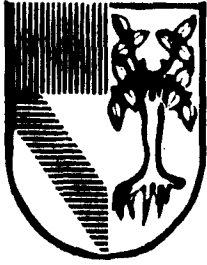


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTROL
ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZAS EN
UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
AZUCAR EN EL MEXICO ACTUAL"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
MONICA ARTEMISA ROARO AGUILAR
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. RICARDO DORANTES MIR

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE, 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

**POR DARME LA OPORTUNIDAD Y
LAS CAPACIDADES NECESARIAS
PARA VIVIR ESTE IMPORTANTE
MOMENTO CON MI FAMILIA Y CON
LA GENTE QUE ME RODEA.**

A MI PADRE:

**POR SER UNA PERSONA A LA QUE
ADMIRO Y QUIERO CON TODA MI
ALMA, POR SER UNA PERSONA QUE
HA LUCHADO MUCHO DURANTE TO-
DA SU VIDA, Y QUE GRACIAS A SU
ESFUERZO Y DEDICACIÓN ME EN-
CUENTRO HOY AQUÍ.**

| GRACIAS PAPÁ |

A MI MADRE:

**QUE ADEMÁS DE SER LA MEJOR
MADRE DEL MUNDO, ERES LA ME-
JOR MUJER, QUE SIEMPRE HAS
ESTADO CONMIGO PARA APOYAR-
ME EN LAS BUENAS Y EN LAS MA-
LAS, QUE SIEMPRE TE HAS PREO-
CUPADO POR SACARNOS ADELAN-
TE Y POR QUE NADA NOS FALTE.**

POR ESO, Y MUCHAS COSAS MÁS:

| TE QUIERO, MAMÁ |

A MI HERMANO GUSTAVO:

POR SER UNA PERSONA DIVERTIDA, ALEGRE, QUE SABE VIVIR Y DISFRUTAR SU MOMENTO...

HEMOS VIVIDO TIEMPO FÁCILES Y DIFÍCILES, PERO ESO NO HA SIDO UN OBSTÁCULO PARA NO SEGUIR ADELANTE, Y ESTO ES UNA PRUEBA DE ESO.

ASÍ ES QUE, ¡ A ECHARLE MUCHAS GANAS, POR QUE TÚ ERES EL SIGUIENTE !

A HÉCTOR:

**ADEMÁS DE SER UNA PERSONA A
LA QUE QUIERO MUCHO, OCUPA
UN LUGAR MUY IMPORTANTE EN
MI VIDA.**

**"OJALÁ ESTO SEA SOLO EL
PRINCIPIO DE UN LARGO CAMINO
POR RECORRER JUNTOS..."**

**¡GRACIAS POR TU APOYO Y AYUDA
EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRA-
BAJO!**

**UN ESPECIAL AGRDECIMIENTO AL
LIC. RICARDO DORANTES MIR POR
LA AYUDA EN LA REALIZACIÓN DE
ESTE TRABAJO.**

A MI MAMAGRANDE ARTEMISA

A MI PAPAGRANDE TIZOC
(QUE EN PAZ DESCANSE)

A MI ABUELA ESPERANZA

A MI ABUELO GREGORIO

(QUE EN PAZ DESCANSEN)

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: LA ADMINISTRACION	
1.1 Historia e importancia de la administración	3
1.2 Definición de Administración	6
1.3 Contribuciones al desarrollo de la administración	
1.3.1. Federick Taylor	7
1.3.2. Henry L. Gantt	8
1.3.3. Frank Lilian Gilbreth	9
1.3.4. Elton Mayo	9
1.4 Proceso Administrativo	
1.4.1. Planeación	10
1.4.2. Organización	14
1.4.3. Integración	22
1.4.4. Dirección	24
1.4.5. Control	31
CAPITULO II: ¿ QUE ES UN SISTEMA?	
2.1. Concepto de sistemas y procedimientos	32
2.2. Antecedentes, evolución y clasificación de los sistemas	32
2.3. Funciones de los sistemas y procedimientos dentro de la administración	33
2.4. Enfoque de sistemas	35
2.5. Importancia de los sistemas y procedimientos	40
CAPITULO III: ¿QUE ES EL CREDITO Y LA COBRANZA?	
3.1. Definición de crédito	42
3.2. Definición de cobranza	42
3.3. Antecedentes y evolución del crédito y la cobranza	42
3.3.1. Antecedentes en México	43
3.4. Importancia del crédito	47
3.5. Clasificación del crédito	48
3.5.1. Créditos a corto plazo	49
3.5.2. Créditos a largo plazo	57
3.6. Mecanismos de cobranza	63
3.7. Justificación del crédito	65
CAPITULO IV: CASO PRACTICO "EMPRESA Y S.A. DE C.V."	
4.1. Antecedentes y situación actual	66
4.2. Estructura administrativa	71
4.3. Principales problemas dentro de la Gerencia de crédito y cobranzas	80
4.4. Soluciones propuestas y desarrollo	81
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFIA	119

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los seis años posteriores a la privatización del sector azucarero, continuamos enfrentando severos problemas en México. Así, la disponibilidad de la tierra para el cultivo ha disminuido; los ingenios azucareros han presentado graves deterioros en su infraestructura industrial resultado de más de 50 años de carecer del mantenimiento adecuado; enfrentamos también el "libre mercado de comercialización" controlado, que obliga a mantener precios domésticos bajos a los consumidores.

De tal modo, que para darle solución a los graves problemas que enfrenta el sector azucarero nacional se requiere de nuevas alternativas productivas y de organización, de reordenar el campo para modernizarlo, de elevar la productividad y realizar de una vez por todas, la tan anhelada distribución de riqueza que beneficie tanto a campesinos, obreros y empresarios.

Debido a esto, surgió en mí la inquietud de poder implantar un sistema de control administrativo que ayude a reorganizar el departamento de crédito y cobranzas de una de las empresas azucareras más importantes en el país, con el fin de poder resolver los problemas administrativos por lo que atraviesa este departamento y por lo tanto eficientar la recuperación de la cartera, de tal modo que ésta ayude a contribuir al mejoramiento de la industria azucarera nacional.

Los problemas administrativos son elegidos según desde mi punto de vista y dada mi experiencia laboral dentro de esa empresa, los que más afectan a dicha Gerencia. Una vez detectados éstos, se dará una solución a cada uno. Cabe mencionar que éstas soluciones pueden servir de ejemplo para otras organizaciones.

La estructura de este trabajo consta de cuatro capítulos, conclusiones y bibliografía.

El primer capítulo se refiere a la administración en general, en donde es importante tomar en cuenta que ésta es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización.

Así mismo la administración nos ayudará a llevar a cabo el buen desarrollo de las funciones, no solo de un departamento, sino de toda la organización, y por lo tanto a comprender mejor el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

El siguiente capítulo habla acerca de los sistemas y procedimientos. Este capítulo es importante ya que nos ayudará a entender como la organización es un sistema abierto, es decir como la empresa se encuentra en una constante relación con el medio ambiente que la rodea.

Al mismo tiempo, los procedimientos nos indicarán quién, cómo y para qué se efectuarán las actividades encomendadas, no solo a la Gerencia de Crédito y Cobranzas si no a todos los departamentos que integran una organización, y de este modo poder alcanzar los objetivos establecidos.

El tema de este trabajo esta enfocado especialmente a una Gerencia: Crédito y Cobranzas, por lo que el tercer capítulo se refiere a lo que es crédito y cobranzas, los tipos de créditos más comunes que se utilizan, aunque cabe mencionar que el crédito que se maneja dentro de la Empresa "Y", S.A. de C.V. es el crédito comercial.

Este capítulo nos ayudará a entender mejor la importancia que tiene el crédito no solo dentro de un empresa o negocio sino también dentro mundo actual.

Por último, el cuarto capítulo es un caso práctico, el cual esta basado en la Empresa "Y", S. A de C. V., como había mencionado anteriormente es una empresa en la cual he tenido experiencia laboral.

Dentro de este caso se menciona una breve historia de como ha ido creciendo esta empresa, hasta convertirse en una de las empresas de la industria azucarera más importantes en México. Así mismo, podremos ver cuales han sido los cambios administrativos que ha tenido, no solo dentro de la Gerencia de Crédito y Cobranzas si no en todos los departamentos que forma esta empresa.

Los problemas que se plantean son para mi punto de vista los más importantes ya que son los problemas que más han afectado al desempeño de las funciones de dicha Gerencia.

A cada problema se propuso una solución y la forma en la que se desarrollaría cada una.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN

1. 1 HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles, se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América aún cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunden con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

El *arrastra*, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne.

En los pueblos de la antigüedad, se realizaron estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C. concluyendo que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos. Otro antecedente que por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue, por así decirlo codificado; se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y comprendido. Todo el sistema se basó en la fuerza y la compulsión.

También de Oriente, en China, existen múltiples vestigios de administración; aproximadamente hacia el año 1000 a. C. se sitúa la Constitución de Chow en donde se establece que el gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo; la cooperación entre los miembros de una organización es indispensable; que los procedimientos utilizados en la administración hará que el trabajo sea más eficiente; habrá sanciones para corregir las fallas en la administración; entre otras.

Destaca también en la ideología de Confucio, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección.

Roma, reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos, organizando el primer estado con magisterios específicos: magisterio de ganadería, de trabajo, de quiebras, educación, navegación, impuestos.

En América, y en particular en México, encontramos vestigios de administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresalen las acertadas direcciones de Tlacaélel (hábil administrador y actuó como consejero de los tres gobernantes aztecas que consolidaron la hegemonía de ese pueblo: Izcóatl, Moteculizoma y Axayácatl) y de Netzahualcóyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de mejor vida.

En cuanto a la Iglesia Católica, lo que puede aprender la administración en cuanto al estudio de esta es:

1. La necesidad geográfica de controles autónomos
2. La necesidad de dar a los ejecutivos superiores seleccionados autoridad plena.
3. Rapidez en algunas decisiones y cautela en otras.
4. Relevo de autoridad a los ejecutivos incompetentes.
5. Evitar el uso preferencial de amigos y parientes para puestos ejecutivos.
6. Abandono de actividades que han perdido su utilidad.
7. Unidad de mando.
8. Honores y reconocimiento a participantes del pasado.
9. Aceptación crítica constructiva.
10. Disciplina estricta, así como una actitud de modestia.

Por mencionar algunas.

El comercio creciente dio nacimiento, en diversos países a las constitución de gremios y corporaciones. Por ejemplo en México en el islote de Tlatelolco, apareció desde principios del siglo XV el primer gremio de comerciantes, designados con el antiguo nombre de Pochtecas. Algunos años más tarde surgieron otras siete de estas agrupaciones dentro de la misma ciudad de México, cada uno de los gremios de comerciantes tenía su jefe, así como diversas categorías de participantes. Los directores de los gremios recibían genéricamente el título de *jefes de los pochtecas*, además existían especializaciones entre los comerciantes. Respecto a la organización interna de los gremios de comerciantes, por una parte habían creado su propio código jurídico, así

como tribunales de justicia exclusivos de ellos. Su código jurídico, se trasmitía, principalmente por vía oral a los comerciantes.

La demanda creciente de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones dando preámbulo a la industria, la que surgió en la llamada Revolución Industrial Inglesa.

Adam Smith enuncia diversos conceptos administrativos de innegable validez; "El mayor avance en la capacidad productiva del trabajo, la mejor habilidad, destreza y juicio con el que puede dirigir o laborar, tiene como antecedente la división del trabajo". El autor inglés también se refiere a las aptitudes y a la especialización.

Los estudios específicamente enfocados a la Administración encuentran como uno de sus primeros expositores a Charles Babbage, quien en 1832 recomienda el uso de información precisa que sea resultado de una investigación rigida y que permita una mejor administración de las empresas, también abogó por la implantación de sistemas de costos y el pago de salarios incentivos a los trabajadores en función de su rendimiento.

En los Estados Modernos, a partir de Carlomagno se inicia la formación de los diversos estados europeos que siglos después formarían las naciones de la actualidad. Varios autores debido a la importancia del gobierno, enfatiza recomendaciones directrices a los reyes y príncipes para la buena administración de sus estados.

El autor inglés, Jonh Locke, en el siglo XVII estableció supuestos muy interesantes que han servido como antecedente a diversos gobiernos actuales, entre ellos el mexicano. Locke propuso que debía existir la división gubernamental en tres ramas: legislativo, ejecutivo y federativo. Era una división de poderes de tipo práctico. El legislativo, por ejemplo, no estaba siempre en sesión. El ejecutivo tenía poder para actuar en los recesos del parlamento. El federativo, que manejaba la política extranjera, otorgaba al ejecutivo autoridad para una actuación certera e inmediata.

Montesquieu, el Barón Francés, adapta el pensamiento de Locke de una división de poderes en tres ramas gubernamentales: el legislativo, ejecutivo y judicial.

En las campañas militares, durante Las Cruzadas de la Edad Media, además de requerir el uso del proceso administrativo, tuvieron consecuencias que resultaron del taller familiar, que después evolucionaría en gremios y corporaciones. Los soldados que regresaban de la Guerra Santa demandaban nuevos productos, antes desconocidos, obligando a los mercaderes y a los incipientes industriales a manejar estos satisfactores.

Los resultados del comercio y los problemas de la época, desencadenaron muchos conflictos, presentándose en todos ellos, el manejo de los recursos humanos y materiales.

Durante el transcurso de la Segunda Guerra Mundial hubo grandes avances en la comunicación, coordinación, y el uso intensivo de las matemáticas para la toma de decisiones.

El proceso administrativo en el ejército ha sufrido cambios radicales en los últimos doscientos años, entre otros, podemos mencionar los siguientes:

1. En tiempos napoleónicos ejército contra ejército; en la primera guerra pelea de trincheras; en la segunda guerra encuentros de patrullas.
2. La dinámica de la estrategia militar ha hecho necesaria una evolución del concepto sobre la autoridad, por lo que el jefe ha cambiado de un autoritario a un motivador que delega autoridad al sargento.
3. Disciplina subsiste con modificación en el sistema de castigos y recompensas.
4. La estructura formal ha sufrido muy pocas modificaciones.
5. Preparación intensiva del personal utilizando numerosos manuales.
6. Utilización de las técnicas psicológicas para un mejor adiestramiento de los combatientes.

En México, somos testigos de la gran hazaña de la conquista llevada a cabo por Hernán Cortés, campaña militar tan importante por su organización.

Actualmente somos testigos de la conquista espacial, en la que se invierten miles de millones de pesos, y de la cual se han obtenido resultados interesantes. Más de un cuarto de millón de personas trabajan en el esfuerzo por lograr un astronauta norteamericano en la Luna. Este despliegue masivo ha obligado a realizar cambios en el sistema de producción, instalando sistemas de supervisión de características casi automáticas, por medio de cámaras de televisión que por circuito cerrado se conectan con una central de supervisión que corrige con la ayuda de computadoras y como resultado de la apreciación directa e inmediata de los problemas.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración tiene dos raíces: *AD* que significa hacia, dirigido a y *MINISTER* que significa subordinado, obediencia. Por lo tanto es aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

Entre otras definiciones encontramos las siguientes:

1. Definición según Harold Koontz/Heinz Wehrich:

"Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados."⁽¹⁾

2. Definición según George R. Terry:

" Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos." ⁽²⁾

Por lo tanto podemos decir que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización , la cual aúna los recursos materiales, humanos y técnicos para lograr eficientemente un fin u objetivo determinado.

1.3 CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

El desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos.

1.3.1 Federick Taylor

Federick Winslow Taylor se le reconoce como "el padre de la administración científica". Lo más probable que ninguna otra persona haya tenido mayor impacto sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, empleado común, capataz, maestro mecánico y por último, como ingeniero jefe de una compañía acerera le dieron gran oportunidad para tener un conocimiento de primera mano sobre los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes oportunidades de mejorar la calidad de la administración.

La principal preocupación de Taylor durante la mayor parte su vida fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir los costos y elevar las utilidades, sino también hacer posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad.

(1) HAROLDWEIRICH, "ADMINISTRACIÓN", MEXICO 1990 PAG 4

(2) GEORGE R. TERRY, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", MEXICO 1990 PAG 20

Por su propia experiencia, sabía que era posible una productividad mucho más alta sin excesivo esfuerzo por parte de los trabajadores.

Taylor decidió que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la dirección como de los obreros. Parte de esta ignorancia surgía del hecho de que ni los gerentes ni los obreros sabían lo que significaba "trabajo justo de la jornada" ni "retribución justa por la jornada". Además, creía que tanto los gerentes como los trabajadores se preocupaban demasiado por cómo dividirían los superávit que surgían de la productividad y no se interesaban lo suficiente por acrecentar los superávit con el propósito de que tanto los propietarios como los obreros pudieran obtener más compensaciones. Consideraba a la productividad como la respuesta al deseo de obtener salarios más elevados y también utilidades más altas.

Para determinar qué era un trabajo justo por la jornada y para encontrar la mejor manera de hacer cualquier trabajo, se aplicó mucho el estudio de tiempos y movimientos, además se usaron varios planes de pago basados en la producción en un intento por acrecentar el "superávit" (productividad según Taylor), para asegurarse de que a los trabajadores que producían se les pagara de acuerdo con su productividad, y para darles un incentivo por su desempeño.

Creía que a la gente se le debía seleccionar y capacitar cuidadosamente y que se le debería dar el trabajo que podían hacer mejor, al igual que recalca la importancia de porque los gerentes hiciesen una planeación avanzada y cuidadosa y la responsabilidad que tenían de diseñar sistemas laborales de modo que se ayudara a los trabajadores a que hicieran su mejor esfuerzo.

Los principios que según Taylor sustentaban el enfoque científico de la administración son los siguientes:

1. Subsistir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo.
4. Trabajar en busca de una producción máxima, en vez de un restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la empresa.

1.3.2 Henry L. Gantt

Apoyaba fuertemente las ideas de Taylor y realizó mucho trabajo de consultor en la selección científica de trabajadores que une el desarrollo de sistema e incentivos mediante bonos, era

mucho más precavido que Taylor para ceder e instalar sus métodos de administración científica. Al igual que Taylor, recalca la necesidad de desarrollar una mutualidad de intereses entre la gerencia y los trabajadores, una "cooperación armónica", al hacer esto, subrayó la importancia de la enseñanza, de desarrollar una comprensión de sistemas tanto por parte de los obreros como de la dirección y de preciar que "en todos los problemas de la administración el elemento humano es el más importante."

Gantt es conocido por la invención de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo. Destacaba la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control del trabajo. Esto condujo a la larga a la famosa gráfica de Gantt, que se usa mucho hoy en día y que fue precursora de técnicas modernas como el PERT, siendo considerada por algunos historiadores sociales como el invento social más importante del siglo XX.

1.3.3 Frank y Lilian Gilbreth

También apoyaron y ayudaron fuertemente a desarrollar las ideas de Taylor. A este matrimonio se les conoce mejor por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimientos, particularmente, los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron *therbligs*. Taylor también estaba interesado en estudios de tiempos y movimientos, pero mientras que él se concentró en cuánto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los Gilbreth se interesaban en qué tipo de movimientos eran los más efectivos. El sistema de Taylor aumentaba la producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la vigilancia tipo milicia; el sistema Gilbreth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles. Ambos sistemas, aplicados juntos, han formado los cimientos de la eficiencia del trabajador. Al igual que Taylor, los Gilbreth estaban interesados en el aumento de la productividad.

No hay que olvidar Lilian Gilbreth, psicóloga industrial, se concentró en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

1.3.4. Elton Mayo

Profesor de Harvard adiestrado en psicología, trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, su trabajo fue más experimental que teórico. Mayo condujo una serie de experimentos, este programa comenzó como resultado de una investigación en la Western Electric's Hawthorne Works, para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes. Encontró en Hawthorne que la producción aumentó cuando se incrementó la iluminación para el grupo experimental y aumentando así mismo la producción del grupo de control, sin

haberles aumentado la iluminación. Para su consternación, la producción de ambos grupos continuó aumentando aún cuando la iluminación para el grupo experimental se redujo al mínimo posible.

Las condiciones de trabajo cambiadas de una en una para estudiar sus efectos sobre la producción, siendo algunos de estos cambios periodos de descanso de diferente duración y número de jornadas de trabajo más cortas; semanas de trabajo más cortas; sopa o café en la pausa matutina. Con cada cambio efectuado, el efecto era consistente: la producción aumentaba y al mismo tiempo, las muchachas se sentían menos fatigadas., he aquí la prueba que Mayo necesitaba para apoyar el concepto de los factores que influyen sobre las relaciones humanas.

Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo.

Elton Mayo encontró que los obreros en una fábrica constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada. Además para ser efectiva la administración se debe de reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su personal requerimiento, así como el requisito de productividad de la empresa.

E. Mayo enfatizó que la administración debe asumir un nuevo papel en sus relaciones con los empleados; debe desarrollar un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando; debe ayudar a crear un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de una organización y una comunicación coordinada.

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1. Planeación:

"Es la función de un gerente que implica una selección entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas, es la toma de decisiones afectando el curso del futuro de una empresa o departamento" (3)

(3) HAROLD WEIRICH "ADMINISTRACIÓN". MÉXICO 1980 PAG 88-87

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo. la cual implica realizar cursos futuros de acción entre varias opciones las cuales contribuyan al logro de un objetivo, pero en un tiempo, a un costo y con una satisfacción. Esta es una función de todos los gerentes, que incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para lograrlos. La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos llegar, utilizando los recursos materiales, humanos y técnicos con los que contamos en la organización, siendo que la planeación varía con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

El planear es hacer que sucedan las cosas que de otro modo nunca hubieran sucedido, es elegir el mas adecuado de los caminos, así como las acciones para conseguir las metas establecidas, por lo que se requiere de la toma de decisiones.

Es importante que la planeación se lleve a cabo en toda la organización y en cada uno de los departamentos.

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y al objetivo que se persiga, equilibrado por los costos y otros factores que se requieran para formularlo y operarlo, por lo tanto un plan será eficiente si logra su propósito a un costo razonable no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual o grupal.

La planeación se divide en objetivos, metas, estrategias, políticas, etc. por lo tanto para poder entenderla debemos de hacer una jerarquía sobre los planes:

- Propósito o misión

En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad le asigna.

Las personas creen a veces que la misión de un negocio, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Es verdad que cada tipo de empresa debe tener una meta u objetivo de "superávit" para que sobreviva y realice la tarea que la sociedad le encomienda. Pero este objetivo básico se consigue al emprender actividades, al ir en direcciones claramente definidas, alcanzar metas y realizar una misión.

- **Objetivos o metas**

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige u orienta una actividad, representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración, dirección y control. Los objetivos son una parte muy importante dentro de la empresa, ya que constituyen el plan básico de esta.

Los objetivos deben de ser establecidos tanto para la organización como para cada departamento, ya que el logro de los objetivos del departamento contribuyen a la consecución de los objetivos de la propia organización.

El objetivo principal de una organización puede ser de tipo social, económico, tecnológico, etc. pero para poderlo lograr se necesita de la colaboración de toda la organización.

Algo muy importante es que los objetivos deben de ser cuantificables, medibles, realizables y comparables.

- **Estrategias**

Se puede decir que son programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales, o programas de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Las estrategias pueden ser la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr las metas.

Las estrategias no pretenden describir con exactitud como se han de lograr los objetivos de la empresa. Éstas ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Entre algunas estrategias encontramos la motivación, capacitación, tiempo extra, incentivos entre otros.

- **Políticas**

Estas son planes en el sentido en que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen una área dentro de la cual debe tomarse una decisión (desprendiéndose un margen de libertad) y asegurarse de que la decisión sea congruente con los objetivos y por lo tanto contribuya a su cumplimiento. Se deben definir en todos los niveles, desde los grandes niveles hasta los segmentos más pequeños de la organización.

Son importantes en el sentido que ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes.

- **Procedimientos**

Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras, son guías de acción, más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización.

- **Reglas**

Estas describen la acción o no acción requerida y específica y no permiten un margen de libertad, siendo esta la diferencia entre las políticas. En general constituyen el tipo más sencillo de un plan.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal, de hecho un procedimiento podría ser una serie de reglas, sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento.

- **Programas**

Son conjuntos de reglas, procedimientos, políticas, objetivos, pasos a seguir, etc. para llevar a cabo un curso de acción, por lo general cuenta con un apoyo de un presupuesto

- **Presupuestos**

Estos son declaraciones de resultados anticipados, en términos financieros o no financieros. Son un medio de control, ya que para muchas empresas resulta ser el instrumento fundamental de la planeación

Los presupuestos se deben de realizar en toda la empresa y en todos los departamentos, ya que son un medio importante para consolidar los planes de la empresa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito, algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización (presupuestos variables o flexibles). Dentro de los organismos gubernamentales por lo general se desarrollan presupuestos por programa, estos consisten en la que toda la institución identifica metas, prepara programas detallados para alcanzarlas y estima costos de cada programa.

Existe un presupuesto llamada presupuesto de base cero, el cual es una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa.

1.4.2 Organización

La organización viene del griego "organion", que significa instrumento, al hablar de organización implica necesariamente parte y funciones diversas, es decir que ningún organismo tiene partes ni funciones idénticas; también una unidad funcional es decir que esas partes diversas tienen un fin común; una coordinación para poder lograr ese fin, en donde cada una de esas partes pone una acción diferente pero complementaria con las demás.

Podemos decir que la organización es la actividad que nos facilitará la combinación del trabajo que deberán efectuar tanto los individuos como los grupos, contando con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, coordinada y positiva de los esfuerzos disponibles, pudiendo así lograr los metas de la organización.

Tipos de organización:

1. Organización formal:

Es una organización formal cuando las actividades de dos o mas personas están coordinadas al logro de ciertos objetivos. Dentro de la organización formal debe de existir una comunicación entre las personas, éstas al mismo tiempo deben de estar dispuestas a actuar y compartir un mismo propósito. Este tipo de organización debe ser flexible y permitir el uso del criterio con el fin de dar lugar a los cambios.

2. Organización informal:

Es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, este tipo de organización nace espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí y contribuyen al alcance de los resultados conjuntos de la organización formal.

Para poder llevar a cabo el diseño de la organización es necesario definir los siguiente:

1. Unidad de mando:

Significa que un subordinado debe tener nada más un sólo supervisor ante el cual es directamente responsable, esto es importante ya que si a una persona se le exige que obedezca a dos o más supervisores encontrará diferentes puntos de vistas por lo cual no podrá cumplir satisfactoriamente con las instrucciones que se le señalen.

Entre más completas sea la relación entre el subordinado y el jefe se podrán obtener menores problemas y mayores resultados.

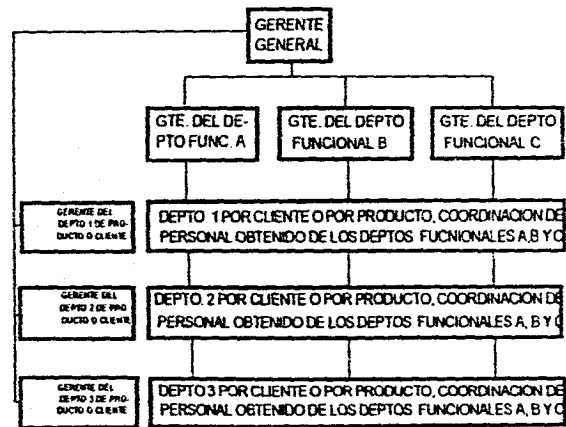
2. Organización Matricial (o de rejilla)

Este es un tipo de departamentalización, que consiste principalmente en combinar la estructura funcional con la estructura por producto o por cliente dentro de una misma organización, es decir, que se asignan empleados a un departamento funcional básico, y al mismo tiempo se les asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico. (Anexo I)

Este tipo de organización se usa con frecuencia en la construcción, en la industria aeroespacial, en mercadotecnia.

La organización matricial es fácil de entender, si se recuerda que tanto la organización funcional como la productos tuvieron deficiencias. La estructura funcional tenía una desventaja que difícilmente hacía hincapié en los resultados del negocio y por no proporcionar suficiente coordinación y cooperación interdepartamental, pero tenía ventajas porque permitía a los especialistas interactuar y tratar de obtener calidad técnica. Por otro lado la desventaja de la estructura por producto era que no inducía calidad técnica con frecuencia, pero su ventaja era que inducía la coordinación entre diferentes funciones, la de respetar programas y la de controlar costos, al mismo tiempo hacía hincapié en los resultados generales del negocio. Por lo tanto lo

ANEXO I



que se espera de esta organización matricial es obtener las ventajas tanto de la organización funcional como la de la organización por producto y evitar al máximo las desventajas de ambas.

Parece que se ha delineado el diseño matricial para dar respuesta a tres condiciones:

- A presiones conflictivas del medio ambiente
- A la capacidad inadecuada de la comunicación
- A la necesidad de una mejor utilización de los recursos humanos, financieros y físicos

Así mismo el diseño matricial supone que las personas pueden cambiarse de una tarea a otra y que pueden tener diversas obligaciones al mismo tiempo con diferentes encargados en diferentes proyectos, por lo tanto la organización matricial rompe con el principio de unidad de mando (jefe-subordinado).

Pero a pesar de esto, dentro de la organización matricial se encuentra ciertos problemas:

- Existe un conflicto entre los gerentes funcionales y de proyecto, que compiten por obtener los recursos limitados.
- El conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de papeles pueden ocasionar estrés a los gerentes funcionales y de proyectos, así como a los miembros del equipo.
- Un desequilibrio de autoridad y de poder, así como la influencia vertical y horizontal de los gerentes de proyecto y funcionales, también pueden crear problemas en las organizaciones matriciales.
- Debido a los conflictos potenciales, puede ser que los gerentes quieran protegerse a sí mismos contra cualquier acusación y por ello pongan todas las cosas por escrito, lo cual viene a incrementar los costos de administración.
- Se requiere de muchas reuniones, las cuales consumen mucho tiempo.
- Dado que las personas dentro del diseño matricial pueden tener diferentes tareas al mismo tiempo y diferentes encargados con distintas actividades, es necesario que éstas personas

tengan un grado de madurez tal, que puedan desarrollar todas las actividades que se les encomiende y que respondan debidamente a cada encargado.

Si se quiere que la organización matricial sea más eficaz se necesita:

- Definir los objetivos del proyecto o tarea.
- Clarificar los papeles, autoridades y responsabilidades de los gerentes y los miembros del equipo.
- Asegurarse de que la influencia se base en conocimientos e información, más que en el rango.
- Equilibrar el poder de los gerentes funcionales y de producto.
- Empezar el desarrollo de la organización y del equipo.

Es importante que se midan las prioridades en comparación con los intereses de la compañía en su totalidad. No se pretende que la matriz decida las demandas, sino que proporcione un medio en el que puedan ser presentadas, argumentadas y decididas mediante intercambio y equilibrio de intereses entre las personas implicadas.

Evolución de la organización matricial

La mayor parte de las organizaciones matriciales hoy maduras y exitosas, llegaron a esta forma pasando por cierto número de fases evolutivas, y no como resultado de un cambio único y dramático.

Para adoptar una matriz exitosa debe ser el resultado de una maduración, y no de una instalación.

El camino que sigue una organización en particular depende de su propia historia y de su punto de partida. Algunas organizaciones dan uno o dos pasos en dirección a la matriz y luego se detienen con éxito en un punto intermedio. Otras se saltan una fase o dos y aun así tienen éxito. Lo importante, sin embargo, es que el camino específico seleccionado por una organización y el cómo y el que tan rápido lo recorra, deben surgir de las condiciones propias de esa organización.

Existe un cierto número de fases identificables que las organizaciones deben recorrer en su evolución hacia la matriz y, algunas veces, en su regreso desde ella.

El ciclo vital de la matriz es de cuatro tiempos considerados como críticos: decisión, instalación, institucionalización y salida.

El primer tiempo de importancia es el de desarrollo de la idea. Es el momento en que se toman las decisiones sin llevarlas a cabo.

El segundo tiempo notable es cuando se inicia la matriz en la organización existente. La clave es recordar que el establecimiento de la matriz es esencialmente un proceso y no una estructura. La introducción exitosa de una matriz bien concebida toma probablemente de uno a dos años.

Si la matriz sobrevive y está en buen estado todavía al final de este periodo, el siguiente tiempo es cuando la matriz comprendida y aceptada se institucionaliza; es decir, se hace permanente. Esto requerirá probablemente ajustes y perfeccionamientos, pero lo que hace de éste un tiempo crítico es que la matriz ya no se debe identificar como la criatura del gerente general o de cualquier otro directivo superior. La idea debe conservar su valor a través de generaciones administrativas.

Suponiendo que la matriz sobreviva a estas etapas críticas, puede venir una última: saber cuándo dejar la matriz. Es importante reconocer cuándo ha pasado la oportunidad de una idea como reconocer cuándo ha llegado su momento.

Fases:

No hay un número fijo de fases de evolución de la matriz, pero existen pasos que parecen darse en secuencia en un gran número de casos.

Fase I: Los comienzos

Ésta es la forma tradicional o convencional de administración y de organización, en el sentido de que se forma alrededor de la unidad de mando. En esta fase todos los subordinados tienen un jefe único, aunque no sea el mismo, y los jefes delegan autoridad y responsabilidad en dosis iguales. Estas últimas se distribuyen a lo largo de la jerarquía de acuerdo con el principio escalar; a medida que se ocupe un lugar más alto en la pirámide, se tiene más de ambas. Estructuralmente, la administración debe colocar en orden de importancia las dimensiones organizacionales: funciones, productos o servicios, áreas geográficas, mercados. Una se escoge como dominante y las otras se colocan sucesivamente en una u otra de las partes divididas, en los

casilleros inferiores de la jerarquía. Hay una sola base para diferenciar actividades; las otras son secundarias y terciarias.

El problema de esta estructura clásica es, que una vez escogida una base de diseño, se pierden las ventajas que presentaría otra selección.

Fase II: Superposición temporal

Cuando estas dimensiones organizacionales son simultáneas pero no igualmente importantes, se puede presentar una segunda fase. Permanece la pirámide tradicional y con ella una de las dimensiones organizacionales de importancia. Se crea, sin embargo, una forma secundaria de organizar, que complementa, en lugar de compartir o quitar, la fuerza y la finalidad de la primera. Este es el camino evolutivo recorrido por la industria aeroespacial y el que el público identifica más frecuentemente con la idea matricial.

La dirección por proyectos es la forma más común de superposición temporal en el diseño básico de la organización, pero no es la única. También se pueden formar superposiciones temporales que coordinen actividades relacionadas con asuntos localizados geográficamente, tales como amenazas de expropiación o reubicación de la planta.

Fase III: Superposición permanente

Tarde o temprano, casi toda organización tiene que utilizar técnicas de dirección por proyectos en la administración de tareas temporales y no rutinarias. Algunas organizaciones convierten en permanente esa superposición. La fuerza de trabajo puede convertirse en equipo permanente y el director de proyecto en director de producto. En este arreglo aparece aún una clara dimensión organizacional principal, siendo secundaria la superposición. El gerente de marca en una firma de mercadeo al consumidor constituye un buen ejemplo de superposición permanente.

Debido a la naturaleza temporal de la dirección de un programa o proyecto, el objetivo de su director es transitorio. La dirección de producto está orientada en forma casi opuesta. Busca aprovechar una oportunidad y hacerla tan rentable, amplia y duradera como sea posible. Los objetivos del administrador de la superposición permanente son convertir lo potencial en negocio viable y después dirigirlo sin autoridad formal de los ejecutivos de línea.

Lo que distingue esta fase de la anterior es que la superposición es permanente; lo que la distingue de la siguiente es que es una dimensión organizacional complementaria, y no equiparable con otra.

Fase IV: La matriz madura

Esta es la fase plenamente matricial. La diferencia esencial, es la relación de doble autoridad. El poder está balanceado y compartido entre dos jefes, cada uno en representación de una dimensión diferente, según las cuales está organizada la empresa. El punto clave no es que el poder está dividido, sino que cualquier unidad de poder está simultáneamente en manos de dos jefes.

Hay muchas dimensiones posibles según las cuales se puede organizar la matriz en esta fase. En las organizaciones nacionales, la más frecuente es balancear la función y el producto; en la organización mundial lo más común es balancear el área y el producto. Es también posible diferenciar en términos de mercados o clientes. Las organizaciones de servicios balancean el área y la actividad.

Fase V: Más allá de la matriz

Muchas matrices continúan su evolución más allá de esta cuarta fase. Algunos consideran la matriz como forma transicional, y después de que la organización ha pasado por un ciclo vital completo comienzan a abandonar la matriz madura. Otros hallan que el balance de poder continúa rotando, de manera que la dimensión secundaria entra a funcionar como primaria. Y otras organizaciones buscan conservar los beneficios de la organización matricial sin las dificultades que conlleva su estructura.

3. Tramo de control:

Es el número de subordinados que reportan directamente a un gerente. Es importante elegir un tramo de control apropiado por que en primera puede afectar a una utilización eficiente de los gerentes y al buen desempeño de los subordinados, un tramo demasiado extenso puede significar que los gerentes estén abarcando demasiado y que sus subordinados estén recibiendo muy poca orientación perdiendo así el control. Y en segundo lugar hay una relación entre el tramo de control a través de la organización y la estructura de ésta, ya que los tramos pequeños producen estructuras organizacionales altas, con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y los

niveles más bajos, los tramos grandes significan menos niveles gerenciales entre la parte superior de la jerarquía y la parte inferior.

4. Delegación de autoridad:

Aquí los gerentes asignan las tareas a realizar, así como establecen autoridad y responsabilidad. La delegación se usa para describir la asignación personal de deberes por parte de un gerente a sus subordinados.

El ideal es una delegación completa, donde se asignan todas las tareas necesarias para lograr objetivos. Cabe aclarar que al delegar responsabilidad no se liberan de ella; por el contrario se amplía la cadena de responsabilidad para incluir otro eslabón.

5. División del trabajo:

Aquí el trabajo se divide en diferentes pasos cada uno con su responsabilidad. En esencia, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa. Por medio de la división del trabajo se puede hacer un uso mejor de la variedad de habilidades que tienen los individuos, además de que permite la especialización.

1.4.3 Integración:

La integración la podemos definir como "la función de mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, llevar a cabo el inventario del personal, reclutamiento, la evaluación y la selección de los candidatos para los puestos; fijar los niveles de remuneración y capacitar o desarrollar, tanto a los aspirantes como a los titulares de los puestos que desempeñen sus labores con efectividad" ⁽⁴⁾

Por lo tanto podemos decir que la integración es la adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal para poder lograr las funciones establecidas dentro de la organización.

Dentro de la integración debemos de tomar en cuenta tanto factores internos como son: las políticas del personal, el ambiente organizacional, el sistema de remuneración y premios; y factores externos con los cuales la empresa tiene vínculos muy fuertes.

(4) HAROLD WEIRICH "ADMINISTRACION" MEXICO 1990 PAG 338

La integración es la función que se encarga de proveer al personal necesario en base tanto a la estructura de la organización como a las necesidades de la misma. Así mismo busca que el personal que labora dentro de esta se encuentre en un ambiente armónico, en el cual pueda alcanzar sus metas personales.

Después de determinar las necesidades del personal se llevara a cabo la selección del mismo el cual consiste en la recepción de solicitudes; pruebas escritas (pruebas de inteligencias, de aptitudes y habilidades, de vocación, de personalidad); entrevistas de selección; comprobación de referencias y antecedentes; evaluación medica; entrevista; y por último la decisión de contratación.

Después que se ha elegido al candidato viene la etapa de inducción la cual consiste en introducir al nuevo empleado a la organización, esto se hace en base a una breve historia de la empresa y de su entorno, en donde conocerá los antecedentes de la organización, a que se dedica ésta, cómo funciona, lo objetivos de la misma, etc. Se le proporcionará un manual de organización del área. Se llevará a cabo un recorrido dentro de la empresa para que pueda conocer los lugares claves (comedor, baños, salidas de emergencia, etc.). El jefe inmediato hará una presentación con sus compañeros de trabajo y jefes superiores, el cual le dará la descripción de las tareas que desarrollará, así mismo se le explicará el funcionamiento del departamento, así como los objetivos y políticas de éste.

El paso siguiente de la inducción es la capacitación y desarrollo del personal, éstos son importantes ya que con ellos podrá alcanzar un mayor crecimiento. Es bueno considerar que la capacitación no es un gasto inútil ni una pérdida de tiempo para la empresa, si no al contrario es una inversión, por medio de la cual la empresa será la primera beneficiada, y que tanto la capacitación como el desarrollo van encaminadas a mejorar la calidad el personal en su trabajo, es decir, enseñarles nuevas técnicas o proporcionarles nuevos conocimientos para que lleven a cabo sus funciones.

Por lo que es importante que todas las empresas lleven a cabo programas de capacitación y desarrollo para que puedan cumplir con los objetivos tanto de la organización como del personal que labora dentro de ella.

1.4.4. Dirección

La dirección la podemos definir como "el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización y del grupo."⁽⁵⁾

De acuerdo a esto, podemos decir que la dirección comprende el hacer que los elementos humanos hagan lo que tienen que hacer para que logren los objetivos de la empresa y con ellos los suyos. En esta etapa se debe saber impulsar a las personas a desarrollar sus actividades en forma eficiente.

El dirigir significa impulsar a los demás, sin embargo esta labor no se puede realizar sin tomar en cuenta a los que serán dirigidos, es por ello que los dirigentes deben tener ciertos conocimientos de la naturaleza humana y de su comportamiento, así como la individualidad y personalidad de cada uno.

Dentro de la dirección encontramos lo siguiente:

1. Autoridad:

Es importante que en toda organización exista una autoridad. Ésta se origina de la necesidad que tienen los individuos de organizarse y que dentro de esta organización exista que se ejerza el mando y el control.

Dentro de la autoridad es necesario que se identifique el liderazgo y la motivación. La primera ve encaminada a la personalidad del líder y su estilo de dirección y la influencia que se tiene con las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo el logro de las metas y la segunda a como lo hace con sus dirigidos.

Podemos definir al liderazgo como " Es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas"⁽⁶⁾

Por lo tanto podemos decir que el liderazgo es el proceso de dirigir, influir, conducir, orientar e inspirar a las personas, para que efectúen las actividades de grupo relacionadas con la tarea, de tal modo que se llegue a un fin o meta determinada.

(5) Harold Wetzlich "Administración", México 1990 pág. 444

(6) Hampton David "Administración Contemporánea" México 1983 pág. 373

Para poder ser líder se necesita de ciertas características como los son confianza, fuera de voluntad, capacidad intelectual, saber escuchar etc., sin embargo el poseer todas estas cualidades no garantiza el éxito del líder, así como tampoco la ausencia de una de ellas disminuye su calidad como tal.

Podemos decir que una persona es buen líder cuando logra la aceptación de sus subordinados y toma decisiones de calidad en el momento preciso.

Por otro lado el desempeño de un buen líder se refleja en la actuación de su persona, en la influencia del dirigente con su gente, y la mejor manera de conocer dicha influencia es por medio del grado de motivación que presentan los empleados.

1.1 Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es la manera en que el líder aparece ante los ojos del observador. Lo que importa no es la manera en que una persona se ve a sí misma, sino como llega su imagen hasta aquellas personas que está tratando de influir.

Las primeras teorías gerenciales fijaron una escala que presentaba dos tipos de liderazgo, los cuales se encontraban en sentidos opuestos: democrático y autocrático.

La conducta autocrática se describía como directiva, es decir se hacía lo que el patrón quería que se hiciera y pocas veces explicaba sus decisiones o pedía opiniones respecto a ellas. Los líderes democráticos solían portarse de tal manera que sirviera de ayuda a sus seguidores para que éstos compartieran la información, tomaran decisiones y resolvieran problemas.

Al pasar el tiempo, se dieron cuenta que estos tipos de liderazgo no describían con exactitud la manera en que los líderes realizaban las cosas, por lo que se tuvo que clasificar en base a la conducta de tarea y a la conducta de relación.

- **Conducta de tarea:**

Esta se refiere: "Hasta que punto se dedica el líder a explicar a los individuos o a los grupos cuáles son sus deberes y responsabilidades. Aquí se incluye decirle a la gente que es lo que tiene que hacer, cómo y cuándo hacerlo, en dónde y a quién corresponde la tarea".⁽⁷⁾

(7) HERSEY PAUL, "EJECUTIVO EFICAZ", MÉXICO 1991 PAG 31

Esta conducta se caracteriza porque la comunicación es en un solo sentido, es decir del líder al seguidor.

- **Conducta de relación :**

Esta conducta se define como "Hasta que punto se involucra el líder en la comunicación en dos sentidos, o en muchos sentidos se trata de más de dos personas. Esta conducta incluye escuchar, alentar, facilitar, aclarar y otorgar apoyo socioemocional".⁽⁸⁾

Al analizar los estilos de liderazgo nos lleva hacia un enfoque de conducta, la cual hay que diferenciar de las actitudes. La conducta consiste en lo que hacen y dicen los líderes. Las actividades son sentimientos, valores e inquietudes en favor o en contra de algo. Por lo tanto la conducta de una persona será lo que haga que reaccione otra persona.

Es necesario e importante que los líderes sean gerentes, directivos o padres, es decir, que se preocupen por los resultados y por la gente.

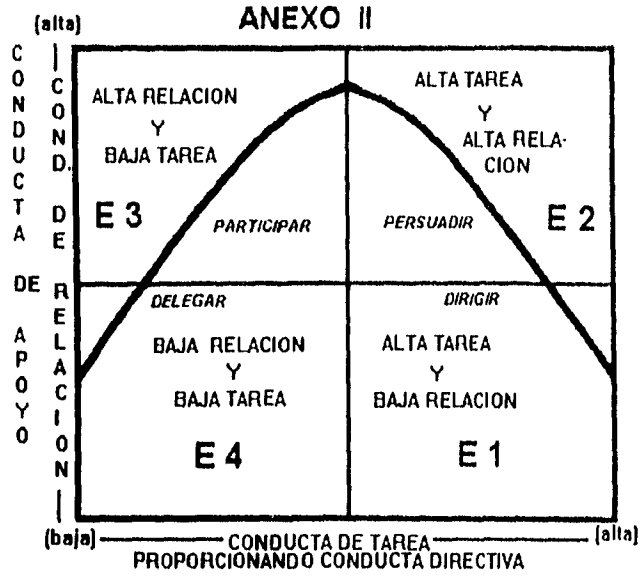
Así mismo, es importante que las personas tengan una madurez tal, que les permita llevar a cabo la realización de las tareas, es decir, no solo es necesario que se tenga la idea o el propósito de llevar a cabo dichas tareas, sino que se debe tener tanto las herramientas como la preparación necesaria.

Para esto se requiere toda una serie de estilos de liderazgo que se adapten a las diferentes situaciones o problemas que haya de enfrentar el líder. (Anexo II)

Estilo 1:

Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de conducta de tarea alta al valor promedio y cantidades de conducta de relación baja al valor promedio. Se trata de influir sobre los niveles bajos de madurez. Aquí el líder es directivo, es decir dirigir a la gente o al grupo, es decir, que proporciona qué es lo que se debe de hacer, cómo, dónde, de qué manera y con quién han de hacerlo. Se establece comunicación en un solo sentido, en que el líder dirige a sus seguidores hacia el logro de tareas y alcance de metas. El líder tiene que cuidarse mucho de no excederse en la conducta de apoyo porque se puede interpretar como una actitud liberal, fácil o como un premio a la falta de desempeño.

(8) HERSEY PAUL, 'EJECUTIVO EFICAZ'. MEXICO 1991 PAG 32



MADUREZ EN LOS SEGUIDORES

ALTA M4	M3 MODERADO	M2	BAJA M1
CAPAZ Y DISPUESTO	CAPAZ PERO INDISPUESTO	INCAPAZ PERO DISPUESTO	INCAPAZ E INDISPUESTO
0	0	0	0
MOTIVADO	INSEGURO	MOTIVADO	INSEGU- RI

FUENTE: Hersey Paul, "Ejecutivo Eficaz". México 1991. pág. 62

Estilo 2:

Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de conducta tanto de tarea como de relación superiores al valor promedio. Aquí el líder sigue proporcionando lineamientos, es decir persuade porque todavía es él el que proporciona dirección y guía. Las acciones y premisas del líder muestran cantidades moderadas o altas de conducta de tarea, al mismo tiempo, el líder proporciona explicaciones y otorga posibilidades de aclaración. En este estilo se trata de influir sobre los niveles bajos o moderadores de madurez

Estilo 3:

Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de conducta de tarea bajas al valor promedio y cantidades de conducta de relación superiores al valor promedio. Se trata de influir sobre los niveles moderados o altos de madurez. Este estilo se caracteriza porque el gerente proporciona a sus seguidores aliento, promueve el diálogo con ellos y les pide que hagan contribuciones, es decir permite la participación. Representa una enorme diferencia comparativamente con los estilos anteriores, en los que el líder es el que dirige y toma las decisiones.

Estilo 4:

Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de conducta de tarea y de relación inferiores al valor promedio. Se trata de influir sobre altos niveles de madurez. En este estilo el líder proporciona poca dirección y pequeñas cantidades de diálogo o conducta de apoyo, es decir, delega porque el ejecutivo entrega al seguidor la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

No basta con saber que existen estos cuatro tipos de estilo de liderazgo, puesto que es necesario considerar cada una de las situaciones singulares para poder entender cuál es el estilo más adecuado, ya que las habilidades y disponibilidad de los seguidores varían de situación en situación, por lo que el líder necesita contar con la habilidad y sensibilidad necesaria para diagnosticar, reconocer y apreciar dichas situaciones.

Modelo de Liderazgo de Situaciones:

Este modelo se relaciona con los cuatro niveles de disponibilidad y/o madurez y con los cuatro estilos básicos de liderazgo. Esto nos ayuda no solo a evaluar el nivel de disponibilidad de los seguidores, si no también nos permite seleccionar un estilo de liderazgo determinado.

Los cuatro niveles de disponibilidad y/o madurez son los siguientes:

Nivel 1:

En este nivel el seguidor se encuentra totalmente carente de conocimientos, habilidades, confianza o compromiso alguno. Por lo que es necesario proporcionar todo, diciendo al individuo exactamente qué, cuándo, dónde y de qué manera ha de desempeñar ese trabajo. Es necesario que el líder establezca un cierto nivel de comunicación en ambos sentidos con su seguidor, con el objeto de asegurar que las instrucciones sean claras y que el seguidor las entienda bien. En este caso, el estilo de liderazgo está constituido por grandes cantidades de conducta encaminada a la tarea y bajas cantidades a la relación.

Nivel 2:

En este nivel el seguidor no es capaz pero está dispuesto a colaborar, no cuenta con los conocimientos y habilidades que se necesitan, pero se compromete y está ansioso de aprender, por lo que el líder necesita guiarlos, dirigirlos, apoyarlos y motivarlos. El estilo de liderazgo para este tipo de seguidores está compuesto por grandes cantidades de conducta de relación y de tarea.

Nivel 3:

En este nivel, el seguidor cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar una cierta tarea pero carece de confianza y motivación. El estilo de liderazgo para estos seguidores, está compuesto por grandes cantidades de conducta de relación pero pocas cantidades de conducta de tarea, por lo que se necesita aliento por parte del líder para poder dar fuerza a su confianza, o dialogar y discutir para resolver el problema.

Nivel 4:

En este nivel, el seguidor está totalmente listo para llevar a cabo una tarea. Tal vez no sea necesario dar ningún tipo de instrucciones, esto no quiere decir que no haya conducta de relación, pero sería conveniente que el líder revisará de vez en cuando al seguidor para ver que va por buen camino, y el seguidor requiere un cierto nivel de retroalimentación, para saber que su contribución se reconoce y se aprecia. El estilo de liderazgo de alta probabilidad de éxito consiste en pequeñas cantidades de conducta encaminada a la tarea y baja conducta de relación.

2. Coordinación:

Es la sistemática y permanente adaptación de las acciones que realizan los miembros de la empresa para que armonizados entre sí y adaptados a las circunstancias concretas alcancen el fin propuesto.

El elemento base de la coordinación es la comunicación, la cual es una transferencia de información del emisor al receptor; en la organización es el medio por el cual el dirigente da a conocer sus órdenes y sabe si son cumplidos.

Dentro de la empresa encontramos dos tipos de comunicación la escrita que pueden ser manuales de organización, memorándums, procedimientos, etc., y comunicación oral. dicha comunicación puede fluir de modo ascendente (superiores-subordinados); descendente (subordinados-superiores); y lineal (entre compañeros de trabajo y departamentos del mismo nivel).

Esto se conoce como comunicación formal, la cual es establecida por la propia organización.

La comunicación informal es establecida por todos los miembros que integran la empresa y es la forma de relacionarse de todos los individuos.

3. Supervisión:

Por medio de ésta, se vigila el cumplimiento de las funciones y la actuación de los subordinados, y los dirigentes podrá medir los resultados que se han obtenido.

Los supervisores serán los ayudantes de los dirigentes, y entre mejor logren influir estos sobre los supervisores, estos lograrán transmitirla al personal.

1.4.5. Control

"Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumplan con los objetivos de la empresa y los planes para alcanzarlos."⁽⁹⁾

El control es la etapa final del proceso administrativo, el cual nos lleva a medir y evaluar los resultados obtenidos contra lo que se planeo; esto es desempeño organizacional, detectar las fallas y aplicar las medidas correctivas correspondientes.

El proceso del control tiene tres etapas:

1. Establecimiento de estándares:

Los cuales son criterios que se emplean para el desempeño, son puntos seleccionados dentro de un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso que se realiza.

2. Medición del desempeño:

Se realiza por medio de la revisión de fuentes de información, como lo son los informes estadísticos, observaciones personales, informes orales y escritos.

Esta medición debe de compararse contra los estándares en base al futuro para que se pueda detectar con tiempo las desviaciones y aplicar las medidas apropiadas.

3. Corrección de desviaciones:

Es muy importante que los gerentes sepan exactamente donde se deben de aplicar dichas correcciones.

Las desviaciones se pueden corregir modificando las metas, elaborando nuevos planes, así como también la reasignación de responsabilidades y/o funciones, o bien, agregando personal, mejorando la selección y capacitación del personal.

Existen varios instrumentos de control, entre ellos podemos mencionar a los presupuestos, datos estadísticos, auditorías, observación personal, manuales de organización y de procedimientos.

(9) Koontz Harold "Elementos de administración" México 1980 pág. 554

CAPITULO II

¿Que es un sistema?

2.1 CONCEPTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El término sistema ha formado parte del lenguaje humano desde tiempos inmemorables, por lo que el concepto de sistema está mereciendo gran atención, tanto en el ámbito de empresa pública como privada.

Un sistema se puede definir como un conjunto organizado, que forma un todo, en donde cada parte se interrelaciona por medio de una secuencia lógica, logrando así un objetivo establecido.

Un procedimiento es una serie de pasos, funciones encaminadas al análisis de los planes de acción, procedimientos de tal manera que logren que el trabajo desempeñado tenga una mayor eficiencia, efectividad y economía.

2.2 ANTECEDENTES, EVOLUCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Principalmente existen dos tipos de sistemas:

- 1) Sistemas productivos
- 2) Sistemas administrativos

Comparando el desarrollo de los sistemas administrativos con los sistemas de producción encontramos que los sistemas productivos transforman insumos en productos y por este acto crean riqueza, estos sistemas comúnmente se utilizan en empresas de tipo industrial, sin embargo también se pueden utilizar en cualquier otro tipo de empresa, como por ejemplo en un banco al otorgar pago de cheque.

Los sistemas administrativos dan apoyo a los sistemas productivos, ya que están constituidos por una serie de pasos como puede ser ventas, mercadotecnia, finanzas, compras, etc. Estos sistemas son importantes ya que son una fuente de información y control para la empresa.

En un principio, el control de las empresas era por parte de dueño, ya que podía cubrir todas las funciones administrativas con las que contaba la empresa, él podía saber si ganaba o perdía

dinero dependiendo si traía monedas en su bolsa. Más tarde encontramos que es necesario descargar parte del trabajo del dueño , y así se da lugar al tenedor de libros y después poco a poco se va complicando la empresa: en un principio se vendía al contado, pero conforme iba pasando el tiempo se otorgó el crédito, dando lugar así al departamento de crédito y cobranzas; el cliente empieza a destituir los artículos por sus marcas y presentaciones y desarrollándose así el área de mercadotecnia; se ve la necesidad de administrar en forma más racional los recursos económicos, dando lugar al área de finanzas; ahora es necesario reclutar, seleccionar y desarrollar al personal, formándose las especialidades en relaciones industriales; y podríamos seguir investigando encontrando nuevas áreas dentro de la empresa.

Los sistemas administrativos fueron creciendo con mayor velocidad que los sistemas productivos.

2.3 FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

El cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas, y la metodología de los procesos de trabajo empleados, nos da un marco de qué sistemas y procedimientos podemos utilizar, por lo que los sistemas y procedimientos son importantes para la administración general y es parte fundamental del trabajo de cada ejecutivo, es decir que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, ya sea mucho o poco, tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas que emplean él y sus subordinados, es decir, cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.

Es necesario que se identifiquen ciertas consideraciones que ayudarán a reconocer la situación, alcance e índole del trabajo de los sistemas y procedimientos.

Dichas consideraciones son las siguientes:

1. Consideraciones anteriores al hecho: Decidir lo que va a ejecutarse

- Que va a hacerse: planeación, formalicen de objetivos y políticas, metas, especificaciones de productos
- Cuándo debe hacerse: prioridad, secuencia y programación de la producción
- Quién va a ejecutarlo: organización, delegación de autoridad, división del trabajo
- Cómo va a ejecutarse: sistemas, procedimientos, métodos, publicación de manuales de operación

•Disponibilidad de los recursos necesarios: adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento.

2. Consideración inmediata: Ejecución

•Ejecución de los que va a hacerse en la forma que supuestamente se debía hacer, en el tiempo establecido para hacerlo, y utilizando los recursos disponibles para ese objeto

3. Consideraciones posteriores al hecho: Valorización de lo realizado

•Qué se ha hecho: informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y costo, comparando los resultados efectivos con los proyectos.

•Qué tan bien se hizo: revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, auditorías.

•Debe continuarse haciendo: revisión del producto final, análisis del mercado, del costo, investigación del consumidor.

•Como podría mejorarse lo que se ha hecho: rediseñar el producto, reordenación del servicio, mejoramiento de la estructura de la organización y de los sistemas y procedimientos, manejo de personal.

Dentro del alcance de los sistemas y procedimientos hay que tomar en cuenta el tipo de esfuerzo involucrado.

Existen varios tipos de esfuerzo involucrado:

1. Prospectos de sistemas y procedimientos para la elaboración de los nuevos trabajos que posteriormente van a ejecutarse. Esto también puede llamarse planteamiento de procedimientos, abarcando la creación imaginaria de una serie de pasos relacionados con el proceso, antes de que éste sea puesto en acción.

2. Preparación escrita por primera vez de los procedimientos para la realización de trabajos que han sido ejecutados.

3. Preparación, publicación y control de folletos sobre sistemas y procedimientos. Cuando un sistema o procedimientos se presenta por escrito, ya sea en forma narrativa, gráfica y/o pictórica, estos documentos de procedimientos se publican individualmente o en series en la forma folleto, ya que los sistemas y procedimientos así publicados requieren con frecuencia modificación, supresión o argumentación y se hace necesario un trabajo de mantenimiento continuo para

conservar estos al corriente, en un estado que siempre refleje el efecto de todas las decisiones de procedimientos que se hagan.

4. Revisión, análisis y mejoramiento de sistemas y procedimientos. El propósito de cualquier programa para mejorar los sistemas y procedimientos, es el de conservar a un mínimo el trabajo del tipo de emergencia.

5. Establecimiento y operación de control de los sistemas y procedimientos. En primer lugar, el control centralizado de procedimientos directos y folletos, en segundo lugar el diseño de la forma y control.

6. Crear ante todos los funcionarios de la compañía el conocimiento de la necesidad de un amplio ataque sobre las diferencias conocidas, sospechadas o esperadas en los sistemas y procedimientos.

Este tipo de esfuerzo es muy importante, no solo para lograr el convencimiento acerca de que el programa va a funcionar, sino como un continuo reto a quienes tienen la responsabilidad de darle continuidad al programa.

7. Aumentar la competencia de los supervisores y administradores para que conozcan y resuelvan sus propios problemas de sistemas y procedimientos. El desarrollo de la capacitación de los sistemas y procedimientos es el objetivo más deseable, lo cual podrá lograrse por medio del entrenamiento y con programas planteados para practicar dicha capacitación.

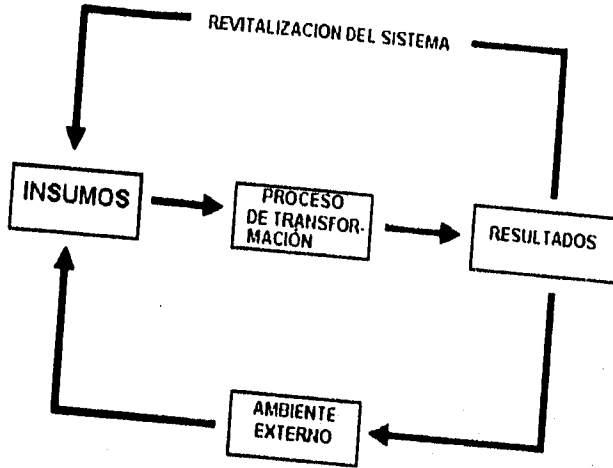
2.4 ENFOQUE DE SISTEMAS

Una empresa organizada no existe en el vacío, por el contrario, depende de su ambiente externo, el cual es parte de un sistema más grande como la industria, sistema económico y a la sociedad a la que pertenece, y por lo tanto son interdependientes las personas, las tareas y la administración, justamente.

La empresa recibe insumos, es decir, entradas que las transforma y exporta los productos, es decir, salidas al medio ambiente. (Anexo III)

Los insumos del medio ambiente externo pueden incluir personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas, siendo que varios grupos de personas imponen demandas a las empresas.

ANEXO III



FUENTE: Harold Weirich "Administración", México 1990, pág. 14

Es labor de los gerentes transformar los insumos de una manera eficaz y eficiente en resultados, es decir, productos. El proceso de transformación puede considerarse desde diferentes perspectivas, y por lo tanto uno se puede concentrar en funciones de la empresa tan diversas como pueden ser finanzas, producción, personal y mercadotecnia.

Para poder vincular a la empresa con su medio ambiente debemos de tener una comunicación, la cual es esencial en todas las fases del proceso administrativo, además por medio de la comunicación se determina si los sucesos y el desempeño se ajustan a los planes, y tener un conocimiento de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores de restricción. Por lo que podemos decir que la comunicación hace posible la administración.

Los gerentes eficaces explorarán regularmente el ambiente externo en donde las factores que pueden influenciar en este sería:

- **Capital.**

Casi cualquier tipo de organización necesita capital en forma de maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de todo tipo y por supuesto efectivo. Parte de esto podría ser producido por la organización misma. Los recursos en efectivo podrán generarse también dentro de un organización para comprar bienes de capital de fuera.

Podemos decir que todos los tipos de operaciones dependen de la disponibilidad y precios de los bienes de capital que requieren, y las sociedades varían considerablemente en esta disponibilidad.

- **Trabajo:**

Otro factor importante del medio económico es la disponibilidad, calidad y precio de la fuerza laboral.

- **Niveles de precios**

Los insumos en una empresa están claramente afectados por los cambios en el nivel de precios. Si los precios suben rápido, la perturbación creada en el medio económico en el insumo y en el producto pueden ser serios. La inflación no solo afecta a las empresas, sino que también negativamente en todo tipo de organización a través de sus efectos en costos de mano de obra, material y otros bienes.

- **Política fiscal y tributaria del gobierno**

El impacto tanto de la política fiscal como tributaria es impresionante. Es importante la forma en que los impuestos son aplicados, no solamente a los negocios, sino a las personas en general. Por ejemplo, si los impuestos sobre las utilidades de las empresas son demasiado elevados, los

inversionistas buscarán otra manera de invertir sus capital. Si se aplican a las ventas, los precios subirán y esto ocasionara que los productos suban su valor y por lo tanto la población los deje de consumir.

- **Cientes**

Este es uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa, ya que sin ellos, un negocio no podría existir. Para poder captar clientes es necesario que la empresa cubra los diferentes gustos y deseos de dichos clientes.

A largo plazo, cualquier empresa tiene que responder a las cambiantes y diferentes necesidades de los clientes.

- **Tecnología**

Todas las empresas tienen que estar al día en cuanto a la tecnología, ya que su impacto se apreciará en los nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Al tener una buena tecnología traerá como consecuencia una mayor productividad, niveles de vida más altos, más tiempo libre y mayor variedad de productos.

Para poder entender a la organización como un sistema es necesario tener una imagen clara de la realidad, por lo tanto es necesario hacer una diferencia entre lo que es un pensamiento lineal y un pensamiento en términos de sistemas (Anexo IV).

Supuesto del Pensamiento Lineal:

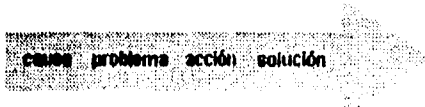
- Existe un problema
- Tiene una sola causa
- Requiere de una sola solución
- La solución puede ser evaluada en sí en términos de su impacto sobre el problema
- La solución se mantendrá

El pensamiento lineal es como una visión en un túnel; se mira hacia adelante y los únicos resultados que pueden verse son los resultados que se desean ver. Una de las dificultades de este pensamiento es que lo que se ve puede no ser exactamente lo que se obtenga.

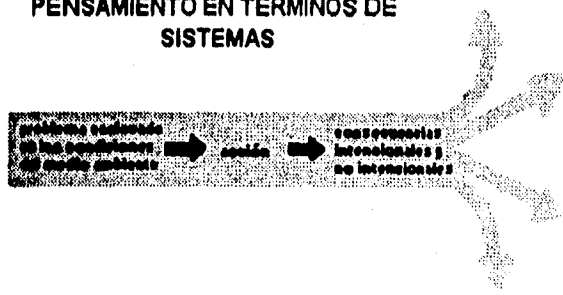
Supuesto del Pensamiento en Términos de Sistemas:

- Existe un problema

ANEXO IV
PENSAMIENTO LINEAL



PENSAMIENTO EN TÉRMINOS DE
SISTEMAS



FUENTE: Hampton David, "Administración Contemporánea", México 1983, pág 27-28

- Está enclavado en una situación
- Requiere de una solución
- La solución tendrá efectos diferentes al impacto que se pretende sobre el problema
- Tiene sentido intentar anticiparse a esos efectos
- Se puede evaluar la solución identificando y ponderando la mezcla de efectos pretendidos y los que no se pretenden.
- La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

Los administradores encontrarán que es útil contemplar a las organizaciones como un todo dinámico y orgánico. Esta visión revela a los administradores que no están resolviendo problemas parciales, si no que muestra que el administrador es una persona que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados.

Además de reconocer a las organizaciones como sistemas que constan de partes interdependientes y que los cambios de una parte afectarán a las otras partes, es necesario observar cómo se ajustan las partes, es decir, personas, tareas y administración, y como dependen una de la otras. Para esto hay que tomar en cuenta que no existen planes, estructuras de organización, estilos de liderazgo o controles que satisfagan todas las situaciones, por lo que se debe de encontrar maneras diferentes de ajustarse a situaciones diferentes.

2.5 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

En toda empresa nos encontramos con la siguiente pregunta:

¿Cómo hacer el trabajo en el menor tiempo, esfuerzo y costo posible?

Dado que las empresas ni las condiciones económicas, sociales, culturales permanecen estáticas; por lo que los objetivos, políticas, la misma organización, los sistemas y procedimientos que se usaron anteriormente ya no pueden ser viejos y obsoletos, debido a rápidos y continuos cambios en el progreso y desarrollo.

Es importante el estudio de los procedimientos para poder facilitar la comprensión de los sistemas

El establecer sistemas y procedimientos adecuados va a ayudar a la dirección a planear y obtener las metas que fueron propuestas, a que se haga del conocimiento general lo que se persigue, por supuesto ayudar a lograr los objetivos de los empleados.

El que se revisen los sistemas y procedimientos buscare mejorar los métodos, disminuir los costos, ya que se podrá eliminar la duplicidad, los desperdicios e ineficiencia que existe dentro de la organización.

Para saber si un sistema esta dando resultados tenemos que hacer una evaluación en la cual nos refleje si dicho sistema y procedimiento satisface la totalidad de necesidades frecuentes; si funciona en forma eficaz; cual es su grado de eficiencia.

Es necesario determinar lo que se esta haciendo, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por quién?; donde cada paso debe de ser estudiado y evaluado, al mismo tiempo se tiene que estar alerta de los cambios que se puedan dar.

Por último es necesario que la dirección esté siempre consciente de la función de los sistemas y procedimientos, como un elemento indispensable para una buena organización administrativa. No se podrá tener éxito si no se tiene un buen mantenimiento de los sistemas y procedimientos.

CAPITULO III

¿QUE ES EL CRÉDITO Y LA COBRANZA?

3.1 Definición de crédito

La palabra crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, que significa tener confianza; y es un medio por el cual se entrega un valor actual, ya sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, la cual será pagada cierta cantidad de dinero en un cierto tiempo a cambio de un valor equivalente esperado a futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Por lo que podemos decir que no se puede dar un crédito si no se tiene confianza.

3.2 Definición de cobranza

La frase de venta no puede quedar concluida, si no hasta que se haya realizado la venta, por lo que es necesario definir lo que es la cobranza:

Es una acción mediante la cual se recupera el importe o equivalente generado de las ventas realizadas de una empresa, la recuperación a la que nos referimos puede darse o ser en dinero o en especie.

Es importante la cobranza en todo negocio, ya que de ella depende en gran medida del éxito o fracaso de la misma.

3.3 Antecedentes y evolución del crédito y la cobranza

Los orígenes del crédito son tan antiguos como la civilización. En los orígenes de la actividad comercial se encontró muy inconveniente cambiar las cosas materiales por medio del trueque. El uso del dinero, en la forma de monedas metálicas, fue un gran adelanto sobre el trueque, pero no fue completamente satisfactorio.

Antes de la era cristiana se encuentran los primeros signos del desarrollo crediticio. Existen constancias de leyes y decretos en los cuales se establecían castigos para el deudor que no

cumplía con lo pactado con el acreador; también existen documentos históricos que indican penas variables entre las cuales se encuentran: la confiscación de bienes del deudor, el encarcelamiento, hasta la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de 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 además pagaban las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, no practicaban operaciones de préstamo, ya que los bancos aparecieron hasta el siglo XII.

Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, los cuales eran órdenes de pago, muy semejantes a lo que es la letra de cambio actual.

En el comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y a la carta de transferencia, tan utilizadas por los romanos. Existen bases fehacientes de transacciones comerciales internacionales de pueblos antiguos como Siria, Cartago y Egipto. Los griegos y los romanos utilizaron la letra de crédito para evitar el transporte material de dinero. Cuando un mercader tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y éste le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de destino.

El comercio marítimo incrementó tremendamente el proceso evolutivo del uso del crédito, ya que el movimiento de exportación e importación requería de dinero ajeno para desarrollar las transacciones en ultramar. Se originaron las sociedades mercantiles en donde el prestamista y comerciante se convertían en auténticos socios y dueños de la mercancía, esta situación creó una combinación de préstamos de dinero y una especie de seguro, de tal modo que si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba exento de la obligación de solventar el crédito recibido.

3.3.1 Antecedentes en México

Los primeros indicios que se tienen del crédito en México se encuentran entre los aztecas.

Al finalizar el siglo XV, la economía de los aztecas había alcanzado un notable desarrollo; las transacciones comerciales se habían incrementado, no solo se realizaba el trueque, sino que también se utilizaban verdaderas operaciones de compra-venta, en donde los instrumentos de cambio eran distintos tipos de monedas, aunque no acuñadas; las monedas que los aztecas utilizaban eran el cacao, telas de algodón, piezas de cobre, entre otras.

La legislación azteca reconocía las deudas y consignaba, como penas para los deudores la cárcel e incluso la esclavitud.

La primera institución de crédito se fundó en 1784, conocido con el nombre de Banco del Avío de Minas, que fue creado por Carlos IV, su finalidad era recibir capitales a crédito y proporcionar créditos de avío y refaccionarios a la industria minera, ya que esta actividad era la fuente generadora de recursos más importantes en esa época. Desapareció en los primeros años del México Independiente, debido a la mala administración.

A mediados del siglo XVIII, se crea el Monte de Piedad de Animas, fundado por Don Pedro Romero de Terreros, entre sus principales operaciones se encontraban: préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales, secuestros judiciales.

A principios de la época Independiente, la característica principal fue un marcado retroceso económico, provocado por la Guerra de Insurgencia que destruyó muchas fuentes de trabajo con una considerable reducción minera, agrícola, industrial y comercial.

En 1830, Lucas Alamán, Ministro de Relaciones exteriores durante la presidencia de Bustamante, crea el Banco de Avío, para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial. Los objetivos eran: compra de maquinaria para venderla a los industriales al costo, fomentar a la industria textil, incrementar la agricultura y todo aquello que fuera de interés nacional. No se lograron los objetivos básicos debido a la situación económica y política del país, y hubo que liquidarse en 1842, por decreto del Presidente Santa Ana.

En 1837 fue creado el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, con el fin de retirar la moneda de cobre en circulación, esta institución fue creada por el Gobierno Federal. Su desaparición se debió a la mala administración e inestabilidad política y económica. Puso fin a sus operaciones en diciembre de 1841.

En 1864 se creó el Banco de Londres, México, y Sudamérica, actualmente conocido como Banco Serfin, con esto se dio inicio al desarrollo del crédito. Fue establecida como una sucursal de una sociedad inglesa de emisión, depósito y descuento.

Entre 1875 y 1882 existieron una serie de instituciones de crédito las cuales se crearon con facultades para emitir papel moneda, entre ellas se encuentran: El Monte de Piedad, Banco de Londres y México, Banco Minero de Chihuahua, Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, y el

Banco de Santa Eulalia. Estas instituciones fueron insuficientes para cubrir las necesidades de crédito del país, por lo que el Gobierno otorgó una concesión con el fin de crear un banco denominado Franco Egipcio de París, el cual vino a organizar y financiar una nueva institución llamada Banco Nacional Mexicano, a la cual se le concedió la facultad de establecer sucursales en los principales centros mercantiles del país; desde este momento se dice que nace la base de la economía bancaria y financiera del país.

El 15 de mayo de 1884 se otorgó la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México, el cual nació de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. La nueva institución gozó, entre otras, de las siguientes prerrogativas: concesión de 50 años, facultad para emitir billetes, abrir sucursales y agencias en todo el país, exención de impuestos, la garantía de no autorizar el establecimiento de nuevos bancos de emisión, la eliminación de los ya establecidos sin concesión.

De esta manera, el monopolio de emisión de papel moneda quedó en manos del Banco de México.

Al inicio de la revolución en 1910, la vida económica de México se mantenía casi a la normalidad, pero al no lograr Don Francisco I. Madero conciliar a los grupos en pugna, la situación empezó a tomarse peligrosa para el país. Las comunicaciones eran cada vez más difíciles, la falta de materia prima y mano de obra paralizaron la industria, el comercio interior y exterior disminuyó grandemente, los campos ya no se cultivaban, y las pocas cosechas eran saqueadas. Como consecuencia de estos desajustes, los bancos empezaron a restringir el crédito y el público empezó a retirar sus depósitos; varios clausuraron sus operaciones y muy pocos lograron sobrevivir. Ante tal situación, el 5 de octubre de 1913, Victoriano Huerta decreta la Inconvertibilidad de los billetes de banco, lo que provocó el pánico de los ya pocos depositantes, acelerando el retiro de sus fondos, de tal manera que Huerta ordenó la suspensión de pagos por decreto del 20 de diciembre de 1913, llevando a la bancarrota a los bancos de emisión.

En el período de la revolución se multiplicó la emisión de billetes, debido a que además de los bancos autorizados para emitirlos se aunaron a ellos emisiones efectuadas por los diversos grupos en pugna. Como consecuencia, el gobierno Constitucionalista creó la Comisión Reguladora, Inspectoría de instituciones de crédito cuyos objetivos serían, liquidar el viejo sistema de bancos privados y la iniciación de estudios preliminares para la creación de un banco único de emisión. Éstas fueron las bases para derogar la Ley de Instituciones de Crédito de 1897, ya que estaba en contra de la Constitución pues permitía a los bancos disfrutar del monopolio de emisión.

La creación del banco único, quedó plasmado en la Constitución de 1917, en el Art. 28, el cual sería controlado por el Gobierno Federal otorgándole a éste el monopolio exclusivo de billetes de banco.

Como la nueva Constitución prevenía la creación de este banco, el Secretario de Hacienda, nombró una comisión con objeto de formular la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los estatutos principales de la Ley General del Banco de México, que fue promulgada el 18 de agosto de 1925, y dio nacimiento al actual Banco de México, inaugurado el 10 de septiembre del mismo año, teniendo entre sus funciones las siguientes: emisión de billetes; regular la circulación monetaria; los cambios en el exterior y la tasa de interés; redescantar documentos de carácter puramente mercantil; encargarse del servicio de Tesorería del Gobierno Federal; efectuar las operaciones bancarias propias de la Banca de Depósito; control sobre la acuñación de moneda; compra de metales; administración de fondos reguladores de oro para someterse al patrón de la moneda y estabilizar el tipo de cambio sobre el exterior.

Junto con el Banco de México, nació la Comisión Nacional Bancaria, así como la Ley General de Instituciones de Crédito y Organización Auxiliares.

En la época Moderna, el sistema Bancario se encuentra formado según la Ley General de Instituciones de Crédito por:

1. La Secretaría de Hacienda y Crédito público, máxima autoridad monetaria y crediticia del país.
2. El Banco de México, banco central del país, cuyas funciones se señalan en el Art. 8o. de la Ley Orgánica del Banco de México.
3. La Comisión Nacional Bancaria, cuya misión es vigilar las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito, lleva a cabo la inspección, vigilancia y auditoría; además actúa como órgano consultor de la SHCP.
4. Comisión Nacional de Valores, cuya función es vigilar la emisión y circulación de títulos y valores; aprobar el ofrecimiento de vender en el extranjero los valores mexicanos; determinar con respeto a las leyes, los valores que puedan adquirir los bancos o las compañías de seguros para inversión de sus reservas.

Estos cuatro organismos son en esencia las autoridades monetarias y crediticias del país.

Durante la última década, el gobierno federal, gobiernos estatales, locales y las empresas comerciales ampliaron mucho el uso del crédito para llevar adelante sus numerosas y variadas operaciones. Los consumidores utilizaron del crédito amplia y extensamente para comprar casas, adquirir automóviles, reparar y mejorar su residencias y obtener los servicios necesarios para vivir el presente siglo.

3.4 Importancia del crédito

En la actualidad es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios los siguientes:

1. Aumento de los volúmenes de los bienes producidos y vendidos.
2. Incremento de la producción de bienes y servicios, y como consecuencia una disminución de los costos unitarios.
3. Elevación del consumo, al permitir que ciertos sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos al contado.
4. Creación de nuevas fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y la ampliación de las ya existentes.
5. Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes con plazos largos para pagarlos.
6. Desarrollo tecnológico, favorecido directamente al incrementar los volúmenes de venta.
7. Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.
8. Acelera la distribución y consumo de bienes y servicios de las manos del productor a las del consumidor final.
9. Prolonga el nivel de vida de los negocios, dado que sanea los periodos de falta de liquidez de las empresas.

3.5 Clasificación del Crédito

Debido a la diversidad de operaciones en que se utiliza el crédito, a las circunstancias y variantes de cada una, y a las múltiples actividades para las que se emplea, se hace necesario establecer clasificaciones que faciliten su investigación, estudio y práctica. La primera gran división del crédito comprende el crédito personal, bancario e industrial; sin embargo la clasificación importante para nuestro estudio es la que se establece atendiendo al crédito como una actividad, a los usos que se hacen a él, a los elementos que intervienen, tal como lo señala la siguiente clasificación:

1. Crédito de inversión. Es el tipo de crédito que se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distinta en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés. Por lo general este tipo de crédito se origina de la necesidad de colocar capitales excedentes o improductivos cuyo poseedor no quiere ponerlos directamente en producción. Dentro del crédito de inversión quedan clasificadas las cantidades entregadas con garantía hipotecaria, las inversiones de bonos, en cuenta corriente con intereses, etc.

2. Crédito bancario. Una institución bancaria es una empresa creada para comercializar con el crédito. Los bancos comerciales reciben los depósitos de sus clientes, que constituyen la fuente principal de los fondos disponibles para sus operaciones de crédito, a condición de ser pagaderos a su requerimiento.

El objetivo principal de este crédito es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

3. Crédito entre comerciantes. Por crédito entre comerciantes debe entenderse aquél en que uno de los bienes que da inicio a la operación de crédito está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluyen en las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito, es decir este tipo de crédito obedece al crédito en cuenta corriente, en el cual un cliente o consumidor tiene ya una línea de crédito preestablecida con el proveedor, el cual la renova cada vez que el cliente necesita materia prima adicional o abastecimiento total del inventario, generalmente se establece a 90 días en promedio y se manejan intereses por debajo de la banca comercial, termina cuando el cliente deja de pagar o cae constantemente en cartera vencida.

4. Crédito al consumidor. Es el que una empresa concede a su cliente al entregarle productos o servicios (cabe mencionar que la diferencia principal entre este crédito y el crédito entre

comerciantes, es que este crédito se otorga única y exclusivamente al consumidor final, por lo que lo hace menos común que el anterior), a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.

Es importante observar que la operación del crédito al consumidor puede realizarse con un interés pactado u oculto. En otras palabras, el interés que se recibe como consecuencia del aplazamiento del pago puede figurar con toda claridad en el convenio de la venta a crédito, o puede ocultarse bajo la forma de un aumento de precio en el artículo.

5. Crédito comercial. A este crédito se le conoce también como mercantil o crédito a los negocios, es la fuerza de una empresa para obtener mercancías y servicios a cambio de su promesa de pago futuro. Solamente se usa en relación con el manejo de una empresa de negocios, o para la compra-venta de mercancías para su venta.

Es un instrumento que se utiliza para facilitar las operaciones de comercio exterior, dentro del país y en la misma plaza y es utilizado por los fabricantes, mayoristas, detallistas, etc., y es el préstamo a corto plazo más importante que se usa y se acepta por los negocios.

3.5.1 Créditos a Corto plazo

1. Descuentos.

Es una operación de crédito en la cual el acreditado transmite en propiedad al banco, letras de cambio o pagarés que no estén vencidos, de cuyo valor nominal y a la entrega del efectivo o en abono en cuenta, se descuenta el monto de los intereses computados desde la fecha en que se realiza la operación, hasta el vencimiento del documento.

En caso de letra de cambio, ésta deberá contener la siguiente información:

- Mención de ser letra de cambio
- Importe de la letra de cambio
- Lugar y fecha en que se suscribe
- Lugar donde deberá hacerse el pago
- Fecha de vencimiento
- Orden incondicional al girado de pagar
- Nombre del girado y beneficiario

- Nombre y firma del cedente, aceptante y aval (este en su caso)

En el caso de ser pagaré, éste deberá contener la siguiente información:

- Mención de ser pagaré
- Importe del pagaré
- Lugar y fecha en que se suscribe
- Lugar donde deberá hacerse el pago
- Fecha de vencimiento
- Promesa incondicional de pago
- Nombre y firma del suscriptor
- Nombre del beneficiario
- Nombre y firma del cedente y aval (en su caso)

El destino de estos créditos es el financiamiento a operaciones que provengan de la compra-venta de mercancías o usos de servicios, es decir del financiamiento de ventas a crédito.

El plazo máximo de estas operaciones es de 180 días, y en caso de operar documentos con plazo superior a 90 días se requerirá la autorización del funcionario y organismo facultado.

Son líneas de crédito revolventes a corto plazo, renovables por uno o varios periodos hasta 360 días a partir de la fecha de su otorgamiento.

La garantía de este crédito es el mismo documento, ya que estos son los que dan origen a la operación, y la Institución pasa a ser propietaria de ellos.

Los tipos de Interés normales y moratorios así como comisiones, deberán estar de acuerdo a la situación del mercado.

El Interés correspondiente por este servicio será descontado anticipadamente, además se aplicarán comisiones por cobranzas, situación de fondos y en su caso, gastos de corresponsal.

2. Préstamos Quilografáticos.

También llamados préstamos directos. Es aquella operación por medio de la cual la institución otorga un crédito a personas físicas o morales, contra la firma de un pagaré, entregando en efectivo el importe del documento abonándose en cuenta del acreditado

Considerando que es difícil conocer el destino de esta clase de préstamos, éstos deben concederse en forma moderada. El importe que se conceda a un cliente se recomienda no exceda del 20% de su capital contable.

El cobro de los intereses se efectúa en forma anticipada, sin embargo, las partes pueden establecer que los intereses se cubran al vencimiento del documento, o bien, sean calculados y pagados mensualmente con base en el C.P.P., en cuyo caso la tasa de interés se incrementa.

Este tipo de crédito es utilizado para cubrir necesidades de efectivo o para financiar el capital de trabajo.

El plazo que se acostumbra en el medio, es de 90 días, sin embargo deberá el funcionario de crédito otorgarlo en función al ciclo operativo del cliente, en caso de que el mismo exceda de 90 días se requerirá autorización del organismo o funcionario facultado para ello.

Son líneas de crédito revolventes a corto plazo, renovables una o varias veces hasta 360 días a partir de la fecha de su otorgamiento.

Para este tipo de crédito no existe una garantía específica, lo que se utiliza es la propia firma del cliente, basado principalmente en la solvencia moral y económica del mismo, aunque puede reforzarse con el aval de otra persona.

3. Préstamos Directos con Colateral.

Estos créditos tienen una modalidad que adquieren cuando operan con una garantía adicional por ejemplo letras de cambio o pagarés provenientes de la compra-venta de mercancías o de efectos comerciales, o bien, inversiones y/o acciones de empresas reconocidas en bolsa.

También son utilizados para cubrir necesidades de efectivo y financiamiento de capital de trabajo.

La garantía colateral puede manejarse al cobro o en guarda, como sigue:

Al cobro - Cuando la Institución tramita el cobro de los documentos en colateral y su importe se aplica al pagaré suscrito

En guarda - Cuando los documentos que integran la garantía colateral son rescatados por el acreditado liquidando el importe respectivo para encargarse él directamente de su cobro.

Este tipo de operaciones debe celebrarse únicamente con clientes de comprobada solvencia moral y económica, porque se presta a que el colateral presentado no provenga de ventas efectivamente realizadas.

Podrá documentarse cada operación a un plazo máximo de 180 días y los documentos en colateral con vencimiento dentro del plazo citado.

Son líneas revolventes de crédito a corto plazo, renovables una o varias veces hasta 360 días a partir de la fecha de su otorgamiento.

Además de tener como garantía la firma del cliente, es necesario contar con documentos colaterales que apoyen el crédito, tales como los que se mencionaron anteriormente.

Los intereses serán cubiertos por el acreditado en forma anticipada y se ajustarán mensualmente con base en el C.P.P.

4. Préstamos Prendarios

Este crédito es también llamado Pignolaricio, (es decir empeñar una prenda), es aquel que para su otorgamiento se exige una garantía real no inmueble; se documenta mediante un pagaré, en el cual además debe quedar descrita la garantía.

Este crédito consiste en la entrega de dinero que la institución hace a un prestatario equivalente a un porcentaje del valor de una prenda que cede en garantía. El prestatario firma un pagaré donde se obliga a devolver en una fecha determinada el importe del préstamo. En dicho documento deberán quedar anotados los datos de identificación y valoración de la prenda, que podrá ser valores de renta fija o variable de fácil realización o mercancías que no sean perecederas propiedad del prestatario.

Este tipo de crédito es utilizado principalmente para cubrir necesidades de efectivo y para la adquisición de inventarios.

Este tipo de crédito se concede a un plazo que deberá estar en función al ciclo de operaciones de la empresa y que no exceda de 180 días. Una vez que la prenda quede constituida por un certificado de depósito, el pagaré que se suscribe debe vencer 5 días antes que el certificado respectivo.

Es una línea revolvente con documentos a corto plazo, con vigencia de 12 meses como máximo.

La ley establece que los préstamos no excedan del 70% del valor de la garantía. Este porcentaje podrá ser superior tratándose de créditos con prenda de granos y otros productos agrícolas, cuyo consumo o exportación se clasifique de interés público, debiéndose ajustar en este caso, a las condiciones que fije el Banco de México

Los bienes que pueden formar la prenda para garantizar el crédito se encuentra entre otros los siguientes:

- Artículos Varios. Son depositados en algún almacén general de depósito contra los certificados y bonos en prenda, que éstos expiden amparando los productos.
- Documentos Mercantiles. Se entregan en garantía provenientes de financiamiento de operaciones de compra-venta de mercancías en abonos. La garantía deberá estar constituida por la serie completa de los títulos emitidos o por los que formen la parte insoluble de ellos. En éstos se cuenta además con garantía prendaria de los artículos vendidos con la reserva de dominio sobre los mismos.
- Títulos o Valores. Pueden entregarse en prenda físicamente, ya sean acciones, bonos y obligaciones.

Cuando se juzgue conveniente, se pueden nombrar a un tercero como depositario judicial de la prenda, es decir como guardián de dichos bienes, siendo esto establecido en el contrato.

La institución tiene el derecho de hacer efectiva la prenda si no se cumple a su vencimiento las obligaciones garantizadas, o si el precio de los bienes o títulos dados en garantía baja de valor, de tal manera que no baste para cubrir el importe de la deuda.

La constitución de la prenda se puede efectuar de la siguiente manera:

- Por la entrega de los bienes o títulos si éstos son al portador.
- Por el endoso de los títulos si son nominativos.

- Por el depósito de los bienes o títulos, si son al portador, en poder de un tercero que las partes hayan designado, a disposición del banco.
- Por el depósito de los bienes previo avalúo bajo control directo del banco, quien se reserva el derecho de elegir los bienes o títulos que formarán la garantía. Cabe hacer notar que se deberá tener especial cuidado en que las prendas, mercancías o productos agrícolas se encuentren libre de todo gravamen.

Para poder otorgar este tipo de crédito se necesitan cumplir con ciertos requisitos:

- Que se tenga la propiedad legítima de los bienes que se vayan a dejar en prenda.
- Relación propia de los bienes.
- Suscribir un pagaré por el importe del crédito, anotando en él los datos relativos a la prenda.
- Endosar los títulos mercantiles, así como los certificados de depósitos a favor de la institución, entregándolos junto con el bono de prenda correspondiente.
- Que la prenda cedida en garantía sea susceptible de venderse en corto plazo y satisfaga las condiciones de conservación, calidad y cantidad estipuladas.
- Contrato de seguros que ampare la mercancía; la póliza deberá expedirse o ser endosada a favor del banco.

Los intereses serán cubiertos por el acreditado en forma anticipada y se ajustarán mensualmente con base en el C.P.P.

5. Crédito Simple.

Se lleva a cabo cuando la Institución pone a disposición del acreditado determinada cantidad de dinero o contrae obligaciones por cuenta de éste, y se hace necesario introducir condiciones especiales en el crédito. Este tipo de operaciones es para facilitar las operaciones de compra-venta; inversiones en activos fijos; necesidades de capital de trabajo; consolidación de pasivos; para la creación de fideicomiso; para la aportación de primas de antigüedad o a empresas productoras de bienes y/o servicios.

Estas operaciones se llevan a cabo cuando es necesario introducir condiciones especiales en el crédito, que no son contempladas en préstamos quirográficos o descuentos, y para que éstas queden estipuladas necesariamente se requiere la existencia de un contrato.

La aplicación de este tipo de créditos no está restringida ni limitada, como puede ser para pago de pasivos, así también se puede destinar para operaciones interbancarias, o para la adquisición de materia prima, maquinaria, ampliación y construcción de plantas industriales o simplemente para financiar sus operaciones.

Aunque la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito establece que estos tipos de crédito son de corto plazo, en la práctica los créditos concedidos por lo general son a largo plazo, dado que el monto del crédito es por sumas importantes para lo cual la amortización del mismo es de acuerdo al calendario establecido.

El crédito simple podrá estar respaldado únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada.

Por lo general este tipo de préstamos está respaldado por una garantía real que puede ser prendaria o hipotecaria, en primer lugar sobre bienes de la persona física o moral acreditada y se puede solicitar aval adicional de terceros.

Al tratarse de garantía hipotecaria ésta debe representar como mínimo el 200% del importe del crédito.

Los bienes ofrecidos en garantía deberán estar libres de gravamen y de reservar de dominio.

Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos y se pactarán en pagos mensuales a partir de la fecha de otorgamiento del crédito, y deberán quedar claramente estipulados los intereses y comisiones a cobrar, así como la moneda, forma de calcularse, la fecha y domicilio de pago dentro del contrato establecido.

6. Créditos de Cuenta Corriente.

Es aquella línea de crédito que se establece en favor del acreditado, para que pueda disponer de los recursos autorizados, dentro de la vigencia del contrato y hasta por el límite autorizado.

También se le conoce como líneas de crédito revolvente, esto significa que el acreditado puede hacer entregas o efectuar retiros con abono o cargo a la cuenta corriente, cuantas veces así lo requiera, dentro del límite máximo de la referida línea de crédito, y sólo el saldo que resulte a su cargo constituye un crédito exigible.

Se utiliza este tipo de crédito para el financiamiento de su capital de trabajo para el fomento de actividades comerciales, esencialmente cubrir sobre giros en cuenta de cheques.

El plazo no debe exceder de un año cuando se otorgue con garantía real y sólo podrá renovarse por otro periodo igual y deberá formularse oportunamente un nuevo contrato para amparar las disposiciones.

Este tipo de crédito podrá estar respaldado únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada.

Al contar con garantía real, ésta puede ser prendaria o hipotecaria, sobre bienes del acredito o de terceros otorgantes de garantía, la cual debe determinarse mediante avalúo, con antigüedad no mayor a 90 días y estas garantías deben estar perfectamente descritas en el contrato de crédito. Tratándose de garantía hipotecaria, ésta debe representar como mínimo el 200% del importe del crédito.

Los bienes en garantía ofrecidos deberán estar libres de gravamen y de reserva de dominio.

El crédito se va amortizando mediante entregas en efectivo o cheques que hace el acreditado a la Institución acreditante y el saldo insoluto deberá liquidarse al vencimiento del contrato, y puede estar respaldado únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada.

7. Carta de Crédito Comercial.

Es la operación mediante la cual una institución de crédito con base en créditos establecidos, se compromete a pagar por cuenta del acreditado y a través de sus bancos corresponsables, el importe de bienes específicamente determinados, a quien señale como beneficiario del crédito y contra la entrega de la documentación que se requiera en cada caso particular.

La carta comercial puede ser en primer lugar revocable, es decir, que el crédito puede cancelarse en cualquier momento a petición de la persona que lo establece y en segundo lugar irrevocable

que solamente puede ser cancelada cuando están de acuerdo todas las partes que intervienen en el establecimiento del crédito.

3.5.2 Crédito a Mediano y Largo Plazo

1. Habilitación y Avío.

Son aquellas operaciones de crédito que se caracterizan por su especial destino y garantía, también conocidos como créditos a la producción ya que deberán ser invertidos precisamente en la adquisición de medios productivos. En este préstamo el acreditado queda obligado a invertir el préstamo concedido por el acreditante precisamente en la compra de primas y materiales, así como en el pago de salarios, jornales y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa, en el caso del agricultor se emplea para adquirir semillas para siembra, pago de combustible y energía eléctrica, gastos de cosecha y recolección, materiales de empaque, etc., en el caso del ganadero se destina para la compra de ganado de engorda, forrajes, pasturas y alimentos concentrados, pago de jornales, servicios veterinarios, etc. Este tipo de créditos se formaliza a través de la firma de un contrato.

El plazo del crédito deberá determinarse con base al ciclo de operación o producción y a la capacidad de generación de recursos del solicitante, pero en ningún caso deberá exceder de 2 años, en función a los resultados que arroje su proyección financiera

La amortización del préstamo podrá ser mensual, trimestral o semestral y generalmente se pactan a mediano o largo plazo, es decir, a uno o tres años como máximo.

La garantía natural de los créditos de habilitación o avío se constituye mediante prenda sobre las materias primas y materiales que se adquieran con el importe del crédito y sobre los frutos o productos que se obtengan del mismo, aunque éstos sean futuros o pendientes.

Además se pueden pactar garantías adicionales, sobre los activos del negocio del acreditado o sobre inmuebles y otros bienes de terceros otorgantes de garantía. Todas las garantías deberán estar perfectamente descritas en el contrato de crédito.

Para poder otorgar este tipo de crédito es necesario que cumplan los siguientes requisitos:

- Dedicarse a actividades industriales, agrícolas o ganaderas.

- Celebrar el contrato respectivo determinando el monto de crédito, plazo e interés.
- Anotar en el contrato la garantía específica, prenda o hipoteca.
- Tener la propiedad legítima de los bienes que se vayan a dejar en prenda o hipoteca.
- Endosar el certificado de depósito a favor de la institución, entregándolo junto con el bono de prenda al almacén general de depósito correspondiente.
- Hacer ante el notario público, la escritura correspondiente, en su caso.

El crédito se formalizará mediante la celebración del contrato correspondiente donde se estipulen las características de la operación y se constituyen legalmente las garantías pactadas, éste se firmará por triplicado y se ratificará ante notario público, además deberán quedar claramente estipulados los intereses y comisiones a cobrar, así como la moneda, forma de calcularse, la fecha y domicilio del pago.

Es necesario que los bienes dejados en garantía estén debidamente asegurados, además la institución deberá vigilar que el préstamo cedido sea para los fines especificados en el contrato, ya que en caso de no ser así el banco podrá exigir en cualquier momento que le sea cubierto de inmediato el importe del saldo insoluto que a la fecha tenga el acreditado.

2. Refaccionarios.

Es un financiamiento a largo plazo orientado a la adquisición de bienes que incrementen los activos fijos de las empresas y que estén destinados a actividades productivas, y por consecuencia, no es aplicable a actividades comerciales.

Entre los activos que generalmente se financian a través de esta figura de crédito destaca la maquinaria, equipo, realización de obras de ampliación de la unidad industrial, ganado lechero, instrumentos y útiles de labranza, plantaciones, así mismo adeudos fiscales que pesen sobre la negociación, así como para amortizar adeudos en que hubiere incurrido el acreditado, un año antes de la fecha del contrato, hasta por el 50% del monto del crédito.

La diferencia principal entre un crédito de avío y uno refaccionario, está en el grado de permanencia de los bienes que deben adquirirse con su importe, pues en el refaccionario son de uso perecedero, no siendo así en el de avío.

El monto del préstamo refaccionario no debe exceder del 70% del valor comprobado de los bienes dados en garantía, debiendo sumar dentro de la misma, los bienes que se adquieran con el importe del crédito.

El importe de este tipo de préstamos concedido a un cliente, es recomendable que no exceda del 50% de su capital contable ajustado, excepto en aquellos casos en que las circunstancias especiales, la actividad del cliente y las garantías ofrecidas, justifiquen un porcentaje de crédito mayor y lo autorice el organismo o el funcionario con facultades suficientes, apoyados en los estudios de viabilidad del proyecto de inversión y en la suficiente capacidad de pago del solicitante.

Generalmente se trata de créditos a largo plazo, por lo que se establece un calendario de ministraciones, así como un programa de pagos e intereses que no puede ser superior a quince años, aunque en la práctica real no se dan a más de siete u ocho años.

Estos créditos se concederán para el fomento de las actividades económicas prioritarias que señalen la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, entre las que se encuentran: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, minería, industria agropecuaria, alimenticia, de bebidas, hule, farmacéutica, metálica y derivados, así como, la electricidad, gas y vapor, industria hotelera, transportes, servicios clínicos, servicios del sector público, etc.

El valor de las garantías prendarias e hipotecarias que se obtengan deben determinarse mediante avalúo, el cual debe tener una antigüedad no mayor de 90 días anteriores a la fecha de firma del contrato respectivo, excepto cuando se trate de maquinaria o equipo nuevo que se adquiera con el producto del crédito, en cuyo caso su valor se determinará con base a las correspondientes facturas, las cuales deberán estar perfectamente descritas en el contrato de crédito.

Las garantías que podrán constituirse, ya sean propiedad del acreditado o de terceros que concurren como garantes, pueden ser: maquinaria, equipo de transporte, muebles y útiles, instrumentos, hipoteca sobre terreno, construcciones y edificios, y con los frutos o productos futuros de la empresa a cuyo fomento se haya destinado el crédito.

Es importante que el destino que se le dé al crédito deberá ser el estipulado en el contrato, por lo que la institución tendrá que vigilar el cumplimiento de esta cláusula.

La formalización de los créditos se hará mediante la celebración de un contrato en donde se estipulan las características de la operación y se constituyen legalmente las garantías pactadas. Dicho contrato se consignará según convenga a las partes y cualquiera que sea el importe del crédito, en escritura pública o en instrumento privado, en este último caso firmará por triplicado ante dos testigos y se ratificará ante notario público.

Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos con base en el C.P.P. y se pactarán en pagos mensuales a partir de la fecha de otorgamiento del crédito. En el contrato deberán quedar claramente estipulados los intereses y comisiones a cobrar, así como la moneda, forma de calcularse, la fecha y domicilio de pago.

3. Préstamo con garantía de unidades industriales.

Es un crédito a mediano y largo plazo que deberá ser invertido en el fomento de operaciones propias de la empresa, como inversiones en activo fijo, excepto inmuebles, necesidades de capital de trabajo, inclusive para la consolidación de pasivos.

Por medio de este tipo de créditos, la institución pone a disposición del acreditado determinada cantidad de dinero de acuerdo al calendario de ministraciones antes establecido.

Por tratarse de créditos destinados a inversiones permanentes, el plazo estará en función de la inversión, capacidad de pago y generación de fondos del proyecto, procurando que no exceda de 7 años, de acuerdo a la Ley se podrá financiar a un plazo mayor, en estos casos se requiere justificación y autorización de un nivel superior.

Dentro del plazo total se podrá otorgar un plazo de gracia suficiente que le permita generar recursos para su operación y en función de ella empezar a amortizar el capital.

La garantía de este tipo de crédito, deberá comprender todos los elementos materiales, muebles o inmuebles, afectos a la explotación, considerados en su unidad industrial y además podrá comprender, el dinero en caja y los créditos a favor de la empresa, nacidos de la operación normal del acreditado. Cabe mencionar que los bienes ofrecidos en garantía deben estar libres de gravamen y de reserva de dominio.

El importe de estos créditos no excederá del 50% del valor de la garantía.

Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos, con base en el C.P.P. y el pago de estos créditos pueden ser establecidos en forma mensual, trimestral o semestral tanto de capital e intereses, pudiendo existir cierto tiempo de gracia.

Existirá de por medio un contrato donde se formalice la operación, en el que se establecerán las garantías pactadas y se estipulen las características propias del financiamiento, este contrato deberá ser inscrito en el Registro Público.

4. Créditos inmobiliarios a empresas de producción de bienes o servicios.

Mediante esta operación la institución de crédito proporciona al acreditado una suma de dinero que se destinará para la adquisición y construcción de bienes inmuebles, y a obras o mejoras de los mismos, que apoyen el objeto social de la empresa.

Es necesario que se cuente con el certificado de libertad de gravamen de los inmuebles ofrecidos en garantía, expedido por el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, según el caso, y su antigüedad no debe ser mayor de 30 días naturales a la fecha de la firma del contrato.

El plazo máximo para este tipo de crédito será de 15 años, y se establece de acuerdo al objeto de la operación.

Los préstamos deberán garantizarse con hipoteca en primer lugar sobre los inmuebles a financiar. Además se pueden pactar garantías adicionales, sobre los activos del negocio acreditado o sobre inmuebles u otros bienes de terceros otorgantes de garantías. Dichos bienes deberán estar libres de todo gravamen.

La garantía debe representar como mínimo el 200% del importe del crédito.

Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos, con base en el C.P.P.

5. Otros créditos con garantía inmobiliaria.

Es la operación contractual mediante la cual una institución de crédito, pone a disposición de una persona llamada acreditado, una determinada cantidad de dinero, que entrega contando con una garantía de inmuebles.

El destino de este crédito será la adquisición, construcción, reparación y mejora de bienes inmuebles.

Debe contarse previamente con el certificado de libertad de gravamen de los inmuebles ofrecidos en garantía expedido por el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, su antigüedad no debe ser mayor de 30 días naturales a la fecha de firma del contrato.

El plazo y forma de pago, se establecen de acuerdo con el objeto de la operación, sin que la última amortización exceda del vencimiento del contrato.

Los préstamos deberán garantizarse con hipoteca en primer lugar sobre los inmuebles ofrecidos en garantía, que deben representar, cuando menos el 200% del crédito concedido, sean propiedad del acreditado o de tercera persona.

En estos créditos los intereses deberán ser cubiertos mensualmente sobre saldos insolutos, con base en el C.P.P.

6. Reestructuración de pasivos.

Se trata de un crédito de mediano y largo plazo dependiendo en gran parte de las condiciones originales bajo las que se contrató el crédito, debido a que la reestructuración de pasivos se trata de poder lograr una negociación con la institución financiera con la que se contrató el financiamiento, para lograr modificar las condiciones originales del mismo, normalmente, la reestructura se realiza cuando al contratante se le dificulta el pago del crédito por razón alguna; la reestructuración incluye aspectos tales como:

- Condonación de un determinado porcentaje moratorios y/u ordinarios
- Mejor tasa del crédito
- Ampliación del plazo
- Nuevas formas de pago (por ejemplo en lugar de pagos bimestrales, pagos trimestrales, etc.)

3.6 Mecanismos de Cobranzas

1. Cobranza directa:

Este tipo de cobranza se basa en que el cliente en favor del cual fue otorgado el crédito, se presenta a las instalaciones de la empresa con la que tiene el adeudo, para que de manera previamente estipulada realizar los pagos correspondientes dentro del periodo, monto, y documentos necesarios para que dicho pago sea valido y por lo tanto no este dentro de la cartera vencida.

Cabe mencionar que en este tipo de cobranza el cliente se presenta a realizar su(s) abono (s) de manera relativamente libre y voluntaria.

2. Cobranza por medio de gestores.

En este tipo de cobranza la empresa que tiene que realizar los cobros, se allega del personal necesario, ya sea internamente (cobradores propios) o externamente (mediante la contratación de un despacho externo de cobranza). sea cualesquiera de los dos anteriores, dichos gestores realizan los trámites necesarios para recuperar el importe de las ventas en favor de la empresa que les paga o contrata por medio de visitas a las instalaciones de los deudores.

En la cobranza a través de cobradores la empresa deudora es quien fija los días de revisión y cobro de los documentos, por lo que la empresa acreedora esta sujeta a dichos días, de esta manera dicha empresa establece una ruta de cobro especifica . Este tipo de cobranza es más segura por lo mismo que ya se tiene establecidos días específicos.

3. Cobranza Anticipada

Este tipo de cobranza consiste en que el cliente paga por anticipado, ya sea parcial o totalmente el importe que se genere de la venta o cualquier otra transacción similar.

Dentro de este tipo de cobranza existen dos opciones:

- Por medio del pago anticipado el cliente asegura que no tenga problemas en la entrega de su mercancía, y que sea considerado como buen cliente. Este es un pago que se hace libre y voluntariamente.

- Muchas veces se tiene que hacer un pago anticipado total o parcial para que sea surtida la mercancía, por lo tanto es un pago forzado

4. Cobro por medio de depósito bancario

Este tipo de cobranza consiste en que el cliente va a un banco donde la empresa acreedora tenga una cuenta y realiza su pago mediante una ficha de depósito.

Si el depósito se realiza, éste aparece en un reporte que es entregado al departamento de crédito y cobranzas, para después ser descontado de su saldo.

Este tipo de cobranza por lo general es utilizado para los clientes foráneos, ya que resulta más fácil que depositen el importe, que enviar a un gestor.

5. Cheques personales

Este tipo de cobranza consiste en:

- Se le es entregado al departamento crédito y cobranzas cheques personales de una cuenta aparte de un cliente.
- Dichos cheques están hechos por importe específico.
- Para poder depositar dichos cheque es necesario saber cuando es el vencimiento del documento, para que de esta manera se le llame al cliente vía telefónica y se le informe que cantidad de cheques son los que se van a depositar.
- Una vez que se habló con el cliente, éste va al banco y deposita en la cuenta que se le entregó a departamento de crédito y cobranza la cantidad señalada.

Este tipo de cobranza no es muy efectiva, ya que muchas veces los clientes aseguran que se pueden depositar los cheques, y tiempo después son rebolados por falta de fondos.

6. Cóbrese o Devuélvase

Este tipo de cobranza consiste en que en el momento de entregar la mercancía se liquida el total de dicha mercancía, por lo tanto si no se liquida el total en ese momento no se entrega la mercancía. De esta manera se asegura el pago total del producto en el mismo momento en el que se genera la venta y también asegura entonces una rotación de cartera inmediata que contribuye a la sana situación financiera de la empresa vendedora.

Es un buen medio de cobranza, ya que no existen problemas de que el cliente no pague porque no tiene dinero o porque la mercancía estaba defectuosa, etc.

3.7 Justificación del crédito

La justificación del crédito se encuentra principalmente en el hecho de que cada vez su utilización es mayor, y puede atribuirse a diversos factores principales:

Primero, es importante reconocer que la actitud de los consumidores con respecto al crédito ha cambiado substancialmente en el transcurso de los años y que el hecho de que el individuo contraiga actualmente una deuda ha alcanzado una respetabilidad relativa.

Segundo, la mayor seguridad financiera que se ha logrado debido a la proporción cada vez mayor de consumidores, a quienes se les ha permitido satisfacer sus necesidades y requerimientos más allá de sus necesidades básicas.

Tercero, esta disponibilidad de crédito se ha convertido en un importante factor en el crecimiento de nuestra economía. Ya que se ha descubierto que la aceptación del crédito por parte de los consumidores puede ser un poderoso medio competitivo para ampliar las ventas, utilidades y la participación en el mercado.

Por lo anterior sostenemos que el crédito desde sus inicios y hasta hoy en día ha llegado a ser una de las muchas inversiones sociales con las que estamos familiarizados y que usamos más y más, ya sea que se trate de la familia, del que vende a menudeo, del mayorista, de la institución financiera, del fabricante, o de una de las muchas instituciones que se ocupan de negociar con mercancías, servicios y por supuesto dinero.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

La Empresa "Y", S.A. de C.V. nace en 1987 del esfuerzo y visión empresarial de su presidente, cuando constituye la división Ingenios para consolidarla y darle crecimiento.

En 1988 se adquieren los ingenios de Atencingo, en Puebla, y Plan de San Luis, en San Luis Potosí; dos años después, en 1990 se compra el de San Cristóbal, en Veracruz y Casasano La Abeja, en Morelos; siendo estos cuatro propiedad del gobierno federal.

En 1993 en Veracruz son comprados los ingenios El Potrero, San Miguelito y el Modelo, así como La Providencia, y en Morelos, el Emiliano Zapata.

Serios problemas financieros distinguen a estas ingenios azucareros, aunado de la obsolescencia y graves conflictos agrarios e intersindicales. Por lo tanto estos ingenios tendrán que sobrevivir el tiempo más difícil para el sector, que de un día a otro encara la globalización y apertura comercial, además de la supervivencia de un amplio sector social.

Durante la zafra 1993/1994, la Empresa "Y" inició un cambio forzoso e inaplazable que involucró la erradicación de las prácticas desleales que impedían llegar el dinero al campo y fábrica, se quitó a los falsos administradores de ingenios, en sí se "limpió" la corrupción administrativa arraigada en el sector que incluso impidió durante años realizar operaciones honestas y justas en la venta de su producción.

Por lo tanto se tenía que cambiar la forma de pensar, ser más abiertos y positivos para realizar el cambio necesario. No importó el desprecio de los ilusos, pero con la zafra encima, cerrando operaciones de compra de fábricas en plena reparación, atendiendo problemas prioritarios de otras que se encontraban en el abandono, incluir "contra reloj" nueva tecnología, emprender largas jornadas de diálogo en campo y fábrica, además de todos los niveles, reorganizar y reestructurar el grupo, así se inició la carrera para salvar al sector en cinco años.

De esta manera la solución está en campesinos, obreros, dirigentes, empleados y directivos de la Empresa "Y" que viven de la industria azucarera.

Los resultados de la zafra 1993/1994 reflejaron este esfuerzo conjunto que consolida a la Empresa "Y" como uno de los productores de azúcar más importante en la República Mexicana, elaborando 824 mil 649 toneladas, el 24% del total nacional, en azúcar refinada fueron 658 mil 370 toneladas, 45% de la producción total del país. Molieron sus ingenios 7.4 millones de toneladas de caña, equivalente al 22% de la molienda nacional, y las fábricas de alcohol del Grupo destilaron 14 millones 866 litros

Pero esto no fue fácil, ya que implicó esfuerzos, coraje y decisión para cambiar las cosas, y sobre todo, compensar la caída del campo cañero de 17% a nivel nacional.

De fábricas adquiridas por el Grupo al principio, que tenían un rendimiento promedio de 9.58 toneladas por hectárea y el pol de caña(cantidad de glucosa de la caña de azúcar) en sus campos de 12.65 toneladas por hectárea; zafaron en 1993/1994: Atencingo, Plan de San Luis, San Cristóbal y Casasano con un rendimiento promedio de 10.34 toneladas por hectárea y el pol de caña obtenido fue de 13.26 toneladas por hectárea. Resalta San Cristóbal con un rendimiento nunca tenido en su historia, 10.3 toneladas por hectárea.

Si bien en estos cuatro ingenios se aumentaron rendimientos promedio en 1.11 toneladas por hectárea y fue incrementado el pol de caña en igual cantidad, en El Modelo, San Miguelito, El Potrero y Emiliano Zapata se lograron importantes avances al incrementar el rendimiento en promedio 0.61 toneladas por hectárea y el pol de caña 0.28 toneladas por hectárea. Caso especial fue la Providencia, que redujo su rendimiento y pol de caña en 0.20 toneladas por hectárea, resultado de problemas especiales que enfrenta esta industria de azúcar en campo y fábrica, los que ya se están resolviendo.

La Dirección General de la Empresa "Y" esta consciente, que esta "guerra" acaba de empezar y que el camino aún es largo, porque no les interesa cifras triunfalistas de una zafra, sino alcanzar la excelencia azucarera en México, como el camino viable para salvar el sector.

Para lograrlo han conformado paralelamente a las luchas particulares tenidas en cada fábrica un grupo corporativo que resuelve el problema de conjunto en áreas fundamentales, como técnicas, compras, ventas y finanzas, además de que marca las políticas del grupo y asesora a cada fábrica en sus problemas particulares, conservando las directrices de la Dirección General.

La Empresa "Y" cuenta con una empresa llamada "Tec" relacionada con la industria azucarera, la cuál fue reestructurada para maximizar eficiencia y productividad, disminuyendo costos.

La Empresa "Tec" estructura asesoría de alto nivel internacional en riego, mecanización, suelos, plagas y enfermedades; igualmente atiende la búsqueda de variedades y modernos sistemas productivos. Asesora problemas particulares de campo en cada ingenio.

En fábrica se da un estrecho seguimiento al proceso, señalando aspectos que mejoren rendimientos y minimicen tiempos perdidos que en su conjunto los llevan a un sensible incremento de productividad, reflejado en el costo final del producto y su calidad. Se registran muestreos y análisis de todos los componentes del proceso, además del producto final, atendiendo las necesidades de sus clientes.

La búsqueda de la excelencia es permanente en la Empresa "Y" a través de la empresa "Tec", capacitando en todos los niveles, comparando costos, analizando factibilidad y rentabilidad de sus acciones y decisiones en el corto plazo, porque buscan ser el primer grupo en excelencia azucarera.

Por otra parte, cuenta con otra Empresa llamada "Escor" que integra un equipo de técnicos experimentados y capaces de desarrollar en conjunto con otros extranjeros la tecnología de punta que la empresa azucarera está incorporando en sus fábricas para alcanzar la productividad de los Ingenios en el corto plazo, y adelante vender servicios técnicos azucareros en México y en el mundo, resultado de su propia tecnología desarrollada.

Cuenta con el equipo de computación más adelantado y aplicable a la ingeniería en todas las ramas en la industria azucarera. Además da apoyo técnico a la fábricas del Grupo en tiempo de zafra, actualiza sus recursos técnicos y se les asesora en diseño, fabricación, montaje y puesta en marcha de los sistemas.

LOGRAR QUE LA EMPRESA "Y" ALCANCE Y SE MANTENGA EN EL PRIMER LUGAR DE LA INDUSTRIA AZUCARERA DE LA REPUBLICA MEXICANA ES EL OBJETIVO QUE FIJA LA DIRECCIÓN GENERAL. Se deberá responder a las necesidades del cambio previstas en la organización, para que quienes trabajen en el Grupo lo hagan con la excelencia requerida precisa.

LA ESTRATEGIA DE LA DIRECCIÓN GENERAL ES PREPARAR A LA EMPRESA "Y" EN TODOS SUS NIVELES, PARA ENFRENTAR UN MERCADO AGRESIVO EN TRES AÑOS MÁS, SI QUIEREN SER COMPETITIVOS A NIVEL INTERNACIONAL, Y ESO LOS LLEVA A PUGNAR POR EL CAMINO DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Si bien se maneja que la industria azucarera está quebrada, la empresa azucarera está demostrando lo que se puede hacer para rescatarla y ! lo han hecho en 10 meses ¡, tiempo de haber iniciado los cambios.

Ejemplos claros se tienen en San Crislóbal, en una fábrica por desaparecer, de su molienda diaria de 5 mil toneladas de caña, tan sólo en zafra 1993/1994 elevaron a 12 mil toneladas, y en la próxima zafra alcanzará 17 mil, hasta llegar a 20 mil toneladas de caña molida cada 24 hrs, con un suministro anual de 2 millones 400 mil toneladas. que es la meta.

Buscan establecer la cadena de productividad que cumpla plena y responsablemente con los requisitos del mercado, y esto les permita generar la riqueza que se derrame en todo el sector, que se inicie en el campo cañero, siga con los obreros, proveedores y que el empresario también sea retribuido adecuadamente.

La búsqueda de cultivos adecuados y de mejor calidad en sus campos cañeros es una realidad, la mecanización y el riego plantean un panorama integral de cambio en sus áreas de abastecimiento.

La primera batalla la superan en la zafra 1993/1994 a nivel nacional, con resultados sobresalientes. Representaron sus campos cañeros el 21% del total sembrado; fueron capaces de procesar 22% del total molido en todos los ingenios de México; representaron el 24% de la producción nacional de azúcar y alcanzaron 6.6% arriba del rendimiento promedio nacional de fábrica.

SU PROPÓSITO EN CAPACITACIÓN ES ESTABLECER LOS PROGRAMAS QUE DESARROLLEN UNA "CULTURA DE CALIDAD", QUE FLUYA EN TODOS LOS INGENIOS, EMPRESAS Y DIRECCIONES CORPORATIVAS DEL GRUPO. Es responder a las necesidades del cambio en la forma de pensar y actuar, donde se distinga el desempeño de su actividad laboral por su eficiencia y superación en cumplimiento con lo establecido con la Dirección General.

Retomando el camino de la gran producción azucarera desde la zafra 1993/1994 con cambios muy fuertes en su forma de pensar y de actuar, lo cual les permitió para esla zafra 1994/1995 preparar un intenso plan de acciones en campo y fábrica para alcanzar metas graduales programadas de productividad a fin de lograr la excelencia azucarera, que la Empresa "Y" pretenda mantener en México.

Sin embargo, no se debe de olvidar que sus metas son a largo plazo y eso está empezando todavía.

Si bien en la zafra 1993/1994 su ingenios obtuvieron 110.950 kilogramos de azúcar por cada tonelada de caña molida, mientras que los del resto del país solo llegaron a 102.070 kilogramos de azúcar; para esa zafra 1994/1995 que inicia, se han fijado producir 0.371% arriba del rendimiento de la zafra pasada y lo que se traduce en aumentar 3.71 kilogramos más de azúcar por cada tonelada que muelan, obteniendo una eficiencia de grupo de 11.466 que reflejará su capacidad de cambio, dentro de una mayor productividad azucarera que en la zafra anterior se distinguió con 8.70%, respecto del resto de los ingenios del país en su promedio.

Por lo que podemos ver ha sido un camino largo, ya que de estar casi quebradas fábricas e ingenios se ha podido llegar a satisfacer el 40% aproximadamente del mercado nacional y ser una de las empresas más poderosas en México de la industria azucarera, pero esto solo es el principio ya que para ser el primero en la industria azucarera hay que recorrer un camino difícil.

Actualmente la empresa maneja 5 tipos de productos:

1. Azúcar:

A) Refinada: Que es utilizada para empresas que se dedican a fabricar dulces, chocolates, empresas refresqueras, entre otras. Así mismo se utiliza para el consumo doméstico.

B) Estándar: La cuál se utiliza en menor cantidad que la refinada, también puede ser utilizada para el consumo doméstico. El precio de la estándar es más barata que la refinada dado que ésta utiliza un proceso de mayor calidad.

Ambas son vendidas a mayoreo en bultos de 50 kg., ya sea que a través de las comercializadoras o directamente en los ingenios o bodegas del grupo.

Los principales clientes con los que cuenta la Empresa "Y", S.A. de C.V. son: Coca-Cola, Pepsi-Cola, Kraft General Foods, Anderson Clayton; Central de Abastos, entre otras.

El azúcar es el principal producto manejado por la Empresa "Y" ya que satisface aproximadamente el 40% del mercado nacional como se había mencionado anteriormente, además de que ha colocado a la Empresa "Y" en una de las principales empresas del ramo azucarero.

2. Alcohol, cabezas y colas (residuos del alcohol, utilizado para elaborar tiner)

3. Miel o Melaza

Si bien en la zafra 1993/1994 su ingenios obtuvieron 110.950 kilogramos de azúcar por cada tonelada de caña molida, mientras que los del resto del país solo llegaron a 102.070 kilogramos de azúcar; para esa zafra 1994/1995 que inicia, se han fijado producir 0.371% arriba del rendimiento de la zafra pasada y lo que se traduce en aumentar 3.71 kilogramos más de azúcar por cada tonelada que muelan, obteniendo una eficiencia de grupo de 11.466 que reflejará su capacidad de cambio, dentro de una mayor productividad azucarera que en la zafra anterior se distinguió con 8.70%, respecto del resto de los ingenios del país en su promedio.

Por lo que podemos ver ha sido un camino largo, ya que de estar casi quebradas fábricas e ingenios se ha podido llegar a satisfacer el 40% aproximadamente del mercado nacional y ser una de las empresas más poderosas en México de la industria azucarera, pero esto solo es el principio ya que para ser el primero en la industria azucarera hay que recorrer un camino difícil.

Actualmente la empresa maneja 5 tipos de productos:

1. Azúcar:

A) Refinada: Que es utilizada para empresas que se dedican a fabricar dulces, chocolates, empresas refresqueras, entre otras. Así mismo se utiliza para el consumo doméstico.

B) Estándar: La cuál se utiliza en menor cantidad que la refinada, también puede ser utilizada para el consumo doméstico. El precio de la estándar es más barata que la refinada dado que ésta utiliza un proceso de mayor calidad.

Ambas son vendidas a mayoreo en bultos de 50 kg., ya sea que a través de las comercializadoras o directamente en los ingenios o bodegas del grupo.

Los principales clientes con los que cuenta la Empresa "Y", S.A. de C.V. son: Coca-Cola, Pepsi-Cola, Kraft General Foods, Anderson Clayton; Central de Abastos, entre otras.

El azúcar es el principal producto manejado por la Empresa "Y" ya que satisface aproximadamente el 40% del mercado nacional como se había mencionado anteriormente, además de que ha colocado a la Empresa "Y" en una de las principales empresas del ramo azucarero.

2. Alcohol, cabezas y colas (residuos del alcohol, utilizado para elaborar línier)

3. Miel o Melaza

4. **Forrajes.** Esto es lo que sobra de la caña, la cual se junta con miel, es muy nutritivo y sirve de alimento para el ganado.

5. **Bagazo.** Es el deshecho de la caña y es utilizado en las calderas como combustible para producir papel.

La empresa cuenta actualmente con 9 ingenios, ubicados en Morelos, Edo. de México, Veracruz, San Luis Potosí y Puebla, así mismo cuenta con 7 Bodegas ubicadas en el D.F. y en el Estado de México, en las cuales se almacena el producto para después ser vendido a los clientes.

Anteriormente el transporte del azúcar era por cuenta de la Empresa "Y" pero debido a los problemas de falta de acuse de recibo por parte de los clientes, a partir del 21 de noviembre de 1994 el transporte del producto es por cuenta del cliente. Solo en casos especiales el transporte es por cuenta de la Empresa "Y", S.A. de C.V.

El producto puede ser recogido por los clientes de la siguiente manera:

- Directamente en los ingenios, cuyo precio es el más barato (L.A.B/ INGENIO),
- En bodega de la Empresa "Y" (L.A.B/ MÉXICO), cuyo precio se incrementa debido al flete del ingenio a la bodega
- En casos especiales el producto es entregado directamente en la bodega del cliente (L.A.B/CLIENTE). Y por lo tanto el precio es mayor

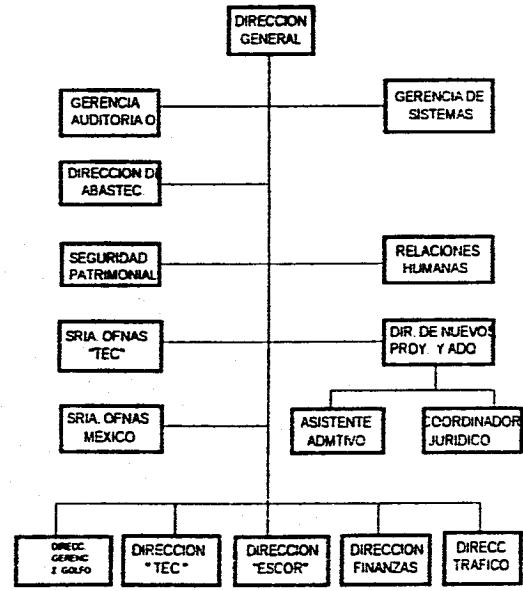
4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Empresa "Y" cuenta con un Corporativo cuya estructura administrativa ha tenido una serie de cambios.

Hasta 1994 la estructura de la Empresa "Y", S. A de C. V era la siguiente (Anexo V):

- Dirección General
- Gerencia Auditoria Operativa

ANEXO V



- Gerencia de Sistemas
- Dirección de Abastecimientos
- Seguridad Patrimonial
- Relaciones Humanas
- Dirección de Nuevos Proyectos y Adquisiciones
- Secretaria Ofnas "Tec"
- Secretaria Ofnas México
- Asistente Administrativo
- Coordinador Jurídico
- Dirección Gerencia Zona Golfo y Zona Centro
- Dirección "Tec"
- Dirección "Escor"
- Dirección Finanzas
- Dirección Tráfico y Distribución

Hasta 1994 la estructura de la Dirección de Finanzas era la siguiente (Anexo VI):

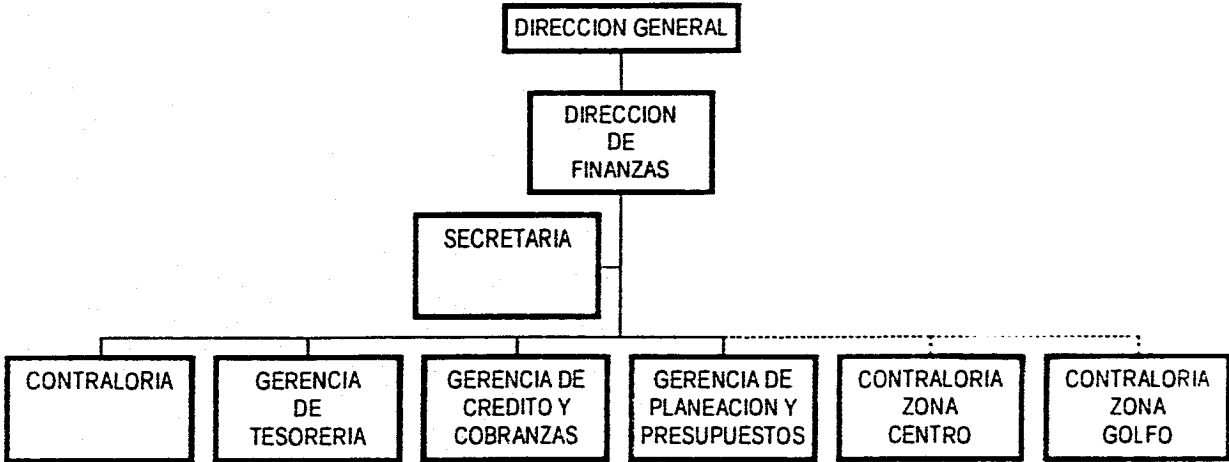
- Dirección General
- Dirección de Finanzas
 - Secretaria
- Contraloría
- Gerencia de Tesorería
- Gerencia de Crédito y Cobranzas
- Gerencia de Planeación y Presupuestos
- Contraloría Zona Centro y Zona Golfo (áreas de apoyo o funcionales)

Hasta 1994 la estructura de la Gerencia de Crédito y Cobranzas era la siguiente (Anexo VII):

- Gerente de Crédito y Cobranzas
- Supervisor de Crédito y Cobranzas
- 4 auxiliares de crédito y cobranzas
- Facturista
- Archivista
- 2 Cobradores

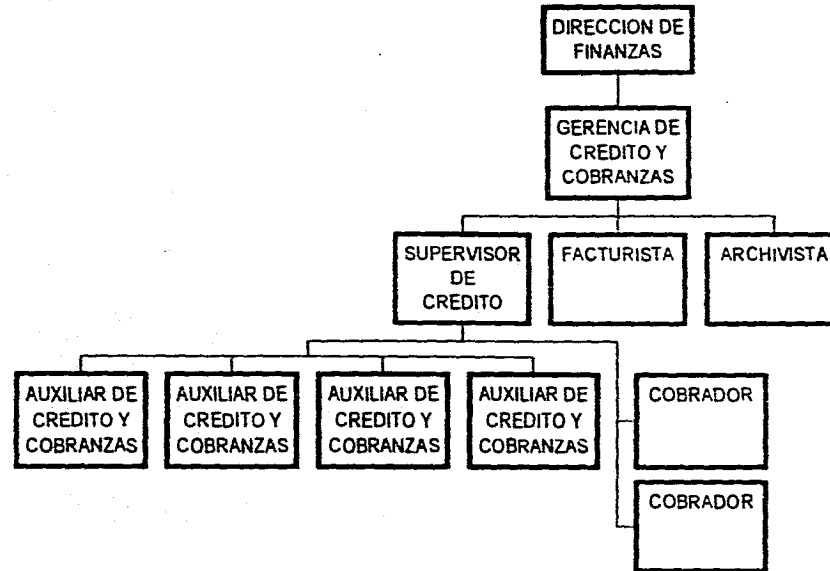
ANEXO VI

74



ANEXO VII

75



Actualmente la estructura de la Empresa "Y", S.A. de C.V. es la siguiente (Anexo VIII):

- Dirección General
- Dirección de Finanzas

Gerencia de Crédito y Cobranzas, Gerencia de Tesorería, Presupuestos y FINA

- Dirección de Administración

Gerencia de Contraloría, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas, Departamento de Contabilidad, Compensaciones y Administración, Relaciones Laborales, Seguridad Industrial.

Departamento de Sistemas, Métodos y Organización

- Dirección de Tráfico y Distribución
- Dirección de Compras
- Dirección Jurídico
- Dirección de Comercialización
- Dirección de Auditoría Interna
- Gerentes de Zona Golfo y Zona Centro

Actualmente la estructura de la Dirección de Finanzas es el siguiente (Anexo IX):

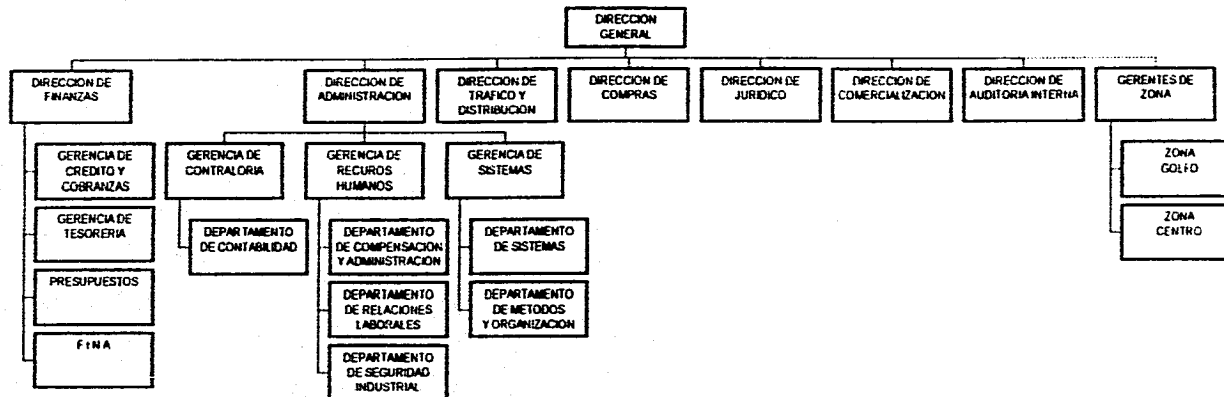
- Dirección de Finanzas
- Gerencia de Crédito y Cobranzas
- Gerencia de Tesorería
- Presupuestos
- FINA

Debido a la crisis por la cual atraviesa el país la Empresa "Y" a principios de 1995 tuvo que realizar un corte de personal, por lo cual la estructura actual de la Gerencia de Crédito y Cobranza es la siguiente (anexo X):

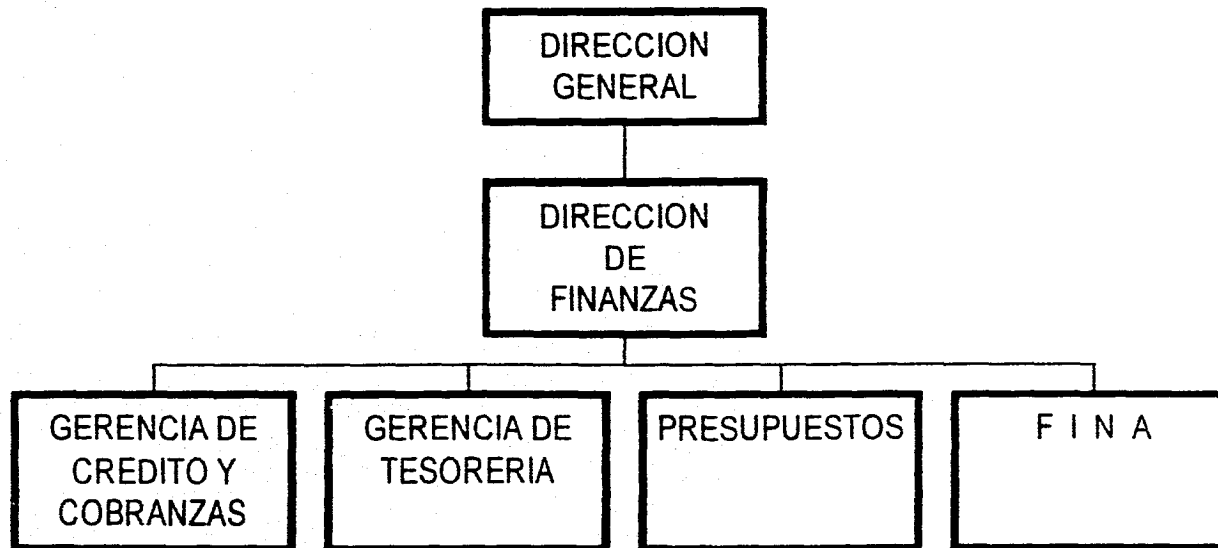
- Gerente de Crédito y Cobranzas
- Subgerente de Crédito y Cobranzas
- 3 auxiliares de crédito
- Facturista
- 3 cobradores

ANEXO VIII

77

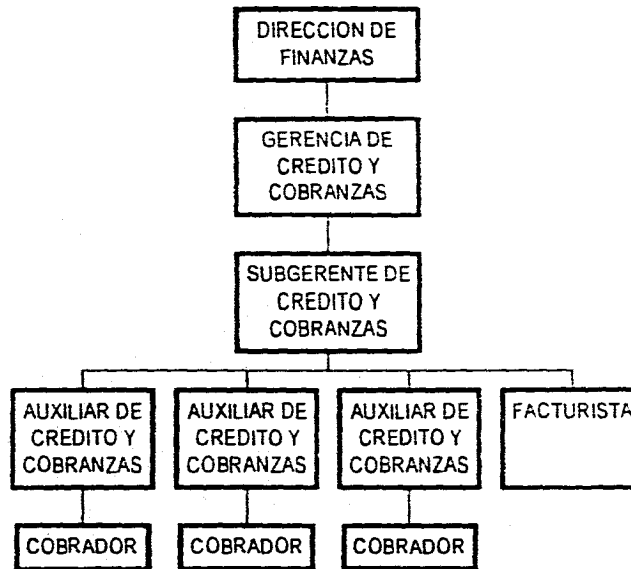


ANEXO IX



ANEXO X

79



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DENTRO DE LA GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. Existe una notable falta de control administrativo dentro de las actividades que se realizan en el Departamento de Crédito y Cobranzas, lo anterior debido a los constantes cambios que ha habido de Gerentes del área. El personal de dicha área realiza su trabajo sin sujetarse a ningún sistema o esquema de trabajo y sin importar la relación con el trabajo de los demás, por lo mismo no existe ni un equipo de trabajo definido ni una organización.
2. Falta de planeación en la realización y secuencia de las actividades, es decir, se comienza a realizar un nuevo trabajo cuando todavía no se termina el que se había empezado con anterioridad. Lo anterior trae como consecuencias que no se termine ni un trabajo ni otro, o bien si se termina no es ni con la calidad o en el tiempo adecuado.
3. No existe una función específica orientada a determinar la capacidad crediticia de los clientes. El plazo que otorga la empresa para pagar el crédito comercial otorgado es de ocho o quince días fecha retro, la mayor parte de los clientes no realiza sus pagos en este periodo debido a falta de liquidez, lo anterior afecta de manera importante la cartera, ya que el único recurso con el que se cuenta para que los clientes liquiden su adeudo es la suspensión de los embarques.
4. Las inadecuadas y poco planeadas decisiones tomadas por la Dirección General respecto del área de Crédito y Cobranzas. Un claro ejemplo del problema anteriormente mencionado lo podemos encontrar en el hecho de los cuatro cambios de Gerente que ha sufrido esta área durante el último año, por lo tanto dichas decisiones han repercutido en la forma de trabajar del personal de crédito y cobranzas, lo cual ha traído una constante inestabilidad, y una incorrecta tanto división como entendimiento de las funciones.
5. Notoria falta de motivación, en la mayoría de los sentidos, del personal integrante del Departamento de Crédito y Cobranzas. Relativo al punto anterior podemos mencionar que en cuanto al aspecto remunerativo económicamente hablando es sin duda uno de los más desmotivantes, dado que los niveles de sueldos para el personal del departamento son bajos en relación a la competencia y por lo tanto las jornadas laborales como las funciones que se realizan son muy intensas.

6. No existe una comunicación oportuna por parte del Dirección de Tráfico hacia la Gerencia de Crédito y Cobranzas. Lo anterior debido a que la Gerencia de Crédito y Cobranzas es la responsable de facturar las ordenes de retiro de los clientes que la Dirección de Tráfico le envía para que después se le sea cobrado al cliente. La mayoría de las ocasiones el cliente no efectúa su pago debido a que el producto no fue recibido por ellos por que o bien fue devuelto al Ingenio, a la bodega o por que el producto fue desviado para ser entregado a otro cliente, por lo que dichos desvíos y devoluciones debe ser informados, como ya dijimos con oportunidad a la Gerencia de Crédito y Cobranzas, lo cual no sucede, lo anterior es de suma importancia para que de este modo sea posible llevar a cabo la facturación al cliente correspondiente, o bien se reponga el producto o se haga nota de crédito, y de este modo no se origine ningún retraso en la cobranza.
7. Falta de capacitación dentro de la Gerencia de Crédito y Cobranzas. Nunca se ha dado un curso de capacitación dentro de este departamento, y sería de gran utilidad para todo el personal de esa área que se impartieran cursos acerca del funcionamiento del departamento.
8. El cliente atrasa el pago de sus deudas debido a que no se presentan los acuses de recibo con la factura el día de la revisión. Esto se debe a que el transportista trae esos acuses para presentarlos cada lunes a revisión, lo cual no sucede, ya que los presenta dos o tres semanas después y por consiguiente esto afecta en el proceso de cobranza.
9. Los mayores saldos vencidos que están dentro de la cartera pertenecen a empresas del mismo Grupo que la Empresa "Y", S. A de C. V., por lo tanto dichas empresas tienen mayores consideraciones en cuanto al plazo de pago, precios especiales, etc.

4.4 SOLUCIONES PROPUESTAS Y DESARROLLO

PROBLEMA # 1.

SOLUCIÓN:

La elaboración de una auditoría operacional, la cual tendrá que contemplar un estudio completo que nos permita conocer los problemas y necesidades específicas de la Gerencia de Crédito y Cobranzas, y que de este modo obtengamos la información cualitativa y cuantitativa suficiente y necesaria para poder formular e implantar los controles adecuados para mejorar y eficientar toda la operación de dicho departamento.

Esta auditoría será llevada a cabo por auditores externos, con el fin de que sea lo más objetivo posible, y evitar que influyan aspectos emocionales, familiares, personales, etc.

DESARROLLO:

Esta auditoría fue elaborada por mí desde el papel como auditor externo.

El primer paso que realicé fue la familiarización con la empresa, que en este caso es la Empresa "Y".

- Esta empresa nace en el año de 1987.
- Entre 1988 y 1993 el Presidente del Consejo compra ingenios en los Estados de Puebla, Veracruz, San Luis Potosí, Morelos, los cuales pertenecían al Gobierno.
- Estos ingenios pasaron por graves problemas financieros y tecnológicos.
- Entre 1993 y 1994 empieza una serie de cambios positivos que permitió a los ingenios realizar operaciones honestas y justas, que por muchos años debido a las prácticas desleales que existían no permitía llegar el dinero al campo y a la fábricas.
- Durante estos dos años la Empresa "Y" tuvo un crecimiento tal, que la convirtió en uno de los productores de azúcar más importante de la República Mexicana.
- La Empresa "Y" cuenta con dos empresas además del corporativo. La primera empresa es llamada "Tec", la cual se dedica a dar asesoramiento de alto nivel internacional en riego, mecanización, suelos, plagas, enfermedades, etc. es decir, en todo lo relacionado con el campo. La otra empresa "Escor", pretende desarrollar junto con otros extranjeros la tecnología de punta, y más adelante vender servicios técnicos azucareros en México y en el mundo.
- El objetivo de la Dirección General es alcanzar y mantenerse en el primer lugar de la industria azucarera a nivel nacional.
- La estrategia es preparar a la empresa en todos los niveles para que más adelante se pueda competir a nivel mundial.
- Satisface el 40% aproximadamente de la producción nacional
- Se cuenta con 9 ingenios y 7 bodegas
- La Empresa "Y" maneja 5 productos azúcar, miel, alcohol, bagazo y forrajes. Siendo el principal producto el azúcar.
- Existen dos tipos de azúcar: refinada y estándar. Ambas se venden en bultos de 50 kgs.
- A partir del 21 de noviembre de 1994 el producto es recogido por el cliente de la siguiente manera: L.A.B/INGENIO, L.A.B/MÉXICO (bodega Empresa "Y"), L.A.B/CLIENTE (bodega cliente).

- Solo en casos especiales el producto es entregado por cuenta de la Empresa "Y". Estos casos son Kraft General Foods, Anderson Clayton, Jugomex, Pastelería Francesa, entre otros.
- La Empresa "Y" ha tenido muchos cambios administrativos antes de 1995. A partir de esta fecha la estructura administrativa es la siguiente:
 - 1 Dirección General
 - 7 Direcciones: finanzas, administración, tráfico y distribución, compras, jurídico, comercialización y auditoría interna.
 - 5 Gerencias: crédito y cobranzas, contraloría, recursos humanos, tesorería y sistemas
 - 6 Departamentos: contabilidad, compensaciones, relaciones laborales, seguridad industrial, sistemas, métodos y organización.
- Es la primera vez que se realizará una auditoría administrativa dentro la Gerencia de Crédito y Cobranzas para determinar los problemas que la afectan.

Una vez familiarizada con la empresa, el siguiente paso que utilicé fue la observación directa, la cuál me permitió ver realmente como se estaban llevando a cabo las actividades, tareas, procedimientos etc. Esta observación fue una herramienta muy útil ya que me ayudó a detectar con mayor facilidad los problemas que afectaban esta Gerencia. Así mismo se llevo a cabo entrevistas con el personal de dicha área.

Terminada la observación pude determinar algunos problemas, los cuales consideré que eran los que más importantes y que han estado interfiriendo en las realización de las actividades de la Gerencia de Crédito y Cobranzas:

- Falta de control en la realización las actividades de dicha gerencia
- No existe una planeación para la realización de las actividades
- No se determina la capacidad de pago de los cliente
- La Dirección General toma decisiones inadecuadas para el buen funcionamiento de ésta gerencia.
- Falta de motivación al personal que labora dentro de la gerencia
- Falta de comunicación oportuna hacia la Gerencia de Crédito y Cobranzas
- Falta de capacitación hacia los empleados
- Los cliente no pagan en el plazo establecido
- Consideración especiales a los clientes que pertenecen a la Empresa "Y"

El cuarto paso fue la evaluación y diagnóstico preliminar, el cuál consistió en exponer más específicamente los problemas antes mencionados y las consecuencias que han traído consigo.

- Dado que han habido varios cambios dentro de la Gerencia de Crédito y Cobranzas, el personal no tiene un sistema en el cuál basarse para la realización de sus tareas, por lo existe una notable falta de control administrativo para el cumplimiento de los objetivos.
- Uno de los problemas que impiden la culminación de las tareas del personal que labora dentro de esta Gerencia, es que no existe una planeación para la realización y secuencia de las actividades, es decir, que no se puede terminar un trabajo con el tiempo y calidad requerida por que no se sabe cuando se va a pedir otro trabajo de entrega inmediata.
- No existe un estudio crediticio el cuál nos permita determinar la capacidad de pago de cada uno de los clientes que se manejan, lo cual trae como consecuencia que los clientes no pagan en el plazo establecido, elevando el índice de la cartera vencida.
- La Dirección General de la Empresa "Y" toma decisiones poco planeadas e inadecuadas en cuanto a la Gerencia de Crédito y Cobranzas se refiere y en especial al nombramiento del Gerente de dicho departamento.
- Existe una notable falta de motivación hacia los empleados que laboran dentro de ésta Gerencia, especialmente una motivación en el aspecto remunerativo, ya que está Gerencia es la que tiene el nivel de sueldo más bajo y las jornadas laborales más largas.
- No existe una comunicación oportuna de la Dirección de Tráfico hacia la Gerencia de Crédito y Cobranzas, esta comunicación es indispensable que llegue a tiempo, ya que esta Dirección recibe información importante para la facturación.
- No existe una capacitación acerca del funcionamiento de la Gerencia de Crédito y Cobranzas para el personal tanto de nuevo ingreso, como para las personas que tienen tiempo laborando dentro de esta Gerencia.
- La falta de acuses de recibo por parte de los clientes es un problema que afecta el pago oportuno de éstos.
- Dentro de la cartera vencida el mayor porcentaje lo ocupan las empresas que pertenecen al Grupo, o empresas que tiene consideraciones especiales, ya que se les dan mayor diferentes condiciones en cuanto al pago, precios, etc.

Una vez que identifique los principales problemas que según desde mi punto de vista eran los más importantes y los que han estado afectado a la Gerencia antes mencionada el siguiente paso fue establecer las soluciones.

- Elaborar una auditoría administrativa, la cual nos ayude a determinar los principales problemas que afectan a la Gerencias.
- Elaborar una planeación estratégica para llevar a cabo cada una de las actividades a realizar tanto con el tiempo como con la calidad requerida.
- Llevar a cabo un estudio crediticio, el cual nos permita conocer la capacidad de cada cliente, reduciendo pérdida de tiempo, costos y cartera vencida.
- Establecer un programa de capacitación y desarrollo para los Gerentes de Crédito y Cobranzas. Así mismo hacerle ver a la Dirección General las consecuencias que han traído consigo las inadecuadas y poco planeadas decisiones tomadas por ésta.
- Establecer una estructura de salarios adecuada a las capacidades y habilidades de cada persona que labora en la Gerencia acorde a la situación del mercado.
- Elaborar un formato el contenga la información necesaria para llevar a cabo la facturación correcta a cada cliente evitando errores en la misma y por lo tanto atraso en la cobranza.
- Establecer un programa de capacitación en cuanto a la Gerencia de Crédito y Cobranzas se refiere, tanto para el personal de nuevo ingreso, como para el personal de planta.
- Contratar a un persona que se dedica exclusivamente a la recolección de acuses de recibo.
- Elaborar un informe a la Dirección General que permita conocer la situación real en el que se encuentra cada uno de los clientes que pertenecen al mismo Grupo o de las empresa que tienen consideraciones especiales derivado de la preferencia dada a éstos.

Dada las soluciones a los problemas antes mencionados el siguiente paso será implantar las soluciones propuestas. Después llevar a cabo la corrección de desviaciones y por último dar un mantenimiento periódico.

PROBLEMA #2.

SOLUCIÓN:

Para solucionar el problema dos propongo la elaboración de una planeación estratégica la cual me permitirá diseñar el futuro deseado mediante la utilización de los medios necesarios para lograrlo, así como darle la importancia, tiempo y calidad necesaria a la realización de cada una de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos. Esta planeación estratégica es a largo plazo, teniendo revisiones periódicas con el fin de ayudar a detectar y corregir desviaciones que se presenten durante la realización de las actividades.

DESARROLLO:

La planeación estratégica se llevará a cabo en una empresa productora y comercializadora de azúcar, conocida como Empresa "Y", S.A. de C.V.

Para la realización de la planeación estratégica dentro de la Empresa "Y" será necesario conocer lo siguiente:

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Conocer el entorno organizacional en el que se encuentra, con el fin de poder identificar y determinar tanto las presentes como las futuras amenazas, oportunidades, y los posibles efectos de éstas y la manera en que éstas pueden influenciar en el logro de las metas de la organización. La Empresa "Y", es una de las empresa azucareras más importantes de México, y la que posee mayor número de Ingenios azucareros.

En base al presente estudio, creo conveniente tomar en cuenta los siguientes tipos de entornos para lograr un análisis completo del mismo y así tener instrumentos más objetivos para la toma de decisiones:

- Entorno general, en donde los principales factores que afectaría a la empresa antes mencionada sería la situación económica del país, como la inflación, devaluación, la alza de precios en los azúcares, etc. así como los factores legales y tecnológicos. Dado que esta empresa está relacionada con la industria azucarera, está controlada por SECOFI, FINA, S.A. (Financiera Azucarera Nacional, S.A.), y la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica.

- Entorno operativo, siendo los principales factores los clientes que maneja, la competencia con otras empresas, la cual no tiene dado que además de ser la empresa que cuenta con el mayor número de ingenios, posee los ingenios más grandes del país. La situación laboral, la cual es punto importante ya que esta empresa ha tenido graves problemas laborales sobretodo a lo que se refiere al pago de salarios de los cañeros.

- Entorno interno el cual esta compuesto por aspectos de:

1. Personal

2. Mercado. Atiende a dos tipos

A. Mayorista, el cual utiliza grandes cantidades (toneladas) de azúcar sobretodo azúcar refinada. Dentro de este rubro encontramos a empresas refresqueras como Coca-Cola; Pepsi-Cola; Kraft General Foods; Anderson Clayton; por mencionar algunas

B. Minorista, el cual utiliza menos cantidades (toneladas) de azúcar, pero en este caso el consumo por lo general es de azúcar estándar.

El porcentaje que abarca esta empresa en el mercado mayorista es mayor que el abarca en el mercado minorista

3. Producción. Ésta corresponde aproximadamente al 40% de la producción nacional. De éste porcentaje el 92% aprox. corresponde a producción de azúcar refinada y el 8% aproximadamente corresponde a producción de azúcar refinada.

4. Financieros.

Una vez estudiado el entorno en el que se encuentra la empresa, el siguiente paso será analizar la industria a la que pertenece, que en este caso es la industria azucarera, para que se tenga conocimiento de las tendencias del negocio en que se desenvuelve y que identifique las fuerzas que la hacen crecer, o bien, de las debilidades que limitan su desarrollo. El determinar las características de la industria en que se desenvuelve no sola la Empresa "Y", S.A. de C.V. sino cualquier empresa, es uno de los factores que considero más importantes dentro de la planeación estratégica ya que afecta directamente su desempeño. Por lo tanto es necesario analizar los siguientes factores:

- **Tamaño de la Industria.** La industria azucarera en México es una de las industrias más importantes y grandes del país. ya que el producto, el azúcar, es uno de los productos que

forma parte de la canasta básica y por lo tanto es consumido en todos los niveles socioeconómicos.

- **Estructura.** Es necesario establecer la capacidad instalada de los principales productores que en este caso serían los cañeros, los propietarios de las tierras, de los ingenios, entre otros. Que porcentaje de dicha capacidad se está utilizando; analizar la estructura de costos, tanto de clientes como de productores, conocer los canales de distribución que se pueden manejar, los cuales pueden ser empresas como la Empresa "Y" que además de producir el producto, la comercializa a otros clientes y éstos a su vez lo vende al consumidor final.
- **Riesgo.** Aquí debemos de tomar en cuenta si hay la posibilidad que ingresen nuevos productos a la industria azucarera, y el efecto que tendría sobre ella. Un ejemplo claro que se está comenzado a dar es un producto sustituto del azúcar: fructuosa. Éste todavía no ha sido un producto que influya en el consumo del azúcar, pero hay que tener en cuenta que es un producto derivado del maíz, y que es más barato que el azúcar y por lo tanto en un momento dado éste podría dañar a la industria azucarera.
Así mismo, debemos tomar que la Empresa "Y", cuenta con un alto grado de control gubernamental, regulado especialmente por la SECOFI y la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica, como se había mencionado anteriormente.
- **Rentabilidad.** Es necesario contar con información sobre la sensibilidad de la industria a la inflación, la cantidad de recursos financieros requeridos para operar y crecer; que en este caso se necesita de mucho capital para el mantenimiento de los ingenios azucareros, para una tecnología adecuada para la producción, para el pago de salarios de campesinos, obreros y trabajadores. Así mismo es necesario conocer los índices de rentabilidad; apalancamiento y operación que se maneja.
- **Barreras de Entrada.** Como son: economías de escala, diferenciación del producto, lo cual el azúcar en sí no necesita de una diferenciación como lo necesita otros los productos dado que es un producto de primera necesidad, requisitos de capital, costos por cambio de proveedores, acceso a canales de distribución, lo cual no es un problema grave, dado que el azúcar como había mencionado anteriormente es un producto de la canasta básica, y por lo tanto no necesita de un mercado específico.
- **Barreras de Salida.** Como son: costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación), los cuales si sería un costo muy elevado, ya que la industria azucarera da empleo a muchas personas, Interrelaciones estratégicas (unidad comercial-otras compañías,

habilidad mercadotecnia, acceso a mercados financieros), barreras emocionales (lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo), restricciones sociales y gubernamentales.

Después de haber analizado la industria a la que pertenece la Empresa "Y", S.A. de C.V. es necesario poder identificar tanto las amenazas como las oportunidades de esta empresa en su entorno, por lo cual considero necesario analizar las siguientes fuerzas competitivas:

- Amenazas de Ingreso. Aquí serían las empresas que se dediquen a la producción de productos sustitutos del azúcar. En este caso una amenaza serían las empresas dedicadas a la producción de fructuosa. Actualmente estas empresas están limitadas en la producción por lo cual no ha tenido gran impacto dentro del mercado. Éste es un producto que actualmente es consumido en grandes cantidades en Estados Unidos, por lo cual es necesario tomar en cuenta que estas empresas pueden ingresar al mercado azucarero en cualquier momento.
- Intensidad de la rivalidad entre competidores. Ésta rivalidad no existe dado que el azúcar es un producto que no necesita de publicidad, el precio es controlado, y no se necesita de mucha competencia por el servicio a clientes.
- Presión de productos sustitutos. Existen productos sustitutos como el pilonzillo y la miel, pero que en realidad no son productos que ejerzan presión sobre el azúcar. Existe un producto relativamente nuevo, el cual sí puede ejercer presión ya que es un producto derivado del maíz además que su producción es más barata que el azúcar: fructuosa.

Los beneficios que tiene el producir este producto es que se utiliza menos espacio de tierra, tendría mayores usos dado que el maíz es uno de los productos más consumidos en el país, de este producto también se puede producir alcohol. Por lo tanto se tiene que tomar en cuenta estos aspectos, que un momento dado puede llegar a afectar a la industria azucarera.

- Poder negociador de los compradores. Dado que el azúcar es un producto de la canasta básica el precio es controlado por el gobierno, por lo tanto no existe un poder negociador.
- Poder negociador de proveedores. En este caso sí existe un alto poder negociador por parte de los proveedores, ya que se maneja una gran cantidad de éstos. Dado que la producción de azúcares necesita de productos para el campo como fertilizantes; insecticidas; etc.; de refacciones para las maquinarias de los ingenios; combustible; soldaduras, lubricantes, etc.

Una vez que se determinaron las amenazas y oportunidades. lo siguiente será determinar cuales son las principales fuerzas de la Empresa "Y" que la pueden colocar en una de las empresas azucareras más importantes del país:

1. Erradicación de prácticas desleales que impidan llegar el dinero al campo y a las fábricas.
2. Eliminación de corrupción que por muchos años ha impedido realizar operaciones honestas y justas en la venta de producción.
3. El cambio en la forma de pensar, es decir, ser más abiertos, y positivos.
4. Empezar largas jornadas de diálogo en campo y fábrica
5. Cerrando operaciones de compras de fábricas en plena reparación.

Y las debilidades que podrían afectar a la Empresa "Y", S.A. de C.V. serían:

1. Inventarios excesivos
2. Contaminación en el azúcar
3. Falta de mantenimiento adecuado a los ingenios azucareros

Una vez analizado el entorno y definidas las fuerzas y debilidades que presentan la Empresa "Y", S.A. de C.V. se tiene que definir su posición competitiva.

El análisis interno constituye una herramienta básica en toda organización al momento de desarrollar su estrategia, ya que le permite identificar aquellos recursos con los que cuenta para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Hay que tomar en cuenta que aunque la Empresa "Y", S.A. de C.V. no tenga una empresa con la cual competir, es necesario comparar a las organizaciones con su competencia para definir las ventajas y desventajas que presenta.

Considero que los aspectos más importantes a evaluar dentro de una organización para un buen análisis interno son:

- Mercadotecnia
- Operaciones
- Investigación y Desarrollo (Tecnología)
- Recursos Humanos
- Organización
- Finanzas

2. FORMULACIÓN DE LOS FINES

El siguiente paso será determinar la misión y objetivo de la Empresa "Y", S.A. de C.V.

Misión:

" Satisfacer la demanda de producción de azúcar a nivel nacional."

Objetivo:

" Logra que la Empresa "Y" alcance y se mantenga en le primer lugar de la industria azucarera de la República Mexicana."

Una vez que se ha determinado la posición estratégica de la Empresa "Y", S.A. de C.V., así como las principales oportunidades y amenazas que deberá enfrentar, es necesario establecer lo que sucedería si la empresa continuara con su estrategia actual, sin realizar ningún cambio.

3. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El objetivo que buscamos con la elaboración de nuestra planeación estratégica es desarrollar estrategias a través de las cuales podamos alcanzar el objetivo deseado, siendo estas estrategias:

1. Ofrecer el mejor plazo de pago en el sector azucarero
2. Mantener un nivel bajo de cartera vencida
3. Tener la disponibilidad en aclarar los saldos derivados de las diferencias de la compra del producto
4. Recuperación rápida de la cartera para el mantenimiento adecuado de los ingenios.
5. Llevar un control y seguimiento sobre los créditos otorgados.

La ejecución efectiva de las estrategias dependerá del compromiso de los participantes de la organización, por lo tanto, es muy importante incorporar los valores del personal en la estrategia del negocio que se vaya a aplicar.

Es necesario llevar a cabo un análisis de vulnerabilidad para identificar situaciones potenciales peligrosas que puede dañar o incluso destruir no solo a la Empresa "Y", S.A. de C.V., sino a cualquier organización y que anteriormente no se consideraban relevantes. Para poder determinarlas, es necesario identificar aquellos elementos de apoyo, es decir, pilares que si de

pronto fallaran, podrían dañar seriamente a la organización. En este caso lo que podría dañar gravemente a la Empresa "Y", S.A. de C.V. sería:

- Paro en la producción de azúcar, por causas como huelgas en los ingenios, fenómenos naturales como inundaciones en el campo, sequías, plagas, etc.;
- Que el gobierno se apoderara de la Empresa "Y", S.A. de C.V.
- Que los ingenios bajen la producción de azúcar y por lo tanto no satisfagan las necesidades del mercado.
- Que no se dé el adecuado mantenimiento a los ingenios y por lo tanto esto repercuta en la calidad del producto, por ejemplo: azúcar contaminada, lo cual trae como consecuencia que el cliente deje de comprar nuestro producto.

Este análisis permitirá evaluar el daño que puede causar a la organización ciertos cambios en el entorno.

4. IMPLEMENTACIÓN

Para poder llevar a cabo la estrategia elegida y reforzarla será necesario llevar a cabo una asignación de recursos, la cual estará a cargo de las dos personas que integran el departamento de presupuestos.

Es necesario que la Dirección General de la Empresa "Y", S.A. de C.V. se asegure de que las actividades resultadas de la planeación estratégica a desarrollar por los diferentes departamentos que integran dicha empresa, estén integradas y coordinadas.

Por lo que para lograr la implementación efectiva, la Empresa "Y", S.A. de C.V. tendrá que desarrollar una serie de planes, políticas y procesos administrativos, para que se puedan decidir cuestiones antes de que se puedan convertir en problemas, así como, ayudar a delegar autoridad a los gerentes y a mantener un control sobre lo que hacen sus subordinados.

Para llevar a cabo la implementación, es necesario que la Dirección General conozca la manera en que se desarrollarían dichas estrategias:

Para ofrecer el mejor plazo se realizará una división de los clientes de la siguiente manera:

Clientes tipo A :

Consumo de 200 a 250 tons. de azúcar a la semana

Plazo de crédito: menor a 30 días

Clientes tipo B:

Consumo de 251 tons o más a la semana

Plazo de crédito : se determinará en base a un estudio completo de crédito, por lo tanto será un *"traje a la medida de sus necesidades"*

Para mantener un nivel bajo de cartera vencida se llevara a cabo una reestructuración de su deuda para lo cual se tendrá que firma primero la carta de intención en donde se establecerá la intención de la Empresa "Y", S.A. de C.V. y del cliente deudor en negociar para llegar a un convenio de reestructuración. Una vez firmada esa carta el cliente tendrá los siguientes beneficios:

- Condonación de intereses moratorios
- Reducción de tasas de interés
- Suspensión de embargos
- Ampliación del plazo de pago
- Eliminación de garantías adicionales

La disponibilidad de aclarar los saldos existentes en la cartera se realizaran mediante conciliaciones directas con los clientes para determinar si los saldos pueden ser negociables y por lo tanto continuar con el crédito otorgado.

Para llevar un control y seguimiento de los créditos otorgados será necesario hacer llamadas telefónicas días antes del vencimiento. Esto con el fin de poder elaborar un pronóstico de cobranza, así como, confirmar que los clientes están cumpliendo con el plazo pactado. Así mismo, nos permitirá realizar una nueva reestructuración en caso de que el cliente por alguna razón no llegará a pagar en el tiempo establecido.

Una vez que se la Dirección General haya elegido las estrategias, el siguiente paso será ponerlas en práctica, por medio de los gerentes o directores respectivos, en esta caso a través del Gerente de Crédito y Cobranzas.

Es importante que la decisión que haya tomado la Dirección General sea racional, es decir, que las diferentes alternativas que se tengan para logra la meta sean alcanzables. Una vez que la

Dirección eligió la(s) alternativa(s) apropiada(s), tendrá que evaluar y seleccionar la que mejor ayude al logro de la meta establecida.

5. EVALUACIÓN Y CONTROL

Para exista una buena evaluación y un efectivo control la Empresa "Y", S.A. de C.V. tendrá que tomar en cuenta lo siguiente:

- Un sistema de remuneración apropiado para apoyar la implementación.
- Un sistema de información efectivo que permita a la Dirección General contar con una retroalimentación exacta y completa, para actuar oportunamente.

Lo que se pretende con la evaluación es alertar a la Dirección General cuando algo anda mal, y por lo tanto pueda tomar a tiempo las acciones correctivas necesarias.

Las evaluaciones deberán ser periódicamente, para que de esta manera se pueda detectar a tiempo las desviaciones. Las evaluaciones se pueden realizar de manera mensual, trimestral, semestral o anual, lo cual va a depender de las características y recursos que posea la Empresa "Y", S.A. de C.V.

Una adecuada implementación es la culminación del proceso de planeación, que de otra forma no tendría razón de ser.

PROBLEMA #3

SOLUCIÓN:

Con el objeto de solucionar el problema de la carencia de análisis de crédito, sugiero que dentro del área de crédito y cobranzas se debe realizar un estudio crediticio completo, el cual tenga por objeto determinar la solvencia de cada uno de los cliente de la Empresas "Y", S. A de C.V. y de esta manera se pueda establecer:

- Un plazo de acuerdo a la capacidad de pago de cada cliente(un traje a la medida) y no un plazo únicamente de ocho o quince días.
- Establecer una línea de crédito acorde a sus necesidades.
- Lograr que el cliente compre producto en mayores cantidades

Con lo anterior se pretende optimizar tiempo y costo, ya que de esta manera los cobradores se evitarán visitas a clientes que de antemano se sabe que no liquidarán sus adeudos en el plazo de ocho o quince días.

DESARROLLO:

El estudio que propongo para poder determinar el plazo de pago de acuerdo a la situación de cada uno de los clientes consiste en:

CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y DE SUS NECESIDADES DE CRÉDITO:

El ejecutivo encargado de llevar a cabo el estudio de crédito durante la primera entrevista tendrá que informarse de aspectos tales como:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿A qué se dedican? y tiempo de desarrollar su actividad
- Solvencia moral
- Monto a financiar
- Plazo deseado

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En este punto, el ejecutivo de crédito se encargará de solicitar la documentación comprobatoria referente a los siguientes aspectos:

- Información financiera
- Información administrativa
- Información legal
- Información crediticia
- Situación de sus productos en el mercado
- Información sobre sus proveedores y clientes
- Mano de obra y relaciones laborales
- Mercadotecnia

ANÁLISIS DE CRÉDITO

Una vez recopilada la información antes mencionada, el ejecutivo de crédito se dedicará a analizar integralmente dicha documentación, con el propósito de conocer la viabilidad de la operación, a través de la determinación de aspectos tales como:

- **Riesgo**
- **Seguridad de pago**
- **Liquidez**
- **Ciclo económico**
- **Rotación de Cartera**
- **Rotación de Inventarios**
- **Apalancamiento**
- **Prueba Ácida**
- **Rendimiento del Capital contable**
- **Rentabilidad de la empresa**

Cabe mencionar que una vez realizado el análisis de crédito se procederá a realizar una visita ocular. El hecho de que ésta visita no se realice antes, es con el fin de que el análisis sea lo más objetivamente posible.

FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA AL CLIENTE

Una vez que el ejecutivo de crédito haya concluido dicho análisis, éste procederá a la elaboración de una propuesta concreta de crédito de acuerdo al resultado obtenido del análisis, es decir, el ejecutivo fijará el monto y las condiciones de crédito acorde a las situación financiera de cada cliente.

Elaborada la propuesta de crédito, será planteada al cliente el cual decidirá aceptarla o no. En caso de que la propuesta sea rechazada por el cliente, ésta pasará al archivo de crédito con una nota anexa de la causa de rechazo.

Cabe mencionar que dentro de esta propuesta, se le aclarará al cliente que en caso de que no llegue a cumplir con las condiciones de pago pactadas se le cobrará la tasa líder más 10 puntos.

AUTORIZACIÓN Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

En caso de que el cliente haya aceptado tanto el monto como las condiciones de crédito propuestas por el ejecutivo de crédito, el Gerente de Crédito y Cobranzas procederá a la autorización de dicha propuesta.

La Gerencia de Crédito y Cobranzas solamente estará facultada para otorgar créditos menores a 1,000 tons. mensuales, en caso de que el monto sea mayor se necesitará la autorización de la Dirección de Finanzas.

Una vez autorizado el crédito por la autoridad correspondiente, se le notificará a la Dirección de Tráfico tanto el monto como las condiciones de pago con el fin de que se proceda a elaborar la orden de retiro correspondiente.

SEGUIMIENTO

El ejecutivo de crédito se encargará de solicitar periódicamente al analista de cobranza el estado de cuenta del cliente, con el fin de verificar el cumplimiento de las condiciones de pago.

PROBLEMA #4

SOLUCIÓN:

En cuanto a las inadecuadas y poco planeadas decisiones tomadas por la Dirección General con respecto al área de crédito y cobranzas, especialmente al constante cambio de gerentes propongo:

- Toma de decisiones y realización de acciones planeadas (tomando en cuenta las consecuencias que traerá consigo la decisión en el área de interés) por parte de la Dirección General.
- Que la persona elegida para el puesto de Gerente de Crédito y Cobranzas conozca los métodos, procedimientos y prioridades del departamento, lo cual se logrará por medio de un proceso de selección formal, completándolo con un proceso de capacitación y desarrollo continuo al Gerente.

DESARROLLO:

Para una buena toma de decisiones y realización de acciones planeadas por parte de la Dirección General es necesario que exista una comunicación vertical ascendente, la cual tenga por objetivo que la persona encargada del Departamento de crédito (no el gerente) se reúna con la Dirección General, para exponer los problemas que le han ocasionado a cada una de las personas que laboran dentro de esa área por las inadecuadas decisiones tomadas por ésta, en cuanto al área de Crédito y Cobranzas se refiere, de tal manera que la Dirección General este consciente de las consecuencias que ha ocasionado y por lo tanto trate de mejorar dichas acciones.

Por otro lado, para poder elegir a la persona adecuada para el puesto de Gerente de Crédito y Cobranza, es necesario que la Dirección General pida apoyo al departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo un proceso de selección adecuado.

Antes de seleccionar a la persona ideal para el puesto Gerente, es necesario comenzar por un reclutamiento formal, el cual será por medio de anuncios en el periódico, ya que es un medio de comunicación masivo, además que podemos tener la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad al mayor número de personas que deseamos, además de ser un medio relativamente económico, o también por medio de Head Hunters.

Una vez reclutado el personal necesario, el siguiente paso será seleccionar al candidato que ocupará la Gerencia de Crédito y Cobranzas, mediante la aplicación de exámenes psicológicos, en los cuales se reunirán los datos acerca de su capacidad intelectual, habilidades y personalidad, así como con la aplicación de pruebas de conocimientos con el fin de determinar el nivel de dominio acerca del área de crédito y cobranzas, y la experiencia que ha tenido en ella. La tercera prueba consistirá una entrevista final con el Director de Finanzas, ya que tendrá relación directa con él, por lo que él debe de dar su aprobación para dicha contratación. Cabe señalar que además de estas pruebas, el candidato tendrá la entrevista inicial para comprobar sus datos, se le aplicará el estudio socioeconómico, exámenes médicos, etc.

Después de haber elegido al candidato ideal en base a los resultados obtenidos para el puesto antes mencionado, se le dará una inducción acerca de lo que es la empresa (historia, giro, productos, etc.); tendrá una visita a la empresa; se presentará con sus compañeros de trabajo; tendrá una descripción del puesto a desempeñar en forma escrita; se le proporcionará un manual de bienvenida el cual contendrá información detallada de la empresa, etc.

Es necesario que el nuevo Gerente de crédito tenga una capacitación continua en beneficio del área, lo anterior lo podemos lograr mediante el proceso de desarrollo y capacitación de los gerentes.

Antes que nada para poder tomar una decisión acerca de programas específicos de capacitación y desarrollo, es necesario considerar las necesidades de la organización; de las personas que en ella laboran; así como, las necesidades relacionadas con las operaciones y el trabajo, las cuales pueden determinarse a partir de las descripciones del puesto y los estándares de desempeño. Las herramientas que se pueden utilizar para determinar las necesidades de entrenamiento individuales pueden ser las evaluaciones del desempeño; entrevistas con el titular del puesto; pruebas; encuestas y planes de carrera para individuos. Para un exitoso desarrollo gerencial debemos concentrarnos primero en el trabajo actual, después en el puesto siguiente en la escala de carrera, y finalmente, en las necesidades futuras a largo plazo de la organización.

Además de la capacitación en el trabajo, existen muchos otros métodos para el desarrollo de los gerentes. Los programas pueden realizarse dentro de la compañía o fuera de ésta, éstos pueden ser mediante instituciones educativas y asociaciones administrativas.

Para nuestro caso propongo se opte por la capacitación de gerentes por medio de métodos de entrenamiento de equipos y desarrollo de equipos.

Esto consiste en que el grupo a capacitar será seleccionado en base al trabajo que se va a realizar en conjunto dentro de la organización.

La formación y desarrollo de equipos es una técnica de alteración del comportamiento que se utiliza en las organizaciones.

El grupo a entrenar estará formado por personas de varios niveles (directores, gerentes, supervisores) y de especializaciones diversas (ingenieros, administradores, contadores), los cuales estarán guiados por un especialista o consultor, en donde se van a criticar mutuamente con el fin de encontrar un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas. El paso siguiente será la auto-evaluación de su comportamiento la cual se va a realizar tomando en cuenta: el grado de confianza recíproca entre cada uno de los participantes; la comunicación existente entre los mismos; el grado de apoyo recíproco; la comprensión de los objetivos del equipo; el tratamiento de conflictos dentro del equipo; la utilización de habilidades de los participantes; etc.

Con esto se llega a que las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento desaparezcan y que se proporcione una buena colaboración para la solución de los problemas.

Una variable importante del desarrollo de equipos son los Grupos "T" (grupos de entrenamiento) o Grupos de sensibilidad. Este es un tipo de desarrollo gerencial individual.

Los Grupos "T" son utilizados en las grandes empresas en combinación con el entrenamiento de equipos para tener un mayor impacto sobre la organización.

Este método es adecuado para descongelar actividades inadecuadas de ejecutivos y hacer que tengan una actitud de disposición hacia otro tipo de intervenciones.

Este entrenamiento de sensibilidad ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupai.

PROBLEMA # 5

SOLUCIÓN:

Para solucionar el problema de desmotivación especialmente en el aspecto económico sugiero establecer una estructura de salarios que este de acuerdo al situación del mercado y que permita proporcionar adicionalmente algún tipo de bonos o incentivos. Para complementar esta estructura de salarios se puede implementar una serie de cursos que permitan desarrollar aspectos personales como habilidades, trabajo en equipo, dinámica sociales, etc.

DESARROLLO:

Para poder dar una correcta solución al problema de la gran desmotivación existente causada por los bajos sueldos debemos saber primero que las personas son diferentes en cuanto a la motivación, las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes formas de comportamiento, así también varían las capacidades para alcanzar los objetivos.

El comportamiento de las personas podrá variar indefinidamente, ya que depende de los estímulos, de las necesidades y de los deseos de cada uno.

Cuando una persona tiene una necesidad de cualquier tipo entra en un estado de tensión, Insatisfacción, Incomodidad y desequilibrio tal, que conduce a la persona a un comportamiento o acción determinada en la cual pueda descargar la tensión y librarto de la falta de comodidad y de

equilibrio en el que se encuentra. Una vez que la persona encuentra la satisfacción de la necesidad y descarga de la tensión provocada por ella, su organismo vuelve al estado de equilibrio anterior

Las necesidades o motivos no son estáticos ya que cada persona tiene necesidades diferentes que lo lleva a diferentes reacciones.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

Derivado de lo anterior, o sea, el hecho que cada persona tiene diferentes formas de comportamiento, capacidades para alcanzar los objetivos, necesidades, que requiere de diferentes estímulos y tiene deseos diferentes, es por lo que a continuación desarrollo un método para implementar una estructura de salarios que permita a las personas que laboran dentro de la organización, independientemente de sus diferentes capacidades, deseos, necesidades y comportamientos, aspirar a una remuneración económica más justa y competitiva.

Para comenzar con el desarrollo de la estructura de salarios, es necesario tener en cuenta que el salario es considerado como uno de los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales tienden a actuar en dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción.

Así mismo, es importante mencionar que una recompensa es motivante cuando proviene de un logro.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización, en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

Los salarios constituyen un punto de los más importantes en los negocios, además de ser una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a

una rutina diaria, a un estándar de actividades, a una aportación de esfuerzos y conocimientos y a una amplia relación interpersonal dentro de una organización a cambio de un salario.

Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo; en el sentido estricto de la palabra mientras que para el patrón el salario constituye un centro de costo aunado a un beneficio, para el empleado constituye una fuente de ingresos.

La administración de salarios abarca a toda la organización, y por lo tanto, repercute en todos sus niveles y sectores; por lo tanto podemos decir que la administración de salarios es: **El conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización con relación a los sueldos que se dan en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios; y a los salarios de los mismos cargos pero que pertenecen a otras empresas que se encuentran dentro del mismo mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios.** Con estas informaciones la organización definirá una política salarial que se ajuste a las necesidades de la organización, de los empleados y a las del mercado.

Es importante la administración eficaz de la estructura de los salarios dentro de una organización, no sólo por la influencia de los salarios que reciben las personas, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada.

El salario es importante para los empleados en el aspecto de que representan la base de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras para él y para su familia, así mismo, presentan elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad, puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía, para la sociedad los salarios son importantes por que los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios.

La técnica que se utilizará para efectos de éste caso será la evaluación del desempeño, por medio de la cual se evaluará al personal, y se elaborará a partir de programas formales de evaluación, basados en informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Así mismo podremos apreciar el desempeño del individuo en el cargo y conocer su potencial de desarrollo.

Por medio de la evaluación del desempeño se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa, falta de motivación, entre otros.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. El fin de esta evaluación es poder obtener: promociones, entrenamiento, incentivo salarial por el buen desempeño, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, etc.

El planear, coordinar y desarrollar un buen programa de evaluación del desempeño trae beneficios a corto, mediano, y largo plazo. donde los principales beneficiarios son: el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aún dentro de la misma empresa, ya sea que se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Debido a que cada empresa atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de personal, existen varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presentan sus ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Una de las técnicas de la evaluación del desempeño es el Método de Escala Gráfica.

Método de Escala Gráfica:

Este método utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores. Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede ser utilizado mediante varios procesos de clasificación:

- Escalas gráficas continuas. Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea. Hay un límite

mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo

- Escalas gráficas semicontinuas. El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de las escalas)
- Escalas gráficas discontinuas. La posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

Los factores son ponderados y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados, y se fija el nivel de salario.

PROBLEMA # 6

SOLUCIÓN:

Para poder hacer llegar con oportunidad la Información de la Dirección de Tráfico hacia la Gerencia de Crédito y Cobranzas, se puede solucionar mediante la implementación de un formato (Desvío y/o cancelación de Transferencias de Producto) cuyo objeto será determinar, registrar e informar sobre las cancelaciones, desvíos y/o devoluciones parciales o totales que se elaboren del producto, de tal modo que el Departamento de Crédito sea capaz de identificar con mayor facilidad las fallas anteriormente mencionadas, y se pueda facturar al cliente correspondiente sin que esto repercuta en la cobranza.

DESARROLLO:

Para la implantación del formato "Desvío y/o devolución de producto", (Anexo Xi) comenzará con una junta entre la Gerencia de Crédito y Cobranzas y la Dirección de Tráfico, en donde la primera elaborará dicho formato, dado que es la que tiene a su cargo la elaboración y cobro de facturas.

La junta tendrá por objeto exponer los problemas que se han tenido por la falta oportuna de dicha información y al mismo tiempo explicar los beneficios que traerá consigo dicho formato, no solo para la Gerencia de Crédito y Cobranzas, sino también para la Dirección de Tráfico.

Dicho formato, está formulado en base a los principales datos que se utilizan para poder facturar y/o hacer notas de crédito al cliente correspondiente.

Una vez que la Dirección de Tráfico esta de acuerdo con los conceptos del formato, se procederá a la autorización de la Dirección de Finanzas para el visto bueno.

Este formato, como había mencionado anteriormente será elaborado por la Gerencia de Crédito y Cobranzas, pero será llenado por la Dirección de Tráfico, dado que ellos son los que tiene un contacto más directo con esta información.

Cada vez que la Dirección de Tráfico reciba información acerca de desvíos, cancelaciones o devoluciones de producto, tendrá que llenar el formato y enviarlo inmediatamente a la Gerencia de Crédito y Cobranzas. Esto es con el fin de que las transferencias de producto se facturen al cliente correspondiente y que no se ocasionen problemas en la cobranza. Así mismo, tener un consecutivo de dichos formatos para que en un momento dado que surja algún problema de que se facturó a un cliente debiendo facturarse a otro, se tenga un documento soporte de lo que se hizo.

PROBLEMA # 7

SOLUCIÓN:

En cuanto a la falta de capacitación en el departamento de Crédito y Cobranzas recomiendo lo siguiente:

Que se elabore un cuestionario, el cual tenga por objetivo saber el nivel de conocimiento que tiene el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas. El cuestionario contendrá preguntas que toda persona que labore dentro de esa área debe de conocer, por ejemplo: ¿Que es cobranza?, ¿ Que es crédito?, ¿Que es una antigüedad de saldos?, entre otras. En base a esto, se determinará el nivel de conocimiento de cada persona, el cual servirá como punto de partida para implantar los cursos de capacitación, ya que dentro de toda empresa debe existir tanto la capacitación como el desarrollo de la persona, dado que son los medios con que cuenta una empresa para obtener un crecimiento integral.

DESARROLLO:

Para poder determinar que tipo de capacitación es la que necesita el personal de crédito y cobranzas creo conveniente aplicar un cuestionario (Anexo XII) dado que es una herramienta muy útil para determinar el grado de conocimiento de dichas personas no solo acerca de esta área, si no de muchas más.

(Anexo XI)

EMPRESA "Y", S.A. DE C.V.		FECHA:		
DESVÍO Y/O CANCELACIÓN DE TRANSFERENCIAS DE PRODUCTO				
ATENCIÓN:				
POR MEDIO DE LA PRESENTE, GIRAMOS INSTRUCCIONES A USTEDES PARA QUE SE EFECTUÉ(N) LA(S) MODIFICACIÓN(ES) A LA(S) SIGUIENTE(ES) TRANSFERENCIA(S) DE PRODUCTO.				
<input type="checkbox"/> CANCELACIÓN TOTAL DE LA REMISIÓN				
<input type="checkbox"/> FACTURAR AL DESVÍO CORRESPONDIENTE				
<input type="checkbox"/> DEVOLUCIÓN TOTAL O PARCIAL DE PRODUCTO				
TRANSF. NO.	CONSIGNADO A:	DESVÍO A:	BODEGA/INGENIO	NO. BULTOS
FAVOR DE TOMAR NOTA DE ELLOS, PARA QUE SE REALICE LA FACTURACIÓN CORRESPONDIENTE				
ATENTAMENTE				
TRÁFICO Y DISTRIBUCIÓN				
C.C.P. Archivo				

Para la elaboración del cuestionario tome en cuenta los siguientes puntos:

- Se aplicará un solo tipo de cuestionario
- El tipo de preguntas son en base a los conocimientos básicos que una persona que labora dentro de un Departamento de Crédito y Cobranzas debe saber, además de tener en cuenta que dichos conceptos se manejan a diario.
- Será aplicado al Subgerente de crédito, a los 3 auxiliares de crédito y cobranzas, al facturista y a los 3 cobradores.
- El cuestionario será aplicado en una sola sesión
- Será sin límite de tiempo, dado que el objetivo de este cuestionario es saber el grado de conocimiento y no saber si trabajan bajo presión o no.

EMPRESA "Y" S.A.

(Anexo XII)

DIRECCIÓN DE FINANZAS
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

FECHA:
NOMBRE:

CUESTIONARIO

1. ¿Qué es un crédito?
2. ¿Cómo se genera un crédito?
3. ¿Qué es una investigación de crédito?
4. ¿Cuáles son los documentos básicos para otorgar un crédito?
5. Menciona cuales son las bases de un contrato de crédito
6. ¿Cuáles son las funciones de un departamento de crédito y cobranzas?
7. ¿Qué es una cobranza ?
8. Enumera los diferentes tipos de crédito que conoces
9. ¿Qué se necesita para poder recuperar una cobranza?
10. ¿Qué documentos se manejan dentro del área de crédito y cobranzas, y su finalidad del mismo?
11. ¿Qué es una orden de retiro?
12. ¿Qué es una transferencia de producto?
13. ¿Qué es una factura?
14. ¿Por que conceptos se elaboran una nota de crédito y/o nota de cargo?

15. De acuerdo a su criterio, ¿quien debería autorizar las notas de crédito y/o cargo?

16. ¿Para elaborar una nota de crédito y/o cargo que soportes se necesitan?

17. ¿Qué es un pedido?

18. ¿Qué es una conciliación?

19. ¿A quienes se les autoriza un crédito?

20. ¿En que periodo cree conveniente que sea rechazada o autorizada una solicitud de crédito?

21. Describa brevemente cuales son las funciones que realiza un vendedor

22. Según su criterio describa las funciones que debe de realizar un Gerente de Crédito y Cobranzas.

23. Describa brevemente las funciones que realiza un cobrador

Calificación:

Observaciones:

Una vez calificados los cuestionarios se procederá a formar los grupos que hayan obtenido calificaciones similares, dado que no se podrá dar un mismo curso de capacitación a la persona que obtuvo de calificación seis a una persona que obtuvo ocho.

Las personas que haya obtenido un calificación por debajo del ocho, se les dará una capacitación más teórica, más operativa por medio de clases o cursos. Mientras que a las personas que obtenido una calificación mayor a la mencionada se les dará una capacitación de otro nivel en base a conferencias, diplomados, grupos de trabajo, etc. Se puede decir que será una capacitación ya no de conocimientos básicos, sino una capacitación para su desarrollo profesional que lo haga crecer dentro y fuera de esta empresa.

Es importante tomar en cuenta, que este cuestionario además de mostrarnos el grado de conocimiento que tiene el personal que labora dentro de esta Gerencia, podremos saber la razón por la cual no se cumplen los objetivos establecidos, es decir podremos revisar lo resultados obtenidos contra los resultados planeados.

PROBLEMA # 8

SOLUCIÓN:

En relación al problema de falta de acuses de recibo se debe principalmente a que el transportista no proporciona dichos acuses a tiempo, en primer lugar por que solo hay un día de revisión, siendo este día los lunes y en segundo lugar por que el transportista en la mayor de las veces tiene recorridos muy largos y por lo tanto el tiempo no es suficiente para regresar al día de revisión.

Lo anterior repercute significativamente en la cobranza ya que se llegan a perder hasta tres semanas para poder cobrar una factura, esto es, dos semanas para enviar a revisión y una semana para poder cobrarla.

En base a esto sugiero que los días de revisión sean los días lunes y jueves o bien que se contrate a una persona especialmente dedicada a recabar los acuses de recibo en las bodegas del cliente, de tal manera que esto ayude a reducir la pérdida de tiempo y sea posible cobrar la factura en el tiempo adecuado.

DESARROLLO:

Para poder solucionar el problema de los acuses de recibo propuse la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a recolectar dichos acuses. Dicho proceso comienza de la siguiente manera (Anexo XIII):

1. Empresa "Y" y El Comprador El vendedor y el comprador realizan un contrato de compraventa.

2. El comprador Elabora su pedido por "x" cantidad de toneladas, el cual envía a la Empresa "Y".

3. Depto de Tráfico (Empresa "Y") Recibe pedido del comprador, y elabora una orden de retiro con 2 copias.

- 3.1 Depto de Tráfico (Empresa "Y") Pasa la orden de retiro al Depto de crédito y cobranzas. (1 copia)

4. Depto de Crédito y Cobranzas Pasa la orden de retiro a la Dirección General para que sea autorizado.
Si es autorizado pasar al siguiente punto
Si no es autorizado pasar punto 3

5. Dirección General Autoriza la orden de retiro y lo envía al Depto de crédito y cobranzas para que sea devuelto al Depto de Tráfico.

6. Depto de Tráfico Da aviso a la bodega o ingenio de la autorización de la orden de retiro, para que sea liberado el producto. Se queda con 1 copia.

7. Bodega o Ingenio Recibe la autorización de la orden de retiro y libera el producto para ser entregado al cliente correspondiente. De dicha orden se derivan transferencias de producto con 2 copias (cada una de 400 a 800 bultos) las cuales amparan la salida

del producto de la bodega o ingenio y la recepción del producto por parte del comprador en la cual debe de sellar de recibido. La transferencia original es enviada al Depto de Crédito y Cobranzas.

**8. Área de Facturación
(Depto de crédito y cobranzas)**

Recibe las transferencias originales para su facturación correspondiente. La segunda copia se la queda inventarios.
Una vez facturadas las transferencias de producto las facturas se pasan al personal de crédito para su cobro correspondiente.

9. Persona contratada

Recibe facturas y agrupa por clientes

9.1

Revisa que las transferencias de producto coincidan con los datos de la factura.
Si esta correcto pasar al siguiente punto
Si no esta correcto pasar al punto 8

9.2

De acuerdo a su calendario de trabajo, procede a recolectar acuses de recibo correspondientes.

9.3

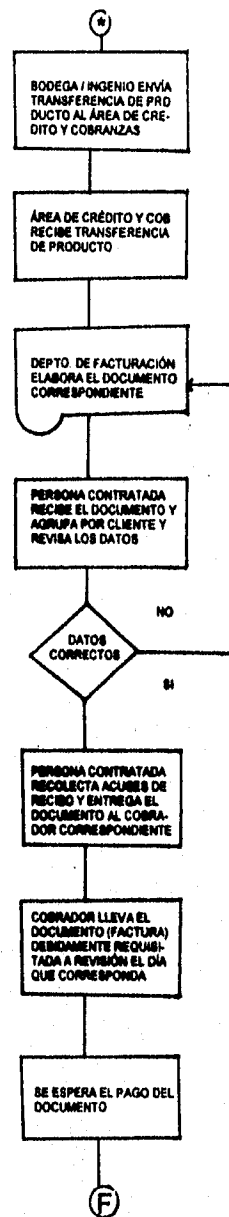
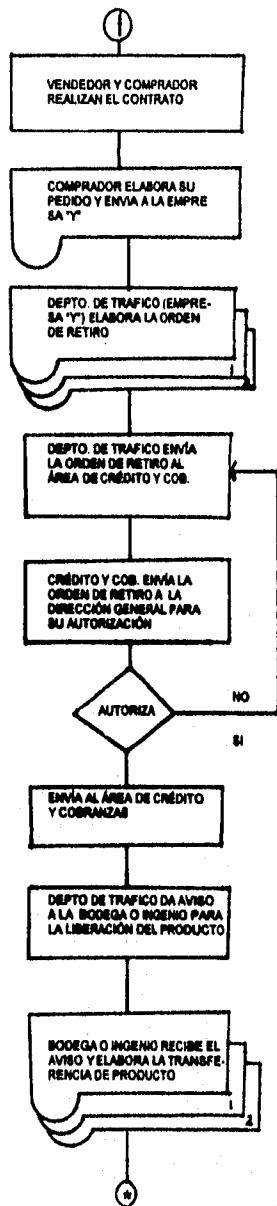
Una vez recolectado dichos sellos regresa a la empresa y entrega factura al cobrador que lleva a su cargo dicho cliente.

10. Cobrador

Lleva la factura al cliente para su revisión, y se espera al pago el día que corresponda.

La contratación de una persona que se dedique exclusivamente a recolectar los acuses de recibo es con el fin de evitar perdida de tiempo en la espera de que el transportista lleve dichos acuses, además que las facturas puedan ser llevada a revisión el día que les corresponde.

ANEXO XIII



Supuestos:

- En el contrato existe una cláusula en la cual indica que se facilitarán los acuses de recibo en la bodega del comprador, en el caso que se requieran.
- La persona que se contrate será por honorarios, trabajara de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 18:00 p.m.
- La recabación de acuses de recibo serán solamente de 4 clientes
- Se venden 1,500 tons. de producto por semana por cliente, 6,000 tons. a la semana de los 4 clientes, 1200 tons en 5 días por cliente.
- Cada transferencia ampara por lo general 800 bultos (en algunas ocasiones 400 o 600 bultos).
- Tendrá que recolectar el acuse de recibo de 30 transferencias de productos. (800 bultos son 40 tons. por lo tanto, 1200 tons. corresponden a 30 transferencias)
- La persona contratada llevara un calendario de trabajo como el siguiente:

Cliente	Día de Revisión	Días para recabar sellos
1	Lunes	Martes, Miércoles, Jueves
2	Martes	Miércoles, Jueves, Viernes
3	Miércoles	Jueves, Viernes, Lunes
4	Jueves	Viernes, Lunes, Martes

Solo serán tres días los que se podrán recabar sellos, ya el cuarto día se utilizara para preparar todas las facturas con sus respectivos acuses para que sean llevadas a revisión al día siguiente por el cobrador correspondiente.

PROBLEMA # 9

SOLUCIÓN:

Para poder solucionar el problema de las empresa que pertenecen al mismo Grupo que la Empresa "Y", S. A. de C. V., o a empresas que tienen consideraciones especiales, sugiero que el

Gerente o responsable del Departamento de Crédito y Cobranzas elabore un informe completo de dichas empresas, en el cual se detalle los trastornos ocasionados por el constante retraso y desorden en la realización de los pagos que realizan dichas empresas, el alto costo de oportunidad y la ganancia que deja de percibir la Empresa "Y", S.A. de C.V. por no cobrar intereses a dichas empresa, el comportamiento de su cartera, saldo, cantidad entregada, etc. Lo anterior con el fin de que la Dirección General conozca la situaciones derivadas de dar trato preferencial a esas empresas y por lo tanto en base a dicho informe, estas sean tratadas como cualquier otra empresa.

DESARROLLO:

El Informe que el Gerente o encargado del Departamento de Crédito y Cobranzas debe de presentar a la Dirección General (Anexo XIV) un informe completo del cliente, el cual tiene como fin que se conozca la situación real de las empresas que pertenecen al mismo Grupo, de tal modo que sean consideradas como un cliente más.

(Anexo XIV)

México, D.F. a 01 de Diciembre de 1995.

PARA: LIC. JUAN PÉREZ F.
DIRECTOR DE FINANZAS

DE: LIC. JOSÉ LÓPEZ T.
GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Por medio de la presente, le envié la integración de saldos del cliente "X" al 01 de Diciembre de 1995.

Esto es con el fin de que se tenga conocimiento de la antigüedad que presenta dicho cliente.

Sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.

ATENTAMENTE

C.C.P. LIC. CARLOS AGUIRRE Q.
ARCHIVO

DIRECTOR GENERAL

EMPRESA "Y", S.A DE C.V.

INTEGRACIÓN DE SALDOS

AL 01 DE DICIEMBRE DE 1995

CLIENTE:
PERIODO:

(ANEXO XIV)

NO. BULTOS	TONS.	FACTURAS			NOTAS DE CREDITO / CARGO			CHEQUES			APLICACION	SALDO
		NUMERO	FECHA	IMPORTE	NUMERO	FECHA	IMPORTE	NUMERO	FECHA	IMPORTE		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
TOTAL				NS			NS			NS	NS	NS

116

CONCLUSIONES

Al implantar un sistema de control administrativo, y en la medida en que éste vaya resultando, habrá una reducción en la pérdida de tiempo; eliminación de duplicidad de funciones; un buen desempeño en las operaciones; una mejor organización de las actividades, hechos que traerán como consecuencia una mayor recuperación de la cartera y una calidad de servicio hacia los clientes.

Para que una organización pueda ser la primera en su ramo, es importante que cuente con el apoyo necesario de todas las áreas, para lo cual será indispensable que la Dirección General brinde todas las condiciones necesarias para el buen desempeño de las actividades, como por ejemplo: planeación, capacitación, motivación, herramientas de trabajo, etc. ya que en la medida en que se vayan logrando los objetivos de cada una de las áreas, se irán cumpliendo las metas organizacionales.

Para poder llevar a cabo la implantación de un sistema de control administrativo, será necesario conocer las necesidades del personal del área, de los clientes y por supuesto las de la misma organización. Esto es con el objeto de poder conocer, plantear y solucionar los principales problemas que afectan a una área, de tal forma que el personal se sienta parte importante de la organización; que se cumplan con las expectativas de los clientes; y por último que se logren los objetivos fijados por la organización.

El sistema de control administrativo contribuirá a que las personas se sientan realmente motivadas, no solo por que recibirán un sueldo justo de acuerdo a sus propias necesidades, a las del mercado y a sus habilidades, sino porque tendrán bien definidas cuales serán las funciones de cada uno, de tal modo que podrán contribuir al logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo se estarán sintiendo que forman parte de ésta.

Para que se lleguen a cumplir los objetivos de una área y por consiguiente los de la organización es necesario e importante que exista una comunicación en todos los sentidos. Esto es con el fin de que el personal cuente con toda la información necesaria para realizar sus actividades, ya que si en algún momento llegase a faltar ésta, traerla consecuencias graves que incluso podría dañar a la organización misma.

Es importante no solo para el buen funcionamiento del sistema de control administrativo, sino para el éxito del cualquier organización, que se cuente con programas de capacitación continuos. Estos programas deben de ser incursionados tanto en niveles directivos, gerenciales como en niveles

departamentales. Ya que entre mejor este calificado el personal, mayor valor en el mercado tendrá, y de esta forma se estará en condiciones de competir con otras organizaciones.

Es necesario dar un servicio igual a todos los clientes, sin importar las relaciones familiares o amistosas que se tengan con éstos, ya que derivado de los privilegios que se les brindan, pueden repercutir seriamente en el logro de las metas de la organización.

En base a lo anterior podemos decir que al implantar un sistema de control administrativo no solo en una área especial, sino en toda la organización coadyuvará a mejorar la calidad tanto en la realización de las actividades como en el servicio a los clientes; menor pérdida de tiempo; mayor recuperación de la cartera; motivación del personal en todos los sentidos; realización de las funciones con el tiempo debido; mayor comunicación entre todas las áreas; satisfacer las necesidades de nuestros clientes; detectar a tiempo los problemas que se presenten; establecimiento de las funciones y de las responsabilidades; personal calificado, entre otros. Pero además necesitaremos de todo el apoyo tanto de la Dirección General como del personal, de las herramientas para llevarlo a cabo y sobretodo de la disponibilidad de ambas partes.

Por último, para que la organización se mantenga con éxito será necesario que realice un mantenimiento periódico a estos sistemas de control administrativos, ya que de otro forma estos problemas no tendrán fin...

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz H./ Wehrich H.
Administración
Ed. Mc. Graw Hill
Novena Edición
México, D.F. 1990

- Hampton David
Administración Contemporánea
Ed. Mc. Graw Hill
México, D.F. 1983

- Hersey Paul
Ejecutivo Eficaz
Ed. IDH
México, 1991

- Stanley M. Davis
Organizaciones Matriciales
Ed. Fondo Educativo Interamericano
México, D.F. 1980

- Stoner James A.
Administración
Ed. Hispanoamérica
2da. Edición
México, 1987

- Terry George R..
Principio de Administración
Ed. C.E.C.S.A
4ta. Edición, 1980

- Terry George R.
Administración y Control de Oficinas
Ed. C.E.C.S.A
México, 1991

- Koontz Harold
Elementos de Administración
Ed. Mc. Graw Hill
México, 1986

- Miner Jonh B.
El Proceso Administrativo
Ed. C. E. C. S. A
México, 1973

- Lazzaro Víctor
Sistemas y Procedimientos; Un manual para los negocios y la industria
Ed. Diana Técnico
2da. Edición
México, 1991

- Valencia Rodríguez J.
Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos
Ed. ECASA
1ra. Edición
México, 1990

- Hinger Richard P.
Crédito y Cobranzas
Ed. C. E. C. S. A
México, 1990

- Hayes Stephan
Crédito y cobranzas: Guía Práctica
Ed. ECASA
México, 1990

- Chiavenato Edalberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. Mc. Graw Hill
México, 1988

- Grados Espinosa Jaime
Inducción, Reclutamiento y Selección
Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V.
México, 1988

- Reyes Ponce Agustín
Administración de Personal
Ed. Limusa
México, D.F.

- Del Valle Noriega Jaime
Temas Prácticos de Auditoría
Ed. Dofiscal Editores
México, 1994