



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**" DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO  
PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
INVESTIGACION Y RECUPERACION DE  
RECURSOS FINANCIEROS"**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :**

**FERNANDO BUSTOS VILCHIS**

**ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS**

**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAINE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un modelo administrativo para una empresa de  
servicios de investigación y recuperación de recursos financieros.

que presenta el pasante: Bustos Vilchis Fernando.  
con número de cuenta: 9256557-1 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 3 de marzo de 1997

<b>PRESIDENTE</b>	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>
<b>VOCAL</b>	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>
<b>SECRETARIO</b>	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
<b>PRIMER SUPLENTE</b>	<u>L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes</u>
<b>SEGUNDO SUPLENTE</b>	<u>L.A. Mauricio Hernández Montoya</u>

# INDICE

## PAGINAS

Introducción .....	1
<b>Capítulo 1. Generalidades</b>	
1.1 Conceptualización de la Administración. ....	2
1.2 Las Empresas de Servicios.	
1.2.1 Concepto de Empresa. ....	3
1.2.2 Concepto de Servicio. ....	3
1.2.3 Importancia de las Empresas de Servicios. ....	4
1.3 El Crédito.	
1.3.1 Concepto de Crédito. ....	4
1.3.2 Clases de Crédito. ....	6
1.3.3 Análisis y Evaluación de una línea de Crédito. ....	10
1.3.4 La Investigación de Crédito. ....	13
1.4 La Cobranza.	
1.4.1 Concepto de Cobranza. ....	26
1.4.2 Clases de Cobranza. ....	27
1.4.3 Propósitos de la Cobranza. ....	28
1.4.4 Formas para la realización de la Cobranza. ....	29
1.4.5 Bases para una buena Cobranza. ....	36

**Capítulo 2. Diseño del modelo administrativo para una Empresa de Servicios de Investigación y Recuperación de Recursos Financieros.(CASO PRACTICO)**

2.1 Diseño conceptual. ....	39
2.2 Diseño estructural. ....	42
2.3 Diseño funcional. ....	43
2.3.1 Manual de organización. ....	47
2.3.2 Manual de procedimientos. ....	58
2.3.3 Manual de políticas. ....	88

**Capítulo 3.-Método de Investigación Aplicado.**

3.1 Identificación del problema. ....	96
3.2 Planteamiento de la hipótesis. ....	96
3.3 Objetivos. ....	96
3.4 Diseño de investigación. ....	97
3.5 Análisis de la información. ....	98
3.6 Aprobación o disprobación de la hipótesis original. ....	100

<b>Conclusiones. ....</b>	<b>101</b>
---------------------------	------------

<b>Bibliografía. ....</b>	<b>103</b>
---------------------------	------------

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

A quien agradezco infinitamente haberme dado la vida, así como voluntad, inteligencia y salud en mi vida de estudiante.

### **A Mis Padres: José Francisco y María Guadalupe**

Por el ejemplo de rectitud y honestidad que me han inculcado; por la ternura y amor con que lo hicieron.

Por sus sacrificios y esfuerzos para darme una carrera profesional.

### **A mi hermana Erika**

Por el apoyo que me brindó para llegar a este momento tan feliz; deseándole que logre vivir esta hermosa experiencia.

### **A toda mi familia**

Con profundo agradecimiento por todas sus atenciones y consejos.

### **A la Universidad**

Con gratitud y cariño por haberme abierto las puertas del saber, y permitirme llegar el día de hoy a ser un profesionista.

### **A los profesores**

Por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

---

**A mis amigas Martha Leticia y Rocío**

Por su ayuda y colaboración en la realización del presente trabajo.

**Al Lic. Francisco Ramírez Ornelas:**

A quien agradezco sinceramente su apoyo como amigo y asesor de tesis, pues sin su ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

---

## INTRODUCCION

En nuestros días, cada vez toma mayor importancia el área de crédito y cobranza; debido a que las empresas ya no pueden otorgar crédito sin un estudio completo sobre la situación económica del solicitante; y en lo que se refiere a la cobranza, ésta debe ser realizada de tal forma que una vez que se haya logrado que un cliente liquide su cuenta, éste desee continuar con la relación comercial.

