de garantía. Y contrato de servicio. Incluye la información en la orden.



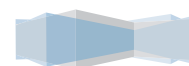


- Prepara el archivo del vehículo, define la estrategia para venta adicional, incluye los accesorios, menú de servicios, etc.
- Manda una nota al cliente un día antes de su cita para confirmarla.

9.6.2.3.- Programación de citas (Tele-marketing/ Asesor de Servicio).

Otra opción de programar cita es por medio de Tele-marketing ó por un Asesor de Servicio. Nuevamente el asesor de servicio tiende a realizar las siguientes acciones:

- Recibe solicitud de cliente, ya sea por iniciativa de él mismo o como consecuencia de la prosecución.
- Saluda cordialmente al cliente.
- Escucha atentamente la necesidad principal del cliente e inicia el llenado de la orden preliminar.
- Programa la cita, en horario conveniente para el cliente.
- Recaba la información adicional del vehículo y del cliente (tipo de vehículo, odómetro, tiempo que dispone, etc.).
- Explica el proceso de recepción ¿Qué va a pasar cuando él llegue a su cita?



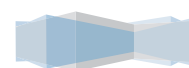


- Marca con el sello de "verificación de VIN" el 100% de las órdenes, una vez que hayan sido vipeadas.
- Prepara el archivo del vehículo y define la estrategia para venta adicional, incluye accesorios, menú de servicios, etc.
- Confirma la cita un día antes.

9.6.2.4.- Recepción clientes con cita.

Una vez que la cita ha sido confirmada el Asesor de Servicio debe realizar las siguientes actividades:

- Debe tener listo el archivo del cliente y programar su recepción en área exclusiva.
- Saluda al cliente por su nombre e informar que se le estaba esperando.
- Confirma la razón principal de su visita (necesidad expresada por el cliente al realizar su cita), con la orden de servicio impresa.
- Si la necesidad es reparar una falla, solicita al cliente la descripción exacta de la misma (se recomienda utilizar la guía de descripción de fallas).
- Si es necesario, solicita al cliente una prueba de camino con el jefe de taller para la identificación precisa de la falla.



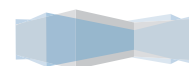


- El asesor se asegura que la preocupación primaria del cliente está siendo atendida a su entera satisfacción.
- En caso de omisión: consulta la función VIP para confirmar campañas pendientes y cobertura de garantía así como disponibilidad de contrato de servicio.
- Marca con el sello de "verificación de VIN" el 100% de las órdenes, una vez que hayan sido vipeadas.
- Recaba información para venta adicional de servicio, por tipo y condición del vehículo (paquetes predeterminados).

9.6.2.5.- Recepción clientes sin cita.

Cuando el cliente no realice una programación de cita el Asesor de Servicio:

- Saluda cordialmente al cliente y ofrecer la atención.
- Escucha atentamente la necesidad principal del cliente e inicia el llenado de la orden de servicio, utiliza pre-orden si la tiene.
- Si la necesidad es reparar una falla, solicita al cliente la descripción exacta de la misma (se recomienda utilizar la guía de descripción de fallas).



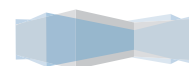


- Si es necesario, solicita al cliente una prueba de camino con el jefe de taller para la identificación precisa de la falla.
- Asegurar que la preocupación primaria del cliente está siendo atendida a su entera satisfacción.
- Consulta la función VIP para confirmar campañas pendientes y cobertura de garantía así como disponibilidad de contrato de servicio.
- Marca con el sello de "verificación de VIN" el 100% de las órdenes, una vez que hayan sido vipeadas.
- Recaba la información para la venta adicional de servicio, por tipo y condición del vehículo (paquetes predeterminados).

9.6.2.6.- Venta de servicio.

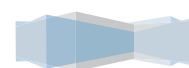
Es responsabilidad del Asesor de Servicio de:

- Explicar el proceso de atención y venta de servicio: ¿Qué va a pasar durante los próximos minutos?
- Realizar inspección del vehículo en compañía del cliente aplicando las herramientas para una presentación efectiva.





- Revisar el vehículo realizando un recorrido por el exterior e interior para prospectar e identificar las ventas de refacciones y/o accesorios.
- Ofrecer al cliente servicios adicionales en función de lo detectado en la inspección y la estrategia predefinida.
- Complementar la orden de servicio con los servicios adicionales aceptados por el cliente, incluyendo campañas.
- Colocar protecciones de vestiduras, tapetes y volante en presencia del cliente.
- Confirmar la orden de servicio con el cliente y proporcionarle un estimado del costo y fecha de entrega. Entregar copia al cliente.
- Informar al cliente del proceso de reparación y del seguimiento que se le va a dar.
- Asegurarse que se cuenta con todos los datos de contacto con el cliente.
- Canalizar los datos de clientes con reparaciones mayores al Departamento de Ventas.
- Ofrecer al cliente la adquisición de un contrato de servicio e invitarlo a pasar con el Gerente de Negocios de ser necesario.



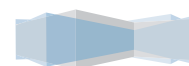


- Invitar al cliente a visitar la sala de clientes y la sala de ventas y ofrecer transportación alterna.

9.6.2.7.- Programación del trabajo.

Para la programación del trabajo el Asesor de Servicio, Jefe de Taller ó Controlista deben realizar lo siguiente en este paso:

- Identifican la fecha promesa de entrega y tipo de servicios a realizar.
- Programan los trabajos, dando prioridad a la reparación de las fallas reportadas por el cliente.
- Asignan los trabajos de reparación de fallas a técnicos calificados y certificados en el área correspondiente.
- Entregan al técnico formato de diagnóstico de los 6 pasos, en el 100% de los casos que involucren una reparación de fallas.
- El controlista debe informar al técnico sobre la hora y fecha de compromiso de entrega.
- Dan seguimiento a la disponibilidad de partes para llevar a cabo los trabajos requeridos.
- Dan seguimiento a la realización de todos y cada uno de los servicios indicados en la orden de trabajo.



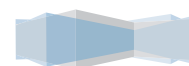


- Informan el estatus de la orden a las áreas involucradas.

9.6.2.8.- Reparación del vehículo.

Para la reparación del vehículo los Técnicos de Servicio y/ó el Jefe de Taller, los cuales tienen las siguientes actividades:

- Se asegurarse que se cuenta con todas las refacciones, herramientas y condiciones para llevar a cabo los servicios requeridos.
- Aplican el procedimiento de diagnóstico de los 6 pasos, en el 100% de los casos que involucren una reparación de fallas.
- Hacen la revisión de los 5 puntos de seguridad para identificar ventas potenciales.
- Utilizan el formato de diagnóstico de los 6 pasos para documentar la realización del procedimiento.
- Verifican la queja del cliente para buscar y analizar síntomas relacionados a la falla reportada.
- Si la falla no puede duplicarse, solicitan se contacte al cliente para obtener información adicional.
- Aíslan el problema utilizando manuales y equipo de diagnóstico CD'S, BTS, correos electrónicos, Star Center, etc.



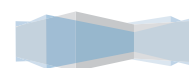


- Elaboran requisición de partes y las solicitan en ventanilla de refacciones; en caso de no estar disponible la pieza, llenan el formato de "Bitácora de Ventas perdidas".
- Reparar el problema utilizando los procedimientos referidos en los manuales de servicio y con partes originales Mopar.
- Verifican que la operación efectuada fue la apropiada para reparar la falla reportada por el cliente.
- Verifican si existen necesidades adicionales de servicio no reportadas por el cliente, documentan y dan aviso.
- Se realizan de todos los servicios indicados en la orden de trabajo.
- Colocan calcomanía para recordarle al cliente la fecha del siguiente servicio.

9.6.2.9.- Hojalatería y pintura.

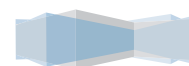
Los encargados de Hojalatería y pintura son: Jefe de Hojalatería y Pintura, Técnico Hojalatero, Técnico Pintor y Asesor de Servicio, ellos tienen las siguientes actividades:

- Reciben del controlista la O.R. y la entregan al hojalatero para presupuesto.
- Elaboran presupuesto





- Canalizan los datos del cliente al Departamento de Ventas si la reparación del vehículo excede el 40% del valor comercial de la unidad.
- Solicitan autorización para realizar el trabajo al cliente o aseguradora.
- Elaboran requisición de partes y las solicitan en ventanilla de refacciones.
- Reciben las refacciones y realizan las reparaciones asentadas en la O.R. y entregan la unidad al jefe de hojalatería y pintura para la aprobación.
- Revisan los códigos de colores de la unidad, realizan la mezcla de colores de acuerdo a la fórmula y entregan los materiales y mezcla de pintura al pintor.
- Preparan la unidad para ser pintada, aplican los materiales, pintura y entregan la unidad y/o las piezas al área de hojalatería.
- El hojalatero: Armar la unidad y la entrega al jefe de hojalatería y pintura para su aprobación.
- Realizan el control de calidad de los trabajos realizados y firman la orden de Vo.Bo.

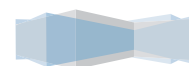




9.6.2.10.- Aseguramiento de calidad.

Para el aseguramiento de calidad es responsabilidad del Jefe de Taller y/óJefe de Control de Calidad. Ellos tienen las siguientes actividades:

- Aplican el procedimiento establecido para el aseguramiento de la calidad de todos los trabajos realizados.
- Realizan la inspección requerida (camino o rendimiento) en el 100% de los vehículos reportados con falla y por muestreo en vehículos de manto.
- Verifican que la falla se corrigió de acuerdo a las condiciones de operación que el cliente reporto.
- Mantienen un registro de los vehículos inspeccionados, indicando el resultado de la inspección y las causas, en caso de rechazo.
- Identifican las órdenes de los vehículos aprobados con un sello que indique la fecha y el Vo. Bo. de quien revisó y aprobó la reparación.
- Realizan un análisis de las unidades rechazadas para determinar las razones (causa raíz) del NO-FFV (reparado bien a la primera).
- Efectúan un análisis de tendencias y generan un plan de acciones correctivas y preventivas.
- Implementan y documentan acciones correctivas y mejoras al proceso.



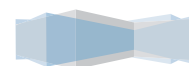


- Dan a conocer al personal las acciones implementadas.

9.6.2.11.- Seguimiento de la reparación para el cliente.

El asesor de Servicio, Jefe de Taller y/ó Controlista:

- Dan seguimiento a la orden de trabajo para confirmar que los servicios solicitados se estén llevando a cabo en tiempo y forma.
- Detectan cualquier posible demora, identifican las causas y establecen si se requieren cambios a la fecha de entrega.
- Recaban la información de servicios adicionales, preparan presupuesto y establecer si se requieren cambios a la fecha de entrega.
- Contactan al cliente para informarle las posibles demoras y/o necesidad de la información adicional para el diagnóstico de fallas no duplicadas.
- Informan al cliente sobre reparaciones adicionales requeridas, presupuesto y cambio en la fecha de entrega si se necesita.
- Obtienen Vo. Bo. del cliente en el caso de reparaciones adicionales.
- Repiten los pasos de reparación del vehículo y aseguramiento de la calidad para los nuevos trabajos.





- En caso de que el cliente no acepte, deben de informar las posibles consecuencias y ofrecen programar dichos trabajos posteriormente.
- Cierran la orden de trabajo e inician el proceso de facturación.

9.6.2.12.- Preparación para entrega de vehículo.

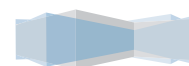
El Asesor de Servicio:

- Verifica el cumplimiento de todos los trabajos solicitados por el cliente.
- Se asegura que la facturación esta lista y que los cargos corresponden al presupuesto dado al cliente.
- Llama al cliente confirmando fecha y hora de entrega, asegurando que coincide o es antes de la fecha y hora prometidas.
- Programa limpieza del vehículo y se asegura que éste está perfectamente limpio antes de la hora de entrega.

9.6.2.13.- Trámite OTU'S.

El administrador de garantías:

- Recibe del controlista O.R. terminada y autorizada por el Jefe de Taller, verificar que la O.T.U. contenga los datos necesarios.



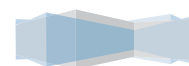


- Consulta el número de parte en el sistema interno (DOL).
- Consulta el número de operación mediante la función VIP, busca en DC la operación de mano de obra en el tabulador de tiempos, captura las reclamaciones, las transmite e imprime la cedula de aceptación.
- Realiza la impresión de OTU, la turna al Gerente de Servicio para firma, captura el OTU en el libro de garantías, posteriormente las archiva y espera la cedula de créditos-facturas.
- Captura en el libro de garantías el número de crédito, verifica el status y resumen de piezas DC e identifica parte y clasifica en el anaquel en zona de materiales, hace retorno de material, en caso después de 30 días elabora acta para destrucción de material.
- Analiza el código de error y su posible solución a través de DC, corrige el error, retransmite la garantía y retoma el subproceso de pago de garantías.

9.6.2.14.- Entrega de Vehículo.

El Asesor de Servicio:

- Recibe al cliente y lo saluda.
- Presenta el vehículo limpio.



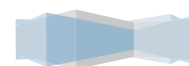


- Explica los trabajos efectuados y el detalle de los cargos.
- Entrega al cliente las partes retiradas de su vehículo.
- Explica al cliente los trabajos no efectuados por falta de autorización de su parte.
- Guía al cliente a la caja y se asegura que no existe ningún contratiempo.
- Informa al cliente sobre su próxima visita programada a servicio, le ofrece agendarla en ese momento y explica el sistema de citas.
- Informa al cliente sobre las llamadas de seguimiento, explicándole la encuesta que le harán y el propósito de la misma.
- Entrega el vehículo al cliente y resuelve cualquier duda adicional que pudiera tener.
- Agradece su visita.

9.6.2.15.- Caja.

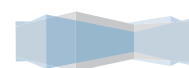
La cajera:

- Saluda cordialmente al cliente.
- Recibe del cliente o asesor de servicio la orden de trabajo.





- Confirma datos de facturación.
- Entrega encuesta de salida al cliente.
- Confirma con el cliente que el asesor haya realizado correctamente la explicación de reparaciones y cargos.
- Solicita al cliente un correo para hacerle llegar su factura.
- Inicia proceso de facturación, recibe el pago del cliente y entregar la factura.
- Despide amablemente al cliente, agradeciendo su visita.
- Realiza la impresión del reporte de ventas de refacciones y servicio a través de DOL.
- Cuadra información del reporte anterior vs facturación física.
- Entrega corte de caja a Caja General de contabilidad.
- Elabora los recibos de anticipos y los solicita para descotar de su factura.

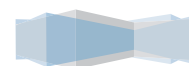




9.6.2.16.- Seguimiento.

Telemarketing, Asesor de Servicio y/ó el Gerente de Servicio:

- Lllaman al cliente para realizar encuesta de seguimiento antes de 7 días después de la entrega.
- Documentan la retroalimentación del cliente.
- Agradecen al cliente e informan que comunicará su retroalimentación a la Gerencia de Servicio y/o a la Dirección.
- Atienden inmediatamente cualquier problema reportado por el cliente.
- Documentan la atención proporcionada al cliente.
- Confirman con el cliente que recibió la atención al problema reportado y documentado.
- Efectúan un análisis de tendencias y generan un plan de acciones correctivas y preventivas.
- Analizan las tendencias de FFV, SCI y Bitácora de Reclamos para realizar acciones correctivas o mejora de proceso.
- Dan a conocer al personal las acciones implementadas.

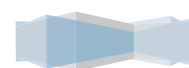




9.6.2.17.- Prosecución campañas.

El administrador de garantías:

- Consulta en el sistema interno, correo electrónico, los imprime, verifica el lanzamiento de campaña y baja el boletín de campaña de acuerdo al correo.
- Verifica el número de campaña en lista de campañas, entra a DealerConnect, al sistema global de campañas, consulta los vehículos involucrados e imprime los listados.
- Contacta al cliente, explicándole el motivo de la llamada, pactando la cita y documenta la llamada en bitácora, si el cliente no asiste, llama nuevamente para concertar nueva cita.
- Verificar los días 01 y 16 de cada mes Stock de refacciones para campañas y actualizar cedula.
- Elabora la carta-solicitud en caso de faltantes de refacciones.
- Revisa mensualmente en la cedula de campañas, el avance con el Gerente de Servicio.

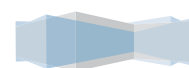




9.6.2.18.- Prosecución servicio.

El asesor de servicio:

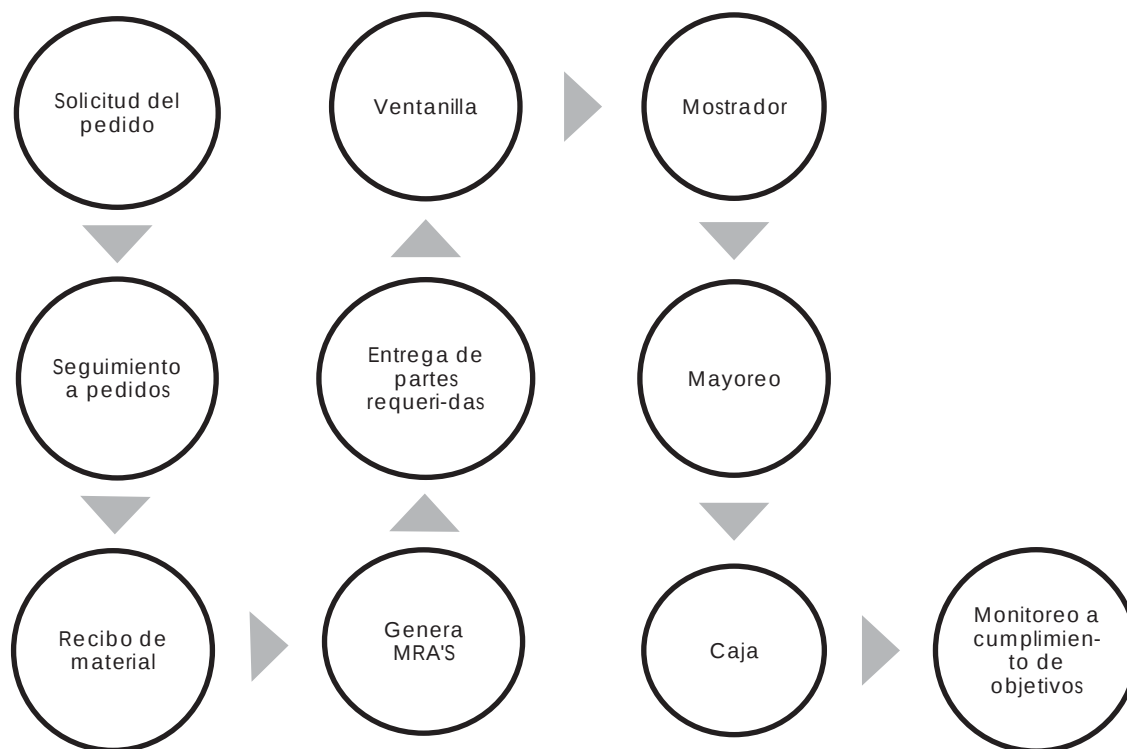
- Localiza en el sistema interno el reporte de órdenes de servicio y el reporte de venta y lo imprime.
- Analiza y revisa el reporte de órdenes y de ventas, selecciona 10 clientes para ofrécele el servicio.
- Contacta al cliente, cuestiona si requiere algún servicio, se ofrece pasar por su vehículo en caso de que requiera algún servicio o en su defecto, concertar una cita.
- Si se da cita al cliente y no asiste hacer una nueva cita.
- Registra en la bitácora de prosecución de clientes la respuesta del cliente.





9.6.3.- Refacciones.

Figura 9.4.- Proceso de Refacciones.

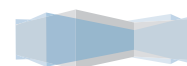


Fuente: Elaboración propia.

9.6.3.1.- Solicitud de pedido.

Es responsabilidad del analista de compras y del gerente de refacciones:

- Analizar el pedido de asesores de ventanilla, mostrador y mayoreo.
- Analizar la relación del pedido sugerido del sistema de acuerdo a consumos.



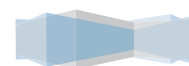


- Analizar la bitácora de ventas perdidas (ventanilla, mostrador, mayoreo)
- Revisar si las partes a solicitar se encuentran en las promociones ofrecidas por Mopar en Dealer Connect.
- Determinar las cantidades a pedir de las partes que formaran parte del pedido final.
- Capturar en Dealer Connect.

9.6.3.2.- Seguimiento a pedidos.

El analista de compras y el gerente de refacciones deben:

- Verificar el almacén de surtido.
- Revisar el tipo de pedido elaborado.
- Dar seguimiento al surtido del pedido dentro de 72 horas si el pedido fue urgente.
- Dar seguimiento a los días de ruta y surtido si el pedido fue semanal o diario.
- Revisar el número de parte si el pedido proviene de algún PDC diferente. Si el pedido es urgente y el tamaño de la pieza lo permite llegará por el servicio de mensajería.



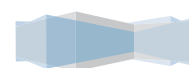


- Dar seguimiento a la fecha de llegada de los pedidos realizados en DealerConnect.
- Levantar el ticket a través de e-support para solicitar la fecha estimada de entrega si la parte no fue pedida por urgente o es de grandes dimensiones.
- Proporcionar al responsable de recepción del material los Shippers publicados en DealerConnect para la recepción de las partes

9.6.3.3.- Recibo de material.

El Almacenista y el Responsable de Recepción a la llegada del material deben seguir el siguiente proceso:

- Revisar sello y cartas de embarque.
- Realizar verificación visual del embarque.
- Contar piezas sueltas, jaulas, pallets, contenedores, etc. Cotejando contra las cartas de embarque.
- Solicitar al transportista firma y reporte de los daños detectados si existe alguna anomalía.
- Revisar el material en la aduana con los Shippers del pedido específico para detectar material dañado o faltante para realizar MRA.



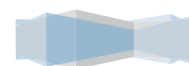


- Dar entrada y ubicación al total del material recibido en el almacén.
- Capturar en el sistema la ubicación y cantidad de las piezas.
- Acomodar las refacciones para entregar al taller en RACK WC.
- Avisar al asesor de ventanilla, asesor de mostrador y al asesor de mayoreo, de lo que llegó y lo que está en back order.
- Si la pieza no llegó dar seguimiento al back order.

9.6.3.4.- Generar MRA'S.

El Gerente de Refacciones y/o el Analista de Compras tienen la responsabilidad de:

- Enviar la carta de apelación al PDC y hacer levantamiento de ticket de piezas dañadas.
- Reportar vía correo electrónico al Call Center las piezas faltantes y/o dañadas.
- Recibir No. de ticket del Call Center.
- Capturar el MRA en el DealerConnect incluyendo el No. de ticket del Call Center.
- Consultar en el manual el código de MRA que le corresponde.





- Realizar el MRA en dealerconnect y transmitirlo a planta.
- Enviar la papelería física al PDC Toluca de acuerdo a los códigos vigentes del manual de MRA'S.
- Dar seguimiento a los créditos aprobados para ser aplicados en los próximos pedidos y a los negados para su apelación.

9.6.3.5.- Entrega de partes requeridas.

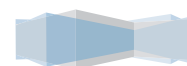
Su deber del Almacenista es:

- Entregar partes requeridas por los asesores de ventanilla, mostrador y mayoreo.
- Documentar la entrega de las piezas para ser surtidas a los respectivos clientes.

9.6.3.6.- Ventanilla.

Para el Asesor de Ventanilla sus actividades son:

- Recibir requisición de partes (Taller de Servicio u Hojalatería y Pintura).



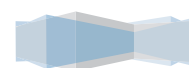


- Preguntar en caso de partes especiales Modelo, Año y/o Número de VIN del vehículo al técnico para obtener número de la parte requerida.
- Verificar piezas requeridas en catálogos, DealerConnect.
- Verificar existencia en el almacén.
- Realizar requisición para la orden de servicio correspondiente si hay existencia.
- Anotar las partes faltantes en la bitácora de ventas perdidas y realizar búsqueda de la parte si no hay en existencia.
- Generar un VOR para surtir la pieza inmediatamente si es el caso.
- Entregar partes al técnico de servicio según requisición si se tiene en existencia.
- Realizar cargo de las piezas a la orden de servicio y descargar del inventario.

9.6.3.7.- Mostrador.

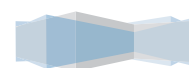
El Asesor de Mostrador atiende al cliente de manera cordial, sus actividades a seguir son:

- Dar bienvenida al cliente e iniciar una relación con el cliente.





- Identificar la necesidad inicial del cliente.
- Preguntar Modelo, Año y/o Número de VIN del vehículo del cliente para obtener número de la parte requerida o preguntar a través de especificaciones.
- Identificar la necesidad adicional de partes relacionadas para la reparación del vehículo.
- Verificar existencia en el almacén
- Proporcionar cotización si hay en existencia.
- Asesor de Mostrador entregará a los clientes identificados como prospectos catálogo del vehículo de su preferencia para tratar.
- Anotar las partes faltantes en la bitácora de ventas perdidas y realizar búsqueda de la parte si no hay en existencia.
- Presentar las partes requeridas mencionando características (describir el producto), función (lo que hace el producto) y beneficios (modo en que las características satisfacen la motivación de compra del cliente).
- Recopilar datos del cliente para facturación.
- Invitar al cliente a pasar a caja para pago parcial o total de la parte requerida o solicitada



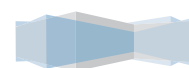


- Recibir pago parcial o total del cliente para entregar las partes requeridas y/o realizar pedido de la pieza.
- Ofrecer y recomendar nuestro taller de servicio al cliente para instalar la pieza o accesorio que acaba de adquirir.
- Despedir al cliente de manera cortés y atenta, poniéndose a sus órdenes para futuras compras de refacciones.

9.6.3.8.-Mayoreo.

Cuando la venta es por mayoreo el Asesor de Mostrador debe:

- Seguir plan de trabajo semanal.
- Realizar visitas según agenda y cartera de clientes.
- Ofrecer los servicios de nuestro taller de servicio a clientes mayoristas con flotilla de unidades.
- Visitar a clientes mayoristas flotilleros para entregar catálogo del vehículo de su preferencia y promover la venta de una unidad nueva.
- Actualizar las promociones internas para refacciones de obsoleto y/o de mercadotecnia Mopar para ofrecerlas a sus clientes.



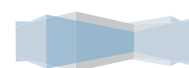


- Detectar nuevas necesidades de los clientes sobre piezas que Mopar comercializa.
- Identificar la necesidad de partes relacionadas adicionales al pedido.
- Reportar los pedidos del cliente al responsable de compras para la solicitud el pedido Q6 al almacenista para el surtimiento.
- Verificar el crédito del cliente para realizar entrega de las partes.
- Dar seguimiento y supervisar la entrega de los pedidos al 100% de los clientes.
- Dar seguimiento a los pagos de los clientes para determinar el crédito en pedidos posteriores.

9.6.3.9.- Caja.

La cajera tiene como actividades a realizar las siguientes:

- Recibir del cliente o Asesor de servicio la orden de trabajo de servicio.
- Cerrar la orden de trabajo de servicio e imprimirla, facturar de manera automática por el sistema e imprimir.
- Entregar encuesta de salida a l cliente.

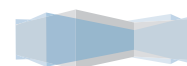




- Solicitar al cliente un correo para hacerle llegar su factura.
- Recibir el pago del cliente y entrega factura.
- Impresión de reporte de póliza de ventas de Refacciones y Servicio a través del DOL.
- Cuadrar información del reporte anterior VS facturación física.
- Entregar corte de caja a Caja General de contabilidad.
- Pasar a firmar facturas a crédito a Gerente de Servicio y Refacciones, elaborando reporte de facturas a crédito, entregándolo a crédito y cobranza.
- Cancelar facturas y notas de crédito, capturar ingresos de ventas de contado a través de DOL.
- Elaborar recibos de anticipos y solicitarlos para descontar de su factura.

9.6.3.10.- Monitoreo al cumplimiento de los objetivos.

El Gerente de Refacciones monitorea el cumplimiento de objetivos en ventas de mostrador, ventanilla y mayoreo, así como también monitorea el resumen ejecutivo de Mopar para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos.





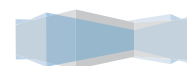
9.7.- Descripción del producto de Michoacán Motors.

La empresa vende automóviles nuevos y usados, vende refacciones, y da servicio a automóviles nuevos y usados: Dakota, Ram ST, Ram Quab Cab, Ram Crew Cab, Ram Regular Cab, Ram 4000, Atos, Attitude, Caliber, Avenger, Challenger, Charger, Journey, Nitro, Chrysler PT Cruiser, Chrysler Cirrus Sedán, Chrysler Cirrus Convertible, Chrysler 300, Chrysler Town & country, Compass, Patriot, Wrangler, Wrangler Unlimited, Commander, Grand Cherokee y Liberty.

9.8.- Mercado de Michoacán Motors.

Se encuentran en un mercado altamente competido por el gran número de empresas que han aparecido ofreciendo productos similares a los de Michoacán Motors, S.A. de C.V. Su principal competencia en la ciudad es Autos y Camiones Sol de Michoacán, S.A. de C.V., las demás competencias las puede ver a partir de la página

Lo anterior exige buscar ventajas competitivas que los distingan de las demás distribuidoras para atraer a los clientes que cada día son más conocedores y exigentes.





9.9.- Los Clientes de Michoacán Motors.

Sus clientes pueden ser personas físicas de nivel medio y alto que buscan satisfacer sus necesidades de transporte o requieren servicio para su vehículo.

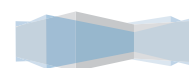
Como también personas morales dedicadas a la comercialización y distribución de productos y servicios varios.

9.10.- Principales Proveedores de Michoacán Motors.

Se puede decir que no existe ningún proveedor en específico, por lo tanto se podría mencionar algunos como por ejemplo: Automotriz Lorca, S.A. de C.V., Autos Elegantes, S.A. de C.V., Camarena Automotriz de Occidente, S.A. de C.V., Kasa Naucalpan, S.A. de C.V., Automóviles del Bajío Campestre, S.A. de C.V.

9.11.- Los Competidores de Michoacán Motors.

A continuación se presentan los principales competidores de Michoacán Motors de acuerdo al Reporte de Desempeño de Indicadores de Satisfacción del Cliente y son: Autos y Camiones Sol de Michoacán, S.A. de C.V., Unidades Automotrices, S.A. de C.V., Automotriz Romo, S.A. de C.V., Autobasa de Lagos, S.A. de C.V., Automotores de Querétaro, S.A. de C.V.





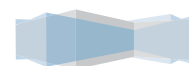
9.12.- Enfoque en los Recursos Humanos.

Los cursos y talleres que toman los empleados se llevan a cabo cada año y son herramientas que Chrysler de México proporciona a sus distribuidores para que tengan mejor conocimiento de los productos que comercializan, así como para el desarrollo de diferentes habilidades que redondean y ayudan al mejor desempeño de las actividades del personal de las áreas de Ventas, Servicio y Refacciones de la Distribuidora.

La satisfacción del empleado ejerce un peso muy importante en las relaciones comerciales, ya que si no se cuenta con un equipo de trabajo satisfecho, este sentimiento se refleja en un bajo nivel de atención a clientes y por lo tanto una disminución en las ventas. En este punto radica la importancia de contar con empleados satisfechos, por lo que se requiere la aplicación de las Encuestas de Satisfacción del Empleado y, sobre todo, la comunicación de los resultados y las acciones que deriven de los mismos.

Como resultado de esta situación, la satisfacción del empleado producirá un alto nivel de lealtad y retención de sus colaboradores, lo que se refleja en los negocios repetitivos, ya que conforme transcurre el tiempo, los clientes prefieren tratar de desarrollar una relación con los mismos empleados.

La empresa trata de tener un entorno de trabajo seguro y saludable, una mejora continua en sus instalaciones y equipo de trabajo, así como la eliminación de personal conflictivo.



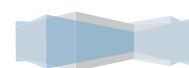


9.13.- Impacto Social y Ecológico.

La empresa Michoacán Motors, S.A. de C.V. tiene un impacto social importante, pues otorga más de 100 empleos, así como apoyo y patrocinio de diferentes tipos de eventos, ya sean estudiantiles, de beneficencia o eventos. Su impacto ecológico también es importante puesto que tiene un desperdicio constante de agua, pues esta es usada en muchos procesos de la empresa además de tener desperdicios de basura.

La empresa trata de enfrentarse a los impactos en la sociedad mediante un ofrecimiento de productos de excelente calidad y considerando el servicio y atención al cliente como lo más importante, además se trata que los precios sean competitivos.

La empresa actualmente hace donativos a instituciones de beneficencia.





Capítulo X.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COBRANZA DE MICHOCAN MOTORS, S.A. DE C.V.

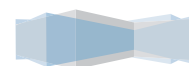
10.1.- Deficiencias en el Sistema de Cobranza de Michoacán Motors.

Para comenzar con las deficiencias de la cobranza de Michoacán Motors, S.A. de C.V. Su primer error es que no cuenta con objetivos ni políticas internas establecidas por la gerencia, los procesos de ventas (autos nuevos y seminuevos), servicio y refacciones la mayoría no cuenta con un tiempo de límite para realizar cada proceso, así como también no hay manuales de organización, procedimientos, funciones y autorizaciones para cada departamento, para saber hasta dónde está el límite y responsabilidad de cada trabajador en sus labores a realizar.

El departamento de cobranza no tienen un manual de procedimientos, ni políticas de cobranza establecidas y autorizadas por la alta gerencia o dirección, por ende tiende a las siguientes deficiencias en ella misma como son:

10.1.1.- Factores internos.

Los factores internos son los que tanto el personal, los recursos, las actividades y esfuerzos no responden a la necesidades de la empresa, hago referencia a los espacios, equipos, en cuanto al personal, es primordial que las personas sepan hacer su trabajo con eficiencia y calidad, algunos de los problemas internos del departamento son:



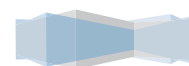


10.1.1.1.- Personal de cobranza deficiente en número y/o en preparación.

El Personal (Encargada de cobranza y el Cobrador) con el que cuenta el departamento de cobranza no está suficientemente capacitado, además el mismo personal es insuficiente ya que solo se cuenta con una persona encargada junto con su cobrador para más de 300 clientes. La encargada de cobranza tiene varias labores ella realiza las llamadas a los clientes, así como también se encarga de la contabilización de las misma, revisa varios estados de cuenta para confirmar que los clientes hayan realizado el pago, entre muchas otras actividades y solo se cuenta con un cobrador que el mismo se encarga de realizar la cobranza en varios puntos de la ciudad pero además también tiene la labor de realizar los trámites de placas y tenencia, pues esta labor le corresponde al departamento de ventas.

10.1.1.2.- Falta de herramientas adecuadas para el cobro.

Las herramientas a veces no son las adecuadas ya que en tiempos de lluvia al cobrador le toca realizar su labor en su motocicleta asignada pues esta a su vez interrumpía el trabajo del cobrador. El espacio donde trabaja la encargada de cobranza es muy reducido.

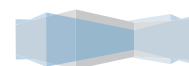




10.1.1.3.- Retardo en iniciar la gestión de cobranza.

El retardo de la cobranza sucede por las siguientes causas:

- **Negligencia sobre la cobranza.** Sucede por el exceso de trabajo que realiza la encargada de cobranza que no se da abasto y suele descuidar alguna fecha de cobro y también por el cobrador que a veces realiza labores que no le corresponden.
- **Los documentos desde la autorización del crédito a llegar al departamento de cobranza vienen incompletos o mal llenado.** Al momento que llegan los documentos o vienen con falta de algún documento o en el caso de que viene mal llenados es decir el pedido, la factura, el pagare contienen algún error como el nombre del cliente mal, la unidad que solicito el cliente no es la correcta, el servicio también es incorrecto o la pieza o refacción no es la que solicito el cliente.
- **El trabajar con aseguradoras también tarda el proceso de cobranza.** Sucede cuando el Asesor de Servicio al llegar la unidad no tiene la documentación o no realiza el proceso completo cuando llega la unidad en mal estado y es reportada a la aseguradora con esos inconvenientes entonces la misma aseguradora no procede a realizar el pago hasta que se envíe la documentación completa.
- **Retraso en las demás áreas repercuten en la cobranza.** Cuando las áreas tanto de Ventas (Autos nuevos y seminuevos), Refacciones, Servicio no realizan sus actividades, es decir la confianza, la falta de organización, el dejar el trabajo para la última hora y la desidia de





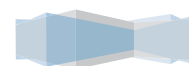
los empleados de no realizar sus trabajo como corresponde repercute mucho en la área de cobranza.

- **Porque el cliente quedo insatisfecho.** Es cuando el cliente no quiere pagar por haber recibido un mal servicio ya sea por parte del área de ventas (Autos Nuevos y Seminuevos), Refacciones y Servicio.

10.1.2.- Factores externos que afectan a la cobranza.

Los factores externos que afectan a la cobranza causada por el deudor es por:

- **Mala interpretación de las condiciones en que se concedió el crédito.-** Sucede porque el asesor de ventas, refacciones o servicio no le explicaron a detalle la situación de su crédito.
- **Negligencia.-** Son los clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas.
- **Insolvencia.-** Cuando el cliente se ha quedado en quiebra total.
- **Fraude.-** Son los clientes que generalmente son deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir el crédito y posteriormente utilizan los procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones.



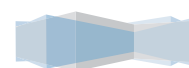


10.2.- Propuesta del Sistema de Control Interno de Cobranza de Michoacán Motors.

Para poder establecer un sistema de control interno para la cobranza y así evitar las deficiencias anteriormente mencionadas necesitamos establecer un medio de información, los comprobantes digitales para el tratamiento y traslado de la información, los procedimientos de cobranza, los departamentos involucrados, las personas involucradas y los asientos para la retención de datos:

10.2.1.- Flujo de información de la cobranza.

1. Inicio: El cliente efectúa el pago dirigiéndose con la encargada de cobranza para que esta posteriormente revise su cuenta y ella misma pase la información a la cajera para que reciba el pago y lo ingrese al sistema. En caso de que el pago haya sido realizado bajo un depósito bancario, transferencia o cheque, la encargada de cobranza pasara un relación de la cobranza efectuada durante al día a la cajera y ella realice los ingresos, corte de caja (la autorización de caja será efectuado por el contador general) y envíe los depósitos al banco, para posteriormente cargarlos a sistema.
2. Si el cliente no quiere realizar sus pagos: El área de cobranzas pasara un reporte al contador general de los clientes morosos para pasarlos a la coordinación jurídica y elabore los requerimientos necesarios





una vez autorizados por la dirección general y así entregarlos al área de cobranza y sean entregados al cliente.

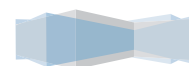
3. Si el cliente atiende el requerimiento.- La coordinación jurídica negocia la forma de pago y la dirección general dará la autorización de la forma de pago.
4. Si el cliente no atiende el requerimiento.- La dirección general definirá las estrategias de cobranza judicial y la coordinación jurídica implementará las acciones de cobranza judiciales.

Para su mejor comprensión vea el flujo de información de cobranza.⁶¹

10.2.2.- Sistemas de control y custodia.

1. Los encargados de facturar en el departamento de ventas (Autos nuevos y Seminuevos), Servicio y Refacciones una vez que tenga toda la información recabada del cliente deberá llevar una relación de las ventas (Autos y Refacciones) y servicio para entregárselas al encargado o jefe del área de cobranza.
2. El Jefe de la cobranza será el responsable del control de los mismos documentos, de las entradas y salidas de los mismos.

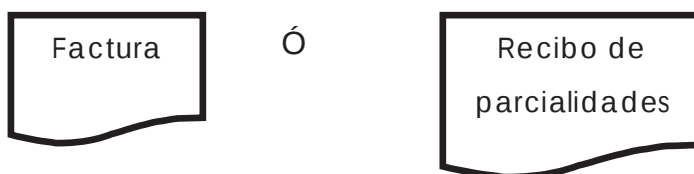
⁶¹ Ver anexo No. I Pag. 253





3. Así como también el contador general y la gerencia tendrán custodia sobre los mismos ya que ellos tendrán relación a la hora de liberar la factura.
4. Así como también los documentos se encontraran en archivos digitales (Facturas electrónicas y cualquier otro tipo de información con valor legal), asegurados por que puede suceder que los documentos lleguen a ser extraviados o robados.⁶²

10.2.3.- Comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información sobre la cobranza.



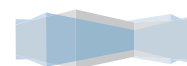
Fuente: Elaboración propia.

10.2.3.1.- Factura y Recibo de parcialidades.

Para el Área de Cobranza los comprobantes digitales que tenga bajo su custodia deberán contener los siguientes requisitos establecidos por el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación:

- I. La clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida y el régimen fiscal en que tributen conforme a la Ley del Impuesto

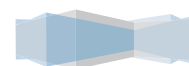
⁶² Ver anexo No. II pag.254





sobre la Renta. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, se deberá señalar el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes fiscales.

- II. El número de folio y el sello digital del Servicio de Administración Tributaria, referidos en la fracción IV, incisos b) y c) del artículo 29 de este Código, así como el sello digital del contribuyente que lo expide.
- III. El lugar y fecha de expedición.
- IV. La clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
- V. La cantidad, unidad de medida y clase de los bienes o mercancías o descripción del servicio o del uso o goce que amparen.
- VI. El importe total consignado en número.
 - a) Cuando la contraprestación se pague en una sola exhibición, deberá señalarse en el comprobante.
 - b) Cuando la contraprestación se pague en parcialidades, se emitirá un comprobante fiscal por el valor total de la operación de que se trate en el que se indicara la situación y se expedirá un comprobante fiscal por cada parcialidad.





- c) Señalar la forma en que se realizó el pago, ya sea en efectivo, transferencias electrónicas, cheques nominativos o tarjetas de débito o crédito, de servicios o las denominadas monederos electrónicos que autorice el SAT, indicando al menos los últimos cuatro dígitos del número de cuenta o de la tarjeta correspondiente.

10.2.3.2.- Calendario de días de revisión y pago de clientes.

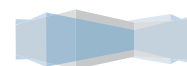
Se llevara un control de la revisión y pago de clientes para preparar la actividad a seguir durante los días del año, servirá como recordatorio para que no se llega a pasar una revisión y pago, en general será para llevar un mejor control sobre la cobranza⁶³.

10.2.3.3.- Control de visitas del cobrador.

Este control se llevara para que el cobrador realmente realice el trabajo durante el día y no se desvíe de sus labores⁶⁴.

⁶³ Ver Anexo III, pag.254

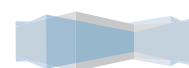
⁶⁴ Ver Anexo IV. Pag. 255





10.2.4.- Procedimiento de la cobranza en general.

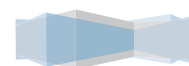
1. Cliente.- Revisar la información y documentación que se tiene del cliente.
2. Clasificar: Preparar los documentos necesarios para revisión de la factura y los contra-recibos o pagarés de cobro.
3. Procedimiento de cobros: Entrega física al cobrador y al gestor de cobranza telefónico (auxiliar de cobranza) de la documentación, así como la ruta.
 - a) El gestor de cobranza de campo se presenta a las oficinas o domicilios de los clientes para la revisión y/o cobro.
 - b) Establecen la comunicación con el cliente, ya sea a través de teléfono, carta, visita personal y correo electrónico.
 - c) Los cobros efectuados en caja es cuando el cliente se traslada hasta la empresa para efectuar el pago de su deuda.
 - d) Los cobros por depósitos bancarios el depto. de cobranza revisara los estados de cuenta pidiendo al cliente que envíe por medio de fax o escaneada la ficha de depósito, para efectuar el pago del deudor.
 - e) Los gestores de cobranza entregan al jefe del área lo realizado durante el día.





- f) Dan seguimiento al cobro es decir verifican que las fechas tentativas de pago se cumplan.
4. Cobro de la factura: Se pasa una relación de cobranza a caja para que la cajera realice el ingreso correspondiente.
 5. Recordatorio, compulsa, apelación: En caso de que no se logre el cobro continuar presionando realizando varios recordatorios, empezando con recordatorio amable, después un recordatorio más enérgico.
 6. Evaluación de la cuenta: Cuando el cliente no quiera a contribuir con el adeudo se debe clasificar la cuenta y mandarla con los abogados o una cuenta incobrable de acuerdo al monto de la factura.
 7. Departamento Jurídico: Cuando el cliente no haya respondido a ningún recordatorio esta se enviara al departamento jurídico para que el mismo realice negociaciones con el cliente y por exigir el derecho que le corresponde a la empresa.
 8. Cuentas incobrables: una vez que el área de cobranza así como el departamento jurídico haya agotado cada una posibilidad de pago y sin ningún resultado esta se enviara a cuentas incobrables de acuerdo a lo establecido por la Ley ISR, código d comercio.⁶⁵

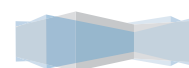
⁶⁵ Ver anexo V. Pag. 256





10.2.4.1.- Procedimiento de cobranza al día.

1. Con base en los cobros del día y a las rutas de cobro previamente definidas por el jefe de cobranzas, prepara 2 reportes de cobranza (original y dos copias) para cada cobrador (campo y telefónico).
2. Entrega al cobrador las facturas relacionadas en el reporte, así como el original y primera copia del mismo, recaba la firma de recibido en la segunda copia, misma que conserva.
3. Sale a cobrar (Gestor de campo) y realiza llamadas (gestor telefónico), anotando en la columna de observaciones el resultado de su gestión. Si cobró entrega las facturas correspondientes y anota con qué se le pago. Si no cobró, anota las razones del no cobró.
4. Al finalizar el día acuden los cobradores con a la caja donde entregan el efectivo cobrado junto con el reporte de cobranza original.
5. La cajera recibe el efectivo, cheque o copia del estado de cuenta anexo al reporte de cobranzas original, el cual conserva. Firma y sella de recibido en la primera copia del reporte.
6. El cobrador acude con el jefe de cobranza a quien devuelve las facturas no cobradas.
7. El jefe de cobranza recibe las facturas no cobradas. Firma y sella de recibido en la copia del reporte y obtiene una fotocopia de la





primera copia del reporte de cobranza, misma que conserva para su control.⁶⁶

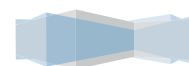
10.2.5.- Departamentos involucrados con la cobranza y su relación con los documentos.

Los departamentos relacionados con el área de cobranza son:

- Ventas (autos Nuevos y seminuevos).
- Refacciones.
- Servicio.
- Área de caja.

Estos departamentos entregaran una relación de documentos (Facturas, Pagares, etc.) al área de cobranza cada inicio de semana, para que el área de cobranza tenga un control sobre los mismos y realizar la cobro posteriormente de acuerdo al crédito otorgado y así mismo el área de cobranza pasara una relación al área de caja para que allí se efectué el ingreso.

⁶⁶ Ver anexo VI. Pag.257





10.2.6.- Personas involucradas y la segregación de funciones

Una vez que hayan llegado los documentos requeridos de los departamentos de Ventas (Autos nuevos y seminuevos), Refacciones y servicio al área de cobranza las funciones del personal de cobranza es el siguiente:⁶⁷

10.2.6.1.- Área de cobranza.

Tabla 10.3.- Área de cobranza.

Información general	
Área ocupacional:	Cobranzas
Nombre del cargo:	Atención al público
Número de ocupantes:	3
Reporta a:	Contador General

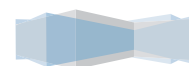
Fuente: Elaboración propia.

Función principal: Ofrecer su atención a los clientes y visitantes para brindar la mejor forma de solución a las deudas pendientes, y dar una buena atención al cliente.

Actividades y responsabilidades.

- Recibir a las personas que visitan la empresa y canalizar la información y solicitud de estas.

⁶⁷ Ver anexo VII. Pag. 258





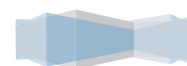
- Recibir las llamadas de los clientes y canalizarlas.
- Atender e informar al cliente.
- Recibir y canalizar cobros en relación a liquidaciones, pagos y convenios del cliente.
- Enviar los documentos para ser analizados (liquidaciones, pagos y convenios).
- Llevar un adecuado control de los recibos y del dinero recibido de clientes.
- Archivar y llevar control de los documentos del área.
- Mantener en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

10.2.6.1.1.- Jefe de Cobranza.

Tabla 10.4.- Jefe de cobranza

Información general	
Área ocupacional:	Cobranzas
Nombre del cargo:	Jefe de cobranza
Número de ocupantes:	1
Reporta a:	Contador General

Fuente: Elaboración propia.

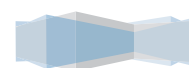




Función Principal: Coordinar que las actividades se realicen eficientemente y cuenten con el personal requerido y las herramientas necesarias además determinar planes estratégicos para el cumplimiento de objetivos.

Actividades y Responsabilidades.

- Elaborar reportes de gestión.
- Diseñar estrategias.
- Coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Hacer informes de planificación mensual.
- Cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- Selección del personal que ingresa a su área.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.





10.2.6.1.2.- Auxiliar de Cobranza (Gestor Telefónico).

Tabla 10.5.- Auxiliar de cobranza

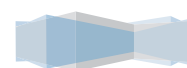
Información general	
Área ocupacional:	Cobranzas
Nombre del cargo:	(Auxiliar de Cobranza) Gestor telefónico
Número de ocupantes:	1
Reporta a:	Jefe de cobranza

Fuente: Elaboración propia.

Función principal: Realizar la gestión telefónica, archivar documentos, realizar una guía de seguimiento de los clientes.

Actividades y responsabilidades.

- Realizar llamadas a los clientes para obtener una respuesta efectiva.
- Investigación para ubicar a los clientes.
- Establecer propuestas de negociación con el cliente.
- Hacer un seguimiento de las propuestas del pago.
- Archivar y llevar un control de los documentos que lleve el área.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.





10.2.2.1.3.- Gestor de Cobranza de campo.

Tabla 10.6.- Gestor de campo.

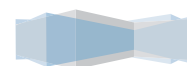
Información general	
Área ocupacional:	Cobranzas
Nombre del cargo:	Gestor de campo
Número de ocupantes:	1
Reporta a:	Jefe de cobranza

Fuente: Elaboración propia.

Función principal: Realizar cobros efectivos en el campo en función a lo indicado por el gestor telefónico.

Actividades y responsabilidades.

- Recibir el detalle de las visitas a ser realizadas.
- Rutear las visitas.
- Realizar cobros en el campo.
- Negociar con el cliente una respuesta efectiva.
- Entregar recibos o facturas por los cobros realizados.

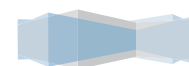




10.2.7.- Los asientos para la retención de datos sobre la cobranza.

- Iniciamos con las funciones administrativas en el ciclo de los departamentos de Ventas, Servicio y Refacciones, el procesamiento del periodo del cliente son:
 1. Pedido del cliente.- Es una petición de mercancía.
 2. Orden de venta.- Es un documento para comunicar la descripción, cantidad e información relacionada de los bienes solicitados por un cliente.
- El otorgamiento del crédito.- Las personas autorizadas para dar por bueno el crédito (Chrysler, Gerente General de la agencia Michoacán Motors).
- Después se lleva la facturación y el registro de las ventas. Las entradas de ventas efectuadas a crédito se registraran en el sistema Dol de la siguiente manera:

Tipo de póliza	Registros Contables			
	No.	Descripción	Debe	Haber
Diario	1.-	Clientes	xxxx	
		IVA por Causar		xx
		Ventas		xxxx
		Registro de venta a crédito de "X" unidad, servicio o refacciones		
Ingreso	2.-	Banco	xxxx	
		IVA por Causar	xx	
		IVA Causado		xx
		Clientes		xxxx
		Pago efectuado correspondiente a "x" mensualidad		





Una vez que se haya calculado el monto de la provisión se hará el siguiente asiento contable:

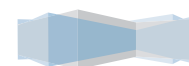
Registros Contables		
Descripción	Debe	Haber
Perdida por cuenta incobrables	xxxx	
Provisión para cuentas incobrables		xxxx
Acumulación de la provisión para cuentas de dudoso cobro al cierre del ejercicio		

Si las gestiones de cobro han sido agotadas, no se logra la recuperación, se realizara el asiento que correspondiente al monto específico del año del cual se trate.

Registros Contables		
Descripción	Debe	Haber
Provisión para cuentas incobrables	xxxx	
Cuentas por cobrar		xxxx
Para contabilizar la cancelación por incobrables de los saldos de (Indicar los nombres de cada uno de los deudores y gestiones efectuadas para su cobro).		

Si una cuenta, luego de haber sido cancelada por incobrables, es recuperada, entonces deberán realizarse los siguientes asientos.

Registros Contables			
No.	Descripción	Debe	Haber
1.-	Cuentas por cobrar	xxxx	
	Provisión para cuentas incobrables		xxxx
	Para incorporar a cuentas por cobrar el saldo recuperado de xxxx que había sido contabilizada como incobrable.		
2.-	Banco	xxxx	
	Cuentas por cobrar		xxxx
	Para contabilizar el cobro de la cuenta por cobrar de xxxx que había sido dado de baja por incobrable		





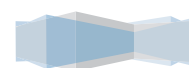
10.2.7.- Límites del control en la cobranza.

Los límites del control interno de la cobranza están establecidos para transacciones o actividades repetitivas y no para lo extraordinario y cuando este surge pues tal vez el sistema de control no sepa cómo reaccionar frente a una situación no esperada así como otro límite es el error humano debido a males entendidos, descuido y fatiga.

10.2.8.- Análisis de riesgo en la cobranza.

Algunos riesgos en la cobranza podrían suscitar:

- La existencia de conflictos entre las necesidades de la administración y los objetivos operacionales.
- No enviar o entregar facturas a tiempo.
- La buena o mala administración de la cobranza afectara directamente a la liquidez de la empresa.
- Los efectos de la inflación.
- Créditos concedidos en forma defectuosa.
- La cobranza es lenta.





10.2.9.- Evaluación del control de cobranza.

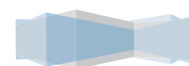
10.2.10.1- Informes Respecto a la cobranza.

Realizar informes mensuales que contengan información relevante de la actuación del departamento de cobranza ya que es útil a la dirección general, a los gerentes de áreas relacionadas y al propio departamento, este informe es una medida de control y es la base de la planeación y la previsión, servirá para mantener o modificar la organización.

La estructura del contenido del informe debe contener:

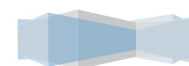
- **Evaluación y medición de los ciclos de cobranzas.** Incluye las cifras relacionada con cobranzas, ventas y saldos de clientes, promedios diarios de cobranza, total por grupo, por zona, por cobrador o por sucursal, el promedio de días de cuentas por cobrar.
- **Utilización de herramienta de cobranza.** Aquí le daremos seguimientos a las cuentas atrasadas y las que se incorporan en el periodo: en qué fase encuentran, si están en negociación telefónica o se tiene promesa de pago o se les han enviado dos cartas o se visitaron y se documentaron, o se obtuvieron garantía o quizá se propone que es tiempo de enviar al abogado.

Esta fase del informe debe ser individual y se dice el tiempo de herramienta utilizada y su resultado, pero también es el momento de encender alertas y comunicar apreciaciones o percepciones.





- **Razones de eficiencia.** Aplicar el análisis e interpretación de los estados financieros con lo concerniente a la cobranza. Se tratara de lograr con el 20% de las cuentas, el análisis del 80% del total de la cartera, para no abrumar al director, los gerentes con muchas cifras, nombres y cuentas que los pueden distraer de la información importante.
- **Informes concernientes a la actuación:** En esta fase destacaremos la actuación del personal, el desempeño, los logros, los errores, el retraso en alguna negociación y en general la evaluación interna del departamento. Esta etapa es en la que se evalúa el desempeño de los empleados del departamento, se establecen los premios o los correctivos disciplinarios, se proponen cursos de capacitación, adquisición de equipo faltante o simplemente el anuncio de unas merecidas vacaciones. Por naturaleza y confidencialidad de esta sección del informe, solo se debe entregar al director, subdirector, Gerente General.
- **Distribución del reporte.** Deberán programar una reunión mensual en la que se encuentren el director, subdirector, gerente general y los gerentes de las áreas (ventas, servicio, refacciones, sucursales), de preferencia durante los primeros tres días después del cierre de mes para que tengan mayor efectividad la revisión de lo ocurrido y el reajuste de metas para el siguiente mes. De preferencia el reporte debe ser entregado a directores y gerentes un día antes de la reunión para que tengan oportunidad de aportar sus observaciones.





Debe realizarse un informe corto y otro a detalle, el informe corto deberá ser entregado al Director y los informes a detalle por cliente, servicio, refacciones o ventas serán entregados a los gerentes para su aportación en la parte que les concierna.

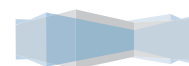
10.3.-Beneficios al implementar un Sistema de Control Interno de Cobranza en Michoacán Motors.

10.3.1.- Flujo de información de la cobranza.

El flujo de información es muy importante porque teniendo esta información permitiría esclarecer los elementales procesos dentro del ciclo de la cobranza. Además se obtendrá resultados ya que su objetivo primordial es la recuperación de la misma.

10.3.2.- Sistemas de control y custodia.

Este sistema de control y custodia sería mucho más controlado con el personal reservado a tener contacto con los documentos ahora bien los archivos digitales es otra manera de tener control pues este a su vez sería localizado con mayor facilidad y rapidez cuando lo necesiten ya que si algo malo llegara a suceder los responsables en esto sería en primer lugar el jefe de cobranza y posteriormente el contador general y Gerente general, para tomar una decisión sobre el problema que se presente.





10.3.3.- Comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información sobre la cobranza.

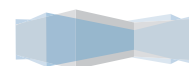
Con los comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información sobre la cobranza de igual manera se establecería un control y un pre-requisito para dar función al área de cobranza manteniendo un control en los documentos de los cuales llevara el departamento para su cobro y los controles para que su actividad sea continua.

10.3.4.- Procedimiento de cobranza.

Los procedimientos de cobranzas servirían mucho ya que se tiene de forma estructurada de quienes participan en ella, los pasos a seguir en el procedimiento, sus responsabilidades de cada uno y rendir cuentas al jefe cobranza para que este mismo a su vez califique a sus personal sobre el rendimiento de sus actividades y brindar un informe mensual a los departamentos relacionados junto con el gerente general y el contador general.

10.3.5.- Departamentos involucrados en la cobranza.

El departamento de cobranza, como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin relación con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, los departamentos de ventas (autos nuevos y seminuevos), Refacciones y Servicio colaboraran estrechamente para perseguir los mismos objetivos: aumentar las ventas,





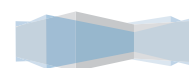
reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y, en consecuencia, elevar las utilidades.

10.3.6.- Personas Involucradas en el área de cobranza.

Teniendo las personas involucradas en el área de cobranza resultaría más fácil realizar sus actividades a cada uno de las personas, sin que tenga que realizar otras actividades que no le correspondan, la segregación de funciones será un requisito ya que sin esta existiría la posibilidad de ser violado.

10.3.7.- Asientos para la retención de datos sobre la cobranza.

Los asientos para la retención de datos sobre la cobranza es de gran importancia, para que el sistema de cobranza sea útil y confiable sería muy necesario la identificación y registro únicamente de las transacciones reales, describir oportunamente todas las transacciones con el detalle que permita su adecuada clasificación, cuantifique el valor de las operaciones en unidades monetarias, registre las transacciones en el periodo correspondiente, presente y releve adecuadamente dichas transacciones en los Estados financieros.





10.3.8.- Límites del control en la cobranza.

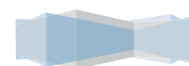
El sistema de control interno de cobranza por más detallado que sea no puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos, por los factores como por ejemplo los fallos humanos como simples errores o equivocados por descuido, distracción, errores o malentendidos de las instrucciones, así como la capacidad de la gerencia para desviar el control, la posibilidad de que exista colusión entre dos o más personas dentro o fuera de la entidad y la realidad de que puedan ocurrir interrupciones.

10.3.9.- Análisis de riesgo en la cobranza.

El analizar los riesgo muy importante tenerlo contemplado, se debe permanecer alerta ante cambios eventuales que podrían aumentar o disminuir la incidencia del riesgo, también implica una labor de seguimiento o evaluación constante para determinar la forma de como se ha modificado los riegos y como deben cambiar los controles.

10.3.10.- Evaluación del control de cobranza.

La evaluación del control de cobranza será muy importante y reflejaría un buen o mal desempeño del departamento, analizando los puntos de evaluación y medición de ciclo de cobranzas a detalle y sus herramientas, así como también se aplicaría las medidas correctivas cuan sea necesario.

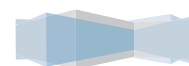




CONCLUSIONES.

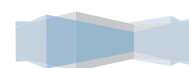
Después de realizar la presente investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.
- La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades.
- Si se establecen las medidas correctivas se pueden proporcionar información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.
- El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene establecidos una empresa o negocio.
- El control interno ayuda en la obtención de información financiera correcta y segura, en la salvaguarda de los activos y en la eficacia de las operaciones.



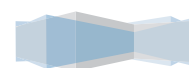


- Es importante que funcione adecuadamente en las empresas puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.
- El crédito permite acceder hoy a lo que, de otra forma (por medio del ahorro), llevaría meses o años adquirir.
- En las sociedades modernas prácticamente no hay consumo importante sin crédito, y es símbolo de desarrollo social y económico.
- El crédito puede ser una forma muy conveniente de hacer todo tipo de compras: desde las más simples y cotidianas (alimentos, vestimenta, etc.) hasta las más grandes únicas (una casa, un auto, etc.)
- Al momento de conceder el crédito se generara una cuenta por cobrar.
- Las Cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante.
- Las cuentas por cobrar son la fase siguiente después de haber sido otorgado el crédito.
- La clasificación, valuación, análisis de las cuentas por cobrar depende del modo en cómo se podría recuperar la cobranza de las cuentas.





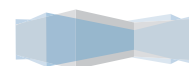
- La Cobranza es la recuperación del crédito otorgado ya sea en especie o en efectivo, también es el punto final de la venta, abarco los procedimientos de la cobranza.
- Grupo Chrysler LLC es un fabricante de automóviles con sede AurbunHills en el estado de Michigan, el grupo Chrysler cuenta con varias representaciones en el continente americano y una de ellas se encuentra en nuestro País.
- Chrysler de México es una institución en la industria automotriz, tiene varias distribuidoras en la República Mexicana, entre todas las distribuidoras se encuentra Michoacán Motors.
- Chrysler (Michoacán Motors) es una agencia de autos con su actividad principal que es la venta de autos nuevos y seminuevos, la venta de refacciones y otorgar un buen servicio al auto.
- El Sistema de Control Interno de Cobranza en Michoacán Motors, S.A. de C.V. se encontraron varias deficiencias en la cobranza como el personal insuficiente, el cobrador realiza actividades que no le corresponden, no hay coordinación en sus actividades.
- Al implementar un sistema de control interno en las deficiencias se obtendra un mejor flujo de información en las actividades de la cobranza.
- Los sistemas de control interno en Michoacán Motors son buenos ya que permite una mejor información y coordinación al objetivo que es la recuperación de la cobranza por el crédito concedido atreves de





la venta de autos (nuevos o seminuevos) la venta de refacciones y el servicio proporcionado a los auto .

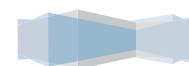
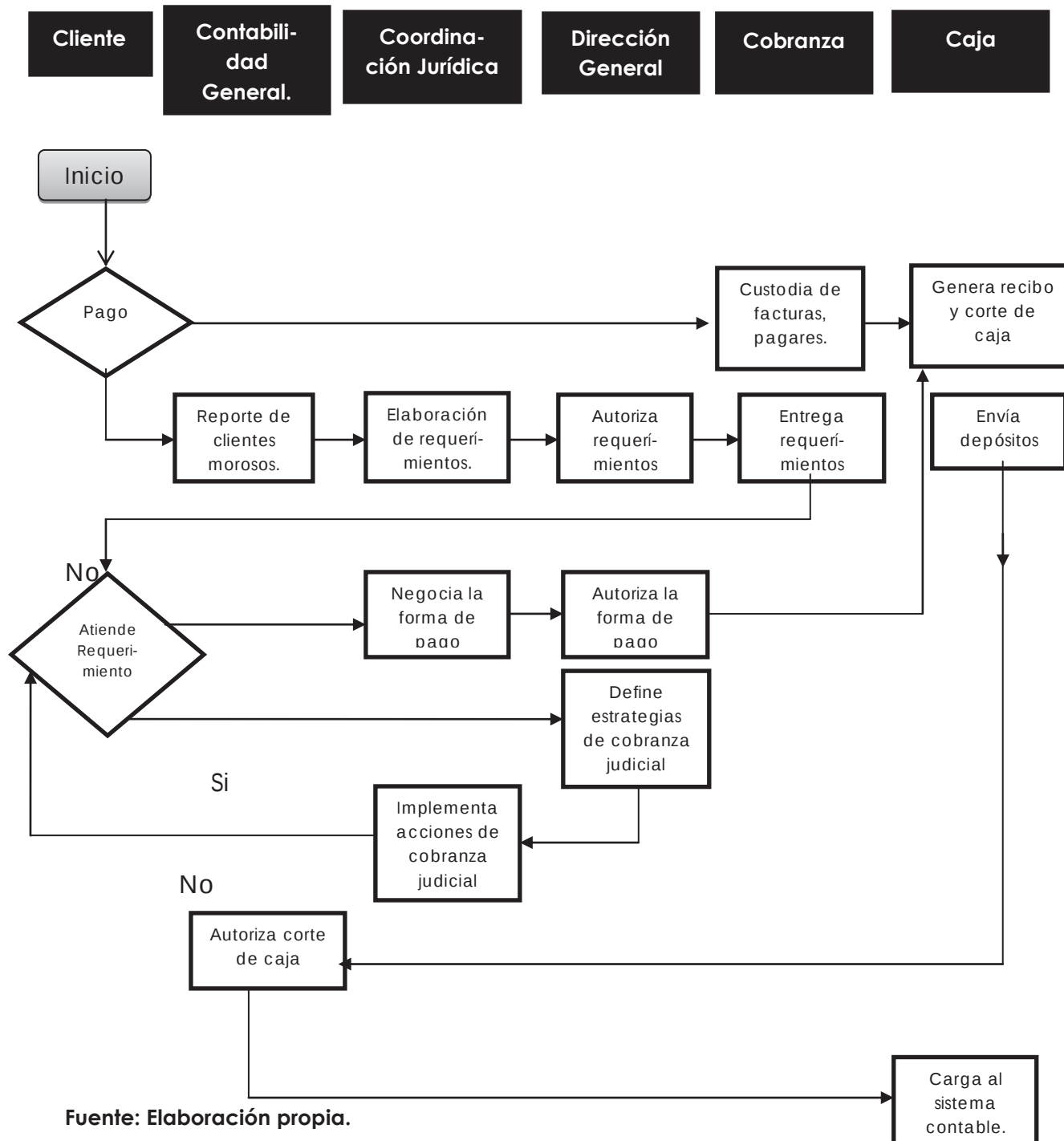
- Se comprobó la hipótesis del capítulo 1: “Con la implementación de un sistema de control interno de cobranza, la agencia automotriz Michoacán Motors S.A. de C.V. puede administrar su cobranza de mejor forma”.





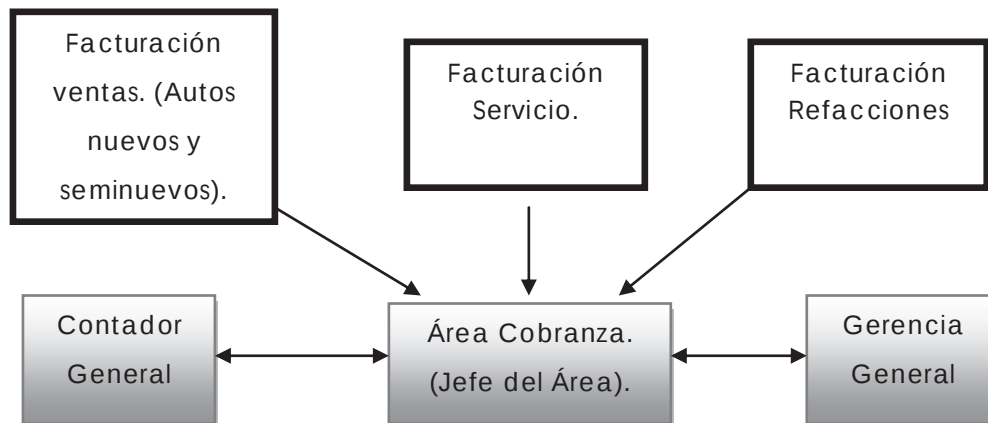
ANEXOS.

Anexo I.- Flujo de información de la cobranza.

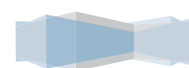




Anexo II.- Sistema de control y custodia.



Fuente: Elaboración Propia.

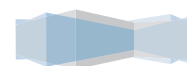




Anexo III.- Calendario de días de revisión y pago de clientes.

Michoacán Motors, S.A. de C.V.						
<u>Calendario de Días de Revisión y Pago de Clientes.</u>						
Nombre del cliente	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
La comercial, S.A.	Rev. 9 a 11hrs				Pago. 16 a 17hrs	

Fuente: Elaboración propia.

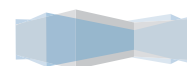




Anexo IV.- Control de visitas.

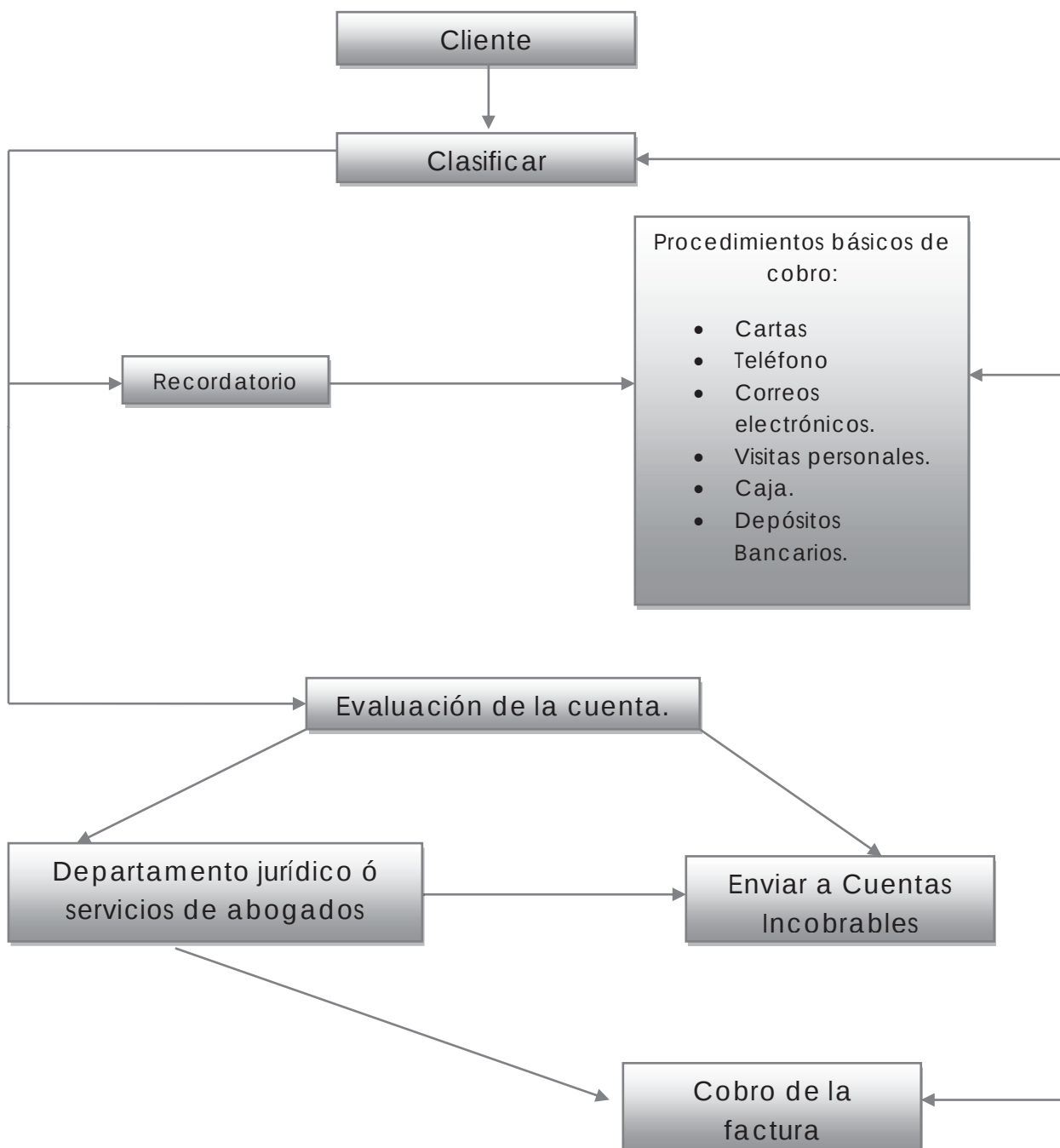
Michoacán Motors, S.A. de C.V.					
<u>Control de visitas</u>					
Fecha	cliente	Dirección	Hora inicio	Hora término	Detalle

Fuente: Elaboración Propia.

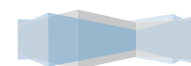




Anexo V.- Procedimiento de cobranza.

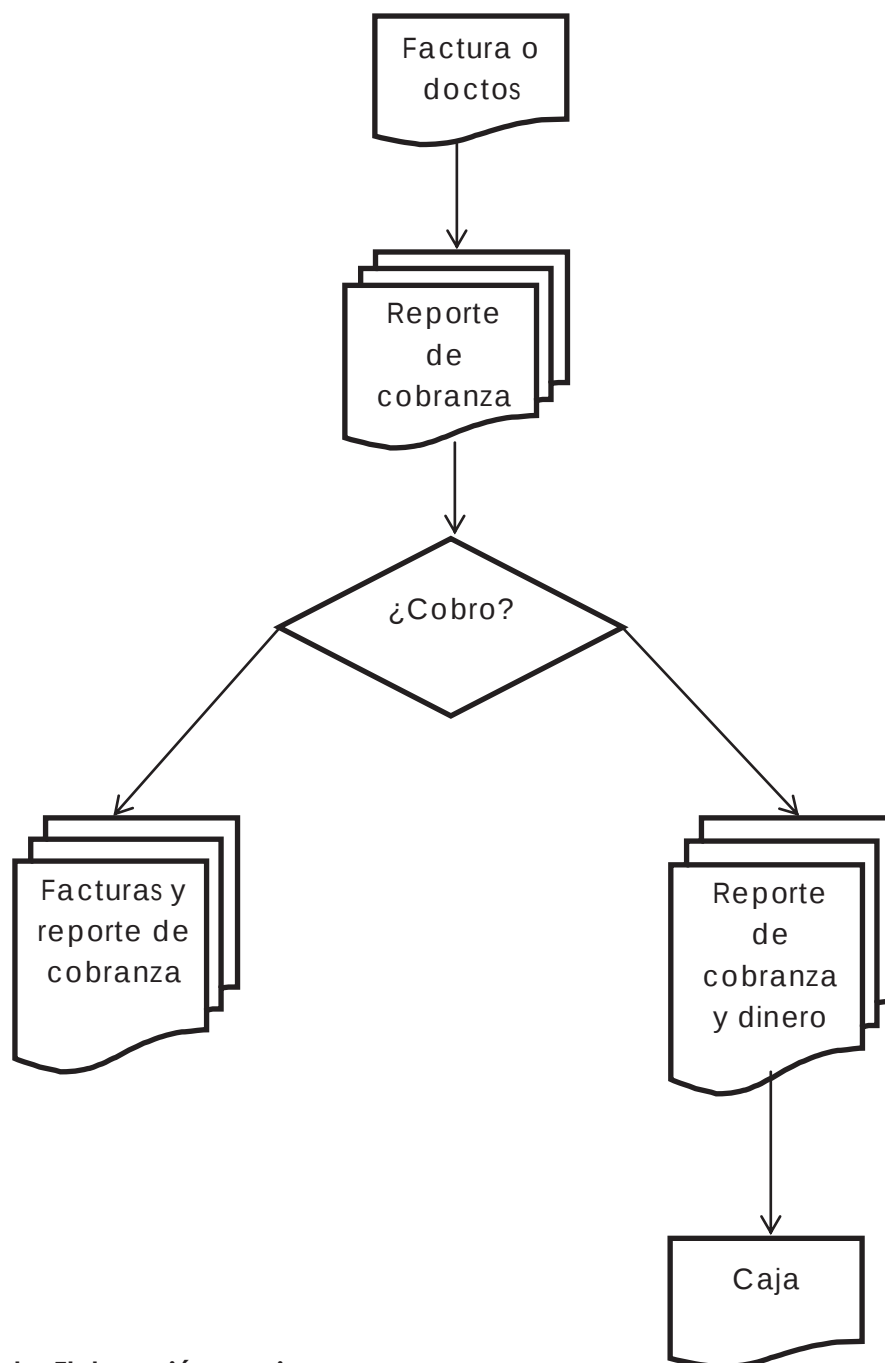


Fuente: Elaboración propia.

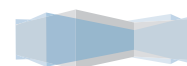




Anexo VI.- Procedimiento de cobranza al día.

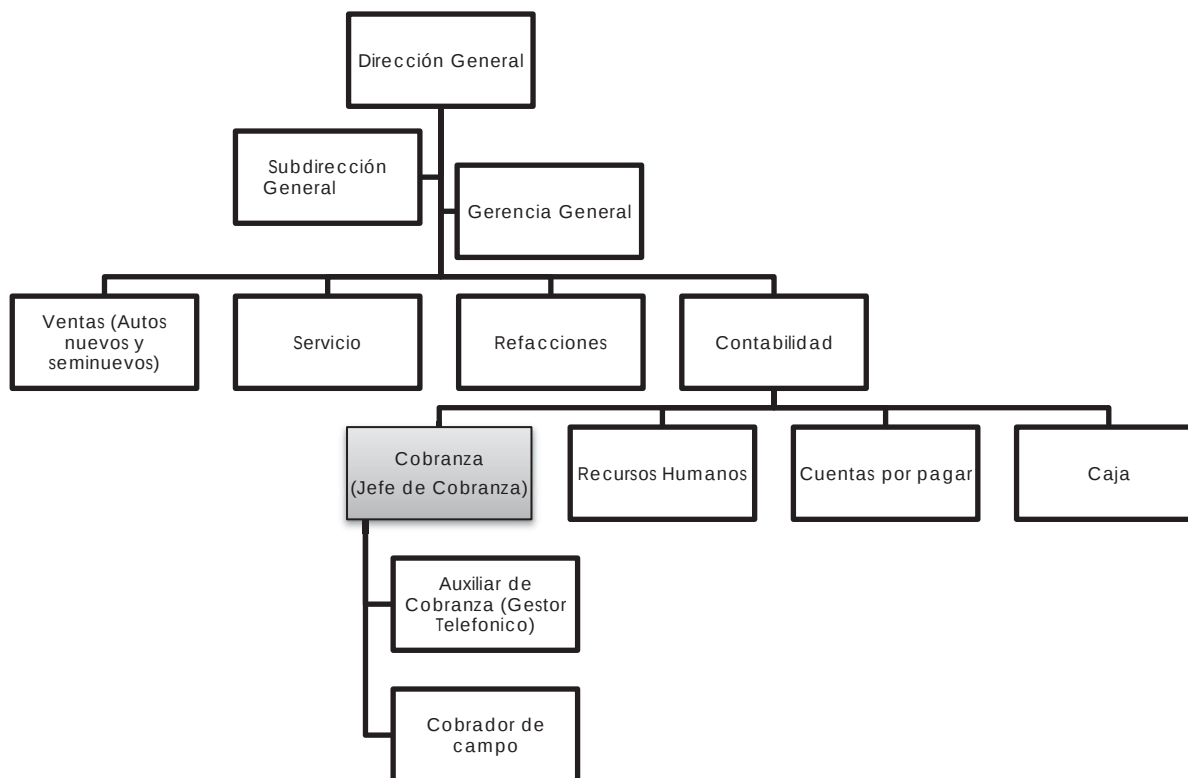


Fuente: Elaboración propia.

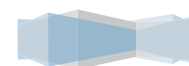




Anexo VII.- Personas involucradas y segregación de funciones.



Fuente: Elaboración propia.

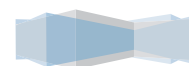




BIBLIOGRAFÍA.

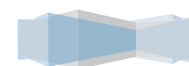
Libros.

- **BRINK**, Victor; Witt, Herman. “Auditoría Interna Moderna, evaluación de operaciones y controles”. Ed. Ecafsa, primera edición, México, 1999.
- **DE CASTRO**, Emilio. P., GARCÍA DEL JUNCO, Julio “Administración y Dirección”, España, 2001, 1ª edición, editorial Mc Graw Hill.
- **ETTINGER**, Richard P. y David E. Golieb. Crédito y cobranza. México, Ed. Continental, 1990.
- **FREEMAN**, Edward R. “Administración” México, 1996, 6ª Edición, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana
- **GARCÍA** Mendoza, Alberto. Contabilidad Avanzada. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 2000.
- **GEORGE** E. BENNETT, Fraud – Its Control Through, D. Appleton Century Co. Inc., Nueva York, 1930.
- **GOMEZ** Morfin, El control Interno de los negocios, Fondo de cultura Económica, México, 1969.
- **HERNÁNDEZ** y Rodríguez, S. (2002) “Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia” México: Editorial Mc Graw Hill





- **LAWRENCE** J. G. Principios de Administración Financiera. México, Ed. Pearson Addison-wesley 11^a, 2007.
- **MADROÑO** Caio M. E. Administración Financiera del Circulante, México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1998).
- **MANRARA** Galan, L., Sistema de Control Interno, Finanzas y Contabilidad, México, 1944.
- **MONTGOMERY** Robert H., “Auditing theory and practice”, -the Ronald Press Co., Nueva York, 1934.
- **PERDOMO** Moreno A. Elementos Básicos de Administración Financiera. Ed. Thomson 2002.
- **ROBBINS**, Stephen y **DE CENZO**, David. “Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones”, México, 1996, 1^a edición
- **RODRÍGUEZ** Valencia, J. Organización Contable y Administrativa de las Empresas. ECASA. México, 1994.
- **RUSENAS** R. O. “MANUAL DE CONTROL INTERNO” Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1999.
- **SCHUSTER**, J. Alberto “control interno” Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1992
- **STEVEN** E. Bolten, Administración Financiera, Editorial Limusa, México.
- **VILLASEÑOR** Fuente E. Elementos de Administración de Crédito y Cobranza. México, Ed. Continental, 1990.



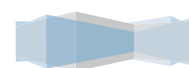


Instituciones.

- Evaluación y juicio del auditor en relación con el control interno contable, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999 pag.25
- Instituto mexicano de contadores Públicos, “Examen del control Interno”, boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
- Normas de Información Financiera (NIF) 2009 versión estudiantil cuarta edición, 15 de enero 2009 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

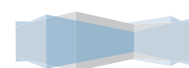
Páginas Web.

- es.wikipedia.org/wiki/Chrysler
- es.wikipedia.org/wiki/Chrysler_Group_LLC
- es.wikipedia.org/wiki/La_cobranza_en_M%C3%A9xico
- fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/.../credito_cobranza.pdf
- www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610_00.pdf
- www.buenastareas.com/ensayos/Control-Interno/850615.html





- www.chryslerdemexicoonline.com/company/index/index.htm
- www.chrysler-la.com/
- www.chryslerllc.com/
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/controlinternoynocontroldegestion/default3.asp
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/.../creditoscobranza.htm
- www.michoacan-motors.com.mx
- www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Contabilidad
- www.monografias.com/trabajos16/controlinterno/controlinterno.shtml#DISE%C3%91
- www.redchrysler.com.mex
- www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial/12649-3



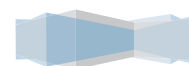


Leyes.

- Ley General de Títulos y operaciones de crédito 2011 Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Prontuario Fiscal Estudiantil 2011 Correlacionado por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc.

Archivos Digitales.

- <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/4/1461.pdf> SISTEMAS DE CONTROL INTERNO AUTOR: ROSA ELENA RUIZ AGUILAR. UNAM.
- http://fcasua.contad.unam.mx/apuntess/interiores/docs/98/5/control_interno.pdf.





Glosario.

Acuñar: Crear, dar forma a expresiones o términos, especialmente cuando lograr difusión o permanencia.

Acuosidad: Abundancia.

Benigno: Comprensivo, indulgente, afable.

Colusión: Pacto que acuerdan dos personas con el fin de perjudicar a un tercero.

Concertar: Tr. Acordar, pactar, decidir conjuntamente.

Confabulación: Acuerdo o convenio secreto entre personas, normalmente para cometer alguna fechoría.

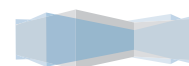
Confiscación: Apropiación que el Estado hace de los bienes privados en determinadas circunstancias.

Contracto: .p. Irreg. De contraer. (Asumir compromisos. Obligaciones)

Diseminación: Esparcimiento, dispersión de algo por distintos lugares.

Engranaje: Enlace, circunstancias o hechos.

Enmienda: Corrección de un error o defecto.





Estereotipadas: Formulario, repetitivo y sin emoción (Gesto, Fórmula, expresión, etc.).

Icónica: Símbolo que mantiene una relación de semejanza con el objeto con el objeto que representa.

Ineludible: Que no puede esquivar alguna dificultad.

Linaje: m. Conjunto de antepasados.

Menester: Necesidad de algo.

Ornamento: Adorno.

Panacea: Remedio o solución capaz de solventar o arreglar todo.

Pulverizar: Reducir a polvo una cosa.

Redundar: Resultar una cosa en beneficio o daño de alguno.

Remesas: f. Remisión que se hace de una cosa de una parte a otra. || La cosa enviada en cada vez.

Renuencia: Resistencia a hacer una cosa.

Volitivo: (Acto o fenómeno) de la voluntad.