De lo anterior se deducen dos servicios que generalmente necesitan las empresas en el área de crédito y cobranza:

- a) La investigación de crédito; proporciona datos suficientes para poder conceder un crédito sano.
- b) La recuperación de créditos ya vencidos; debido a que el cliente no ha pagado por una de tres causas posibles:

-Tiene capacidad de pago; pero no la intención de hacerlo.

-Esta imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y paga aquellas que ejercen la máxima presión.

-Esta imposibilitado para pagar a sus acreedores y en un breve tiempo podrá declararse en quiebra.

Estos dos servicios son proporcionados por separado por agencias de información crediticia o por despachos de abogados, siendo pocas las empresas que proporcionan ambos servicios.

De aquí surge la necesidad del presente trabajo de implantar un modelo administrativo adecuado a las necesidades de una empresa de servicios que se dedica a la investigación y recuperación de recursos financieros, el cual facilite un mejor crecimiento y desarrollo de la misma.



Por lo anterior, en el capítulo 1 se abordarán los conceptos de administración, empresa y servicios, así como, la importancia que tienen las empresas de servicios en nuestro país; además de lo anterior, se profundizará en los temas de crédito y cobranza.

En lo referente al crédito se hablará su concepto, sus clases, la forma de analizar y evaluar una línea de crédito y, por último, se hablará de la investigación de crédito.

En cuanto a la cobranza se hablará de su concepto, de sus clases, propósitos, las formas de realizarla y, por último, se hablará de las bases para una buena cobranza.

En el capítulo 2, que corresponde al caso práctico, se presentará el modelo administrativo que se propone para ser implantado a una empresa de servicios de investigación y recuperación de recursos financieros.

Dicho modelo administrativo se encuentra integrado por:

- a) Un manual de organización.
- b) Un manual de procedimientos.
- c) Un manual de políticas.

En el capítulo 3, se presenta el método de investigación aplicado al presente trabajo, el cual consta de:

- 3.1 Identificación del problema.
- 3.2 Planteamiento de la hipótesis.
- 3.3 Objetivos.
- 3.4 Diseño de investigación.
- 3.5 Análisis de la información.
- 3.6 Aprobación o disprobación de la hipótesis original.

**CAPITULO 1:**  
**GENERALIDADES**

## **1.1 Conceptualización de Administración.**

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición del objeto de estudio. La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, es decir, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fónicos que la forman; de esa manera suele encontrarse el “verdadero” (étimos) significado del objeto de estudio y del concepto que expresa.

Etimológicamente, la palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad” que significa hacia y de “ministratio”. Esta última palabra se deriva a su vez de “minister”, vocablo compuesto por “minus” que es un comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

Por lo tanto “minister” significa: “subordinación u obediencia, o sea, el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.”

Una vez analizado el significado etimológico de la palabra “Administración”, veamos ahora el concepto que el Lic. Agustín Reyes Ponce, intelectual mexicano, estudioso de la materia, le da:

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

## **1.2 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

### **1.2.1 Concepto de empresa.**

"Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos-legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos."

### **1.2.2 Concepto de Servicios.**

"Es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede estar o no ligada a un producto físico."

Existen cuatro características fundamentales del servicio que son:

**INTANGIBILIDAD.-** Los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de comprarlos.

**INSEPARABILIDAD.-** Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y no pueden, separarse de quien los proporciona, ya sea una persona o una máquina.

**HETEROGENEIDAD.-** Es difícil lograr la estandarización en su producción, depende del proveedor, además de cuando, donde y como se proporciona.

**SU CARACTER PERECEDERO.-** No se pueden almacenar para usarlos o venderlos posteriormente.

### **1.2.3 Importancia de las Empresas de Servicios.**

Los servicios abarcan una gran diversidad de actividades de tal manera que, pueden ser utilizados para el consumo final, o bien, como insumos por parte de otras actividades económicas. Aquí radica su importancia en el desarrollo de los demás sectores, debido a su creciente participación en los encadenamientos productivos.

En los resultados del XI Censo de Servicios se comprueba la importancia de este sector, al arrojar los siguientes resultados:

Se contó con 994,361 establecimientos, representando el 36.20% respecto al total nacional; en personal ocupado en promedio registro 6'836,445 , representando el 48.50% del total nacional; en cuanto a los ingresos totales generó 85 '517,890 millones de nuevos pesos.»,

## **1.3 El Crédito.**

### **1.3.1 Concepto de Crédito.**

Etimológicamente la palabra "Crédito" proviene de la palabra latina "credere", que significa yo creo o tengo confianza, es decir, "la confianza que se deposita en otra persona para cumplir una obligación en el futuro."

El concepto de crédito, según John Stuar Mill es : "El permiso de usar el capital de otros."»,

Joshep French Johnson lo conceptualiza como : "El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada."».

---

5. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. XI Censo de Servicios .

Censo Económico, 1994.

6. Ettinger P., Richard y Galileo, David. Crédito y Cobranza. Pág. 26.

7. Idem Referencia N° 6

8. Idem Referencia N° 6

Conceder un crédito resulta equiparable a prestar dinero a los clientes. Cuando se vende mercancía a un cliente, ya se ha invertido una considerable cantidad de dinero, independientemente de que se haya comprado o se haya manufacturado; por lo tanto, las personas a quienes se otorga crédito están utilizando nuestro dinero.

Resulta semejante a un préstamo con interés. Por una parte, el dinero que se paga por la mercancía, equivale al préstamo, y por otra, la utilidad que se le añade al costo de los artículos cuando se venden, equivale al interés que se cobra en un préstamo.

En una transacción de crédito que se ha consumado, el comprador (o deudor) tiene la obligación de pagar al vendedor (o acreedor) en el tiempo destinado. Dicha obligación de pagar es, a la vez, moral y legal; moral porque no se debiera de traicionar la confianza que se le tuvo al comprador y legal porque las leyes previenen la acción en contra del deudor moroso.

Para el otorgamiento de un crédito son tres los factores que determinan su aceptación, estos son : el carácter, la capacidad de pago y el capital del candidato.

**Carácter** .- El carácter es una disposición o decisión honesta de pagar, es la forma en la que se percibe los deseos del cliente para pagar su deuda. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por hacerlo.

**Capacidad**.-Se refiere a la habilidad de una compañía y de su administración de cumplir con sus compromisos. Algunas compañías harán todo lo posible por pagar, pero si no tienen la capacidad financiera y administrativa de pagar, no lo harán. La Capacidad se puede evaluar mediante factores objetivos obtenidos de los estados financieros de la compañía, de la evaluación de su administración y de información de agencias de crédito.

**Capital.-** El capital es la inversión dispuesta a producir utilidades en los negocios, este capital respalda la capacidad de pago de las personas, y sirve de garantía en caso de incumplimiento en obligaciones contraídas con acreedores.

### **1.3.2 Clases de Crédito.**

El crédito se puede clasificar de muchas maneras, pero en esta ocasión, lo clasificaremos de acuerdo con el tipo de transacción por la cual se establece. De esta forma el crédito queda dividido en:

- Crédito al detallista.
- Crédito de préstamos individuales.
- Crédito mercantil.
- Crédito comercial bancario.
- Crédito industrial.
- Crédito de inversiones.
- Crédito del mercado abierto.
- Crédito agrícola.
- Crédito público.
- Crédito de exportación.

#### **-Crédito al detallista**

El crédito al detallista cae dentro de dos principales categorías: a) cuenta abierta y b) crédito a plazos.

a)Cuenta abierta.- Es a menudo considerado crédito por conveniencia; el pago es mensual y generalmente se establece los primeros diez días de cada mes, para las compras hechas antes o durante este período.

b)Crédito a plazos.- Es donde el pago parcial se hace a intervalos establecidos y en períodos de semanas o meses.

El crédito al detallista incrementa el crédito bancario y el crédito mercantil. Al establecer el volumen de crédito hacia los consumidores, el comerciante al menudeo extiende su propio crédito con los comerciantes al mayoreo o con los bancos, capacitándolo para obtener más mercancías.

#### -Crédito de préstamos individuales.

El gran crecimiento de las ventas a crédito al menudeo, no ha sido suficiente para mantener el paso de las necesidades siempre crecientes del consumidor. Casi todos, a un tiempo, necesitan dinero de inmediato más allá de sus propios recursos. El crédito individual se ha desarrollado para sufragar las necesidades de los consumidores, es decir, son préstamos pequeños entre éste y una institución bancaria o agencia de préstamo a un interés menor al de tipo comercial.

#### -Crédito mercantil.

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa, a cambio de una promesa de pago en un tiempo específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente acabados y las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores, maquiladores o fabricantes.

Su principal objetivo es que se usa en un intercambio de bienes destinados a la reventa.

Dicho crédito no proporciona todo el capital necesario para conducir un negocio, cubre únicamente el costo básico de los artículos; su función principal es la de facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor.



### -Crédito comercial bancario.

El banco comercial tiene dos funciones principales: recibir depósitos y adelantar fondos, tomando como base pólizas, documentos negociables o de descuento (instrumentos de crédito).

Los principales tipos de préstamos que realizan son los préstamos a corto plazo con garantía, y los préstamos a corto plazo sin garantía prenda. La forma más simple de un préstamo bancario es el documento de letras de cambio o pagarés.

### -Crédito industrial.

El crédito industrial en su forma actual, comprende lo siguiente:

- I.-La compra inmediata (usualmente con un descuento considerable) de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas.
- II.-La obligación de realizar la contabilidad y cobranza de dichas cuentas.
- III.-La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de las mismas.

La ventaja principal de este tipo de crédito, consiste en que permite el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo del negocio, sin tener que esperar 30,60 ó 90 días para cobrar dichas cuentas.

### -Crédito de inversiones.

El crédito de inversiones es el medio por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos como terrenos, edificios, maquinaria y otros equipos. El dinero para este propósito no se obtiene de los bancos, proviene del capital de los dueños o de inversionistas externos. Este capital es invertido en negocios permanentemente o por un tiempo comparativamente largo, respaldándose por medio de bonos negociables, pagarés a largo plazo o estados hipotecarios reales.

Cuando se posee un negocio, la inversión que se lleva a cabo en él, difícilmente puede interpretarse como crédito; pero si se considerará crédito, cuando se anticipa dinero en un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro.

#### -Crédito de mercado abierto.

Las firmas de gran reputación cuando están necesitadas de capital de trabajo, pueden ofrecer para venta general documentos incobrables que generalmente corren de tres a seis meses. Las casas de documentos comerciales, algunas veces llamadas Corredoras de Documentos, son los intermediarios entre la compañía que emite los documentos y el banco u otra institución financiera que los compra, estas casas pueden comprar pagarés directamente y revenderlos.

Este método de realizar operaciones financieras se llama "Crédito del mercado abierto".

#### -Crédito agrícola.

El crédito agrícola es el que se otorga para financiar la compra de tierra y labranzas;y/o para financiar la producción y la compra-venta de cosecha y ganado.

#### -Crédito público.

El crédito público es el que se otorga al Estado y a los Gobiernos locales, para la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

#### -Crédito de exportación.

En general, los principios del crédito mercantil son aplicables a este tipo de crédito, solo se tiene que hacer otras consideraciones tales como:

a)Riesgo de la moneda : como las transacciones al exterior se realizan generalmente en otras monedas, como el dólar, el tipo de cambio puede variar de un día a otro.

b) Variabilidad del mercado : muchos veces, particularmente cuando las transacciones son manejadas por agencias de exportación, el fabricante no cobra hasta que los artículos no son vendidos. Quiebras repentinas, inundaciones, huelgas y otros factores afectan el poder de compra de los consumidores en una nación dando como resultado, que la mercancía puede permanecer sin venderse indefinidamente.

c) Factores de tiempo y distancia : por las grandes distancias involucradas en la mayor parte de las transacciones de crédito exterior, el acreedor debe estar dispuesto a extender créditos por períodos de tiempo más largos que el normal.

Las exportaciones pueden ser directas o indirectas. Las directas, las realizan los fabricantes que prefieren conducir sus propios negocios de exportación en mercados relativamente grandes; las indirectas son, cuando intervienen agencias de exportación o casas comisionistas de exportación.

### **1.3.3 Análisis y Evaluación de una línea de crédito.**

Antes de empezar con el análisis y evaluación de una línea de crédito, debemos comenzar por conceptualizarla.

Existe cierta confusión entre el concepto de límites de crédito y líneas de crédito, para efectos del presente trabajo los habremos de considerar como sinónimos.

Los límites de crédito son las cantidades máximas de crédito que un proveedor le habrá de otorgar a su cliente en forma automática.

El propósito de establecer un límite de crédito, es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido; esto facilita el manejo de cuentas y sirve como una guía para compras a crédito. Dichos límites deben ser flexibles y sujetos a constante revisión por las condiciones cambiantes del negocio.

Una vez conocido el concepto de límites de crédito podemos empezar con el análisis y la evaluación de dichos límites.

El trabajo de un analista de crédito será determinar si un cliente o un cliente potencial podrá pagar sus cuentas.

Existen dos formas para evaluar una cuenta:

- Sobre la base de un análisis no financiero.
- Sobre la base de un análisis financiero.

Los criterios para un análisis no financiero, se basan en el historial y actuación en cuanto a pagos de los clientes, experiencia y antecedentes de los propietarios y administradores; edad del negocio y ritmo de crecimiento; impresiones de los empleados de la compañía; financiamiento y grado de adecuación del capital; tendencias del negocio, instalaciones y equipo; condiciones de la industria y competencia. Todos estos aspectos son contemplados en una investigación de crédito.

La base de un análisis financiero, es el estudio e interpretación de los estados financieros, que comprende un examen de los detalles del balance general; así como del estado de pérdidas y ganancias; la revisión de la información contenida en la balanza de comprobación en las cédulas analíticas de dichos estados y, la evaluación de las condiciones económicas generales de la industria en la que se encuentra operando el solicitante.

Cabe señalar que el mejor momento para obtener un estado financiero, es cuando se solicita un crédito.

El analista de crédito debe proceder a determinar las causas reales de la disminución de las ventas, de las pérdidas y utilidades; de los inventarios excesivos y de otras tendencias adversas importantes.

**Las fluctuaciones favorables deben sujetarse al mismo escrutinio que las desfavorables, y deben justificarse en la misma forma.**

**El uso de las razones financieras en el análisis de los estados financieros, es uno de los mejores medios para obtener información respecto a la situación financiera de los clientes.**

**Estas razones representan números o porcentajes que muestran la relación entre dos partidas. Tienen las cualidades o características de predicción que indicarán puntos fuertes y débiles del cliente; ayudan a comparar las operaciones del cliente con otros clientes dentro de la misma industria; También servirán como punto de partida para poder averiguar ciertas partidas del balance general y estado de resultados de su cliente que pueden ser falsas o que pueden conducir a error.**

**Entre las limitaciones inherentes a esta clase de análisis, sin duda la más obvia desventaja es la variedad de métodos de contabilidad empleados por las empresas; esto oscurece con mucha frecuencia las comparaciones aún dentro de la misma industria o actividad comercial. Por tanto, ninguna empresa es comparable exactamente con otra.**

**La verdadera importancia del análisis se basa en el acierto con que pueda proyectar el futuro.**

**A continuación se mencionan algunas razones financieras que se utilizan en el análisis de los estados financieros.**

- a) Capital de trabajo: Activo circulante / Pasivo circulante. Mide la habilidad para cubrir compromisos en el futuro cercano.**
- b) Prueba del ácido: Activo circulante - inventarios / Pasivo circulante. Mide el índice de liquidez inmediata.**
- c) Margen de seguridad: Capital de trabajo / Pasivo circulante. Mide las inversiones de acreedores y propietarios.**

- d) De protección al pasivo circulante:  $\text{Capital contable} / \text{Pasivo circulante}$ . Mide la protección de propietarios a los acreedores.
- e) Inversión total:  $\text{Utilidad de operación} / \text{Activos totales}$ . Mide la rentabilidad sobre activos totales.
- f) Margen neto de utilidad:  $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$ . Mide la facilidad para convertir las ventas en utilidad.
- g) Utilidad por acción:  $\text{Utilidad neta} / \text{Número de acciones}$ . Mide la rentabilidad por acción.
- h) Rotación de clientes:  $\text{Promedio de clientes} \times 360 / \text{Ventas a crédito}$ . Mide la eficiencia en el manejo del crédito a clientes.
- i) Rotación de proveedores:  $\text{Promedio de proveedores} \times 360 / \text{Compras a crédito}$ . Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.
- j) Plazo medio de cobro:  $360 \text{ días} / \text{Rotación de clientes}$ . Mide en días la eficiencia del crédito a clientes.
- k) Plazo medio de pago:  $360 \text{ días} / \text{Rotación de proveedores}$ . Mide en días la eficiencia del uso del crédito de proveedores.

#### **1.3.4 La Investigación de crédito.**

En nuestro país se dispone de fuentes limitadas de información de crédito. Durante un periodo reciente, estas fuentes han estado en continuo crecimiento basado en una relación de confianza y respeto mutuo entre los directivos de crédito, algunas agencias de información crediticia y los clientes.

De esta forma podemos referirnos a la relación cliente-departamento de crédito como una relación "de buena fé" más que una relación "confidencial", ya que el usuario común está enterado sobre el intercambio de información crediticia.

Al respecto, el cliente sabe que dichos departamentos proporcionarán datos relativos al carácter, reputación y experiencia de pago a otros acreedores cuyo interés sea legítimo. De igual forma, está enterado de que ésto le facilitará la obtención de créditos, su disposición en cantidades mayores y sin retraso.

El principio fundamental en el intercambio de información es el respeto absoluto a la naturaleza confidencial de las consultas, así como, a la identidad del consultante y la fuente de información.

Las solicitudes de información de crédito por escrito deben hacerse mediante comunicación directa, con firma autógrafa y proporcionando el nombre y la dirección de la persona a investigar; cuando se soliciten informes, ya sea personalmente o por teléfono, el consultante debe identificarse a satisfacción.

En toda consulta se deben indicar en forma específica: la cantidad solicitada, el motivo del crédito, los términos, la disponibilidad de los antecedentes y si la fuente fue o no dada como referencia. Si la fuente de información es una institución bancaria, se debe dar el nombre, número de cuenta y la sucursal en donde radica la cuenta de la persona investigada.

Los informes tratan de abarcar los hechos más importantes de una decisión de crédito, desde la historia de la empresa hasta sus operaciones, con antecedentes de sus funcionarios, posición financiera y antecedentes de pagos. El plazo normal para obtener los informes de las agencias es de 72 horas, si bien las investigaciones especiales pueden llevar más tiempo.

Las formas de obtención de la información son las siguientes:

- Información proporcionada por el cliente.
- Información telefónica.
- Grupos de intercambio.

- Información bancaria.
- Información de los vendedores.
- Boletín judicial.
- Registro Público de la Propiedad y Comercio.
- Cámaras de Industria y Comercio.

-Información proporcionada por el cliente.

No hay mejor fuente informativa sobre la operación y la situación financiera de la empresa que los propietarios y funcionarios de la misma.

El contacto directo con el cliente puede proporcionar los detalles de la información financiera disponible, las referencias bancarias y comerciales u otra información importante. La forma de solicitar y obtener esta información dependerá del tiempo disponible, de la ubicación del cliente, de la relativa importancia del riesgo del crédito, y del grado de colaboración que pueda lograrse del cliente.

En muchas ocasiones una entrevista personal permitirá descubrir información suficiente para otorgar el crédito sobre bases sólidas, aún cuando el cliente no haya podido presentar un estado financiero completo.

Con frecuencia, una empresa parece caer en un alto riesgo de crédito si se le juzga únicamente por su balance general; se podrá cambiar de parecer al conocer sus instalaciones y equipo, así como, el carácter de sus funcionarios y propietarios.

Después de cualquier entrevista, se debe de elaborar un memorando completo y anotar la fecha, la ocasión y todos los datos pertinentes obtenidos, así como, las impresiones personales del investigador.



### -Información telefónica.

En nuestro país la información de crédito obtenida por vía telefónica plantea una serie de problemas considerables, este medio sólo debe utilizarse para codificar determinado tipo de datos, ya que para otros su validez es dudosa.

Un gerente experimentado podrá obtener valiosa información de los contactos telefónicos, los cuales, pueden utilizarse para completar la información acerca del solicitante, obtener referencias comerciales y de localización, para actualizar información, etc...

El contacto telefónico sigue en orden de conveniencia a la visita personal por las ventajas que reporta respecto a tiempo y costo, no así en cuanto a la apreciación y otras ventajas específicas.

### -Grupos de intercambio.

Las asociaciones integradas por ejecutivos de crédito de un mismo tipo de industria o ramo comercial, aún cuando en este momento no son muchas, se forman con la finalidad de intercambiar información y experiencias con los clientes, que en la mayoría de los casos son los mismos.

Este sistema proporciona los medios más económicos para obtener la experiencia registrada por otras empresas y, eliminar o reducir considerablemente la necesidad de otros métodos más costosos para investigar los métodos de pago del cliente.

### -Información bancaria.

En términos generales, las instituciones bancarias consideran que su obligación primera radica con sus depositantes; sin embargo, cuando se expone de manera amplia y clara la naturaleza y el alcance de la solicitud de información, el banco proporciona los datos que esté en libertad de dar o cuando menos, da información parcial acerca del cliente.

#### -Información de los vendedores.

Los vendedores son el primer contacto de la empresa con un nuevo cliente, ellos pueden obtener abundante información con solo ponerse alerta; podrán juzgar la ubicación y el aspecto del negocio, y la presencia o ausencia de competencia. Asimismo podrán observar los nombres de otras marcas o productos que se distribuyan, así como, la personalidad de los empleados y la gerencia.

A través de sus frecuentes visitas, pueden recibir noticias sobre cambios en las tendencias de las ventas, cobranzas, rotación de inventarios y otros aspectos; así como noticias sobre aspectos en los que tras comunicarlos de inmediato al gerente de crédito, éste pueda efectuar una investigación y tomar medidas pertinentes para proteger su empresa.

#### -Boletín judicial.

Aquí se publican por juzgado las partes que intervienen en un juicio Ejecutivo Mercantil, suspensiones de pago, quiebras, etc. Información de un alto valor para el departamento de crédito.

#### -Registro Público de la Propiedad y Comercio.

Aquí se pueden apreciar litigios pendientes, gravámenes fiscales, hipotecas, fianzas, aumento o disminución de capitales; poderes generales, nombramientos, remociones de funcionarios y demás anotaciones señaladas por el artículo 21 de nuestro Código de Comercio.

#### -Cámaras de Industria y Comercio.

Llevar un registro bastante completo con datos de muchos años atrás sobre personas y empresas, debidamente actualizado y al alcance de sus asociados. Tal es el caso de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

**En un mercado de alta competencia, la rapidez de la decisión de otorgar o no un crédito es una consideración importante, por lo que, no es aconsejable retrasar la aprobación de la venta hasta que todas las fuentes de información hayan sido verificadas. El gerente de crédito debe decidir en qué punto de la investigación ha obtenido información suficiente para tomar una decisión.**

**A continuación se anexan formatos de reportes de investigación de crédito para personas físicas y morales.**

INFORME PARA: \_\_\_\_\_

REFERENCIA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_  
DOMICILIO \_\_\_\_\_  
COLONIA \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
TEL. \_\_\_\_\_

### 1.- DATOS GENERALES

ORIGINARIO DE \_\_\_\_\_ FECHA DE NAC. \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ REGIMEN \_\_\_\_\_  
CONYUGE: \_\_\_\_\_ ORIGINARIO DE \_\_\_\_\_  
DEPENDIENTES \_\_\_\_\_

### 2.- DATOS DE IDENTIFICACION

LICENCIA DE MANEJO \_\_\_\_\_ VIGENCIA HASTA: \_\_\_\_\_  
AFILIACION I.M.S.S. \_\_\_\_\_ R.F.C. \_\_\_\_\_  
CRED. PARA VOTAR \_\_\_\_\_ PASAPORTE \_\_\_\_\_

### 3.- DATOS DEL DOMICILIO

VIVE EN CASA PROPIA ( ) RENTADA ( ) OTROS ( )  
A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_  
CARTERA FISCAL No. \_\_\_\_\_ A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_  
IDENTIFICACION \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> VALOR CATASTRAL: NS \_\_\_\_\_  
IMP. ANUAL NS \_\_\_\_\_ VALOR ESTIMADO: NS \_\_\_\_\_  
CONTRATO A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_  
RENTA MENSUAL NS \_\_\_\_\_ ARRIGADO DESDE: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO ANTERIOR \_\_\_\_\_  
MOBILIARIO: \_\_\_\_\_

### 4.- CONSTANCIAS DE DOMICILIO

RECIBO TELEFONO ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBO LUZ ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBO PREDIO ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBO AGUA ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**5.- EMPLEO O ACTIVIDAD**

EMPRESA	TEL.
DOMICILIO	
COLONIA	C.P.
MUNICIPALIDAD	
FECHA INGRESO	
GRUPO DE	
OTROS INGRESOS	
INFORME	
CARGO ANTERIOR	
EMPLEO ANTERIOR	

**6.- NEGOCIO PROPIO****PERSONA FISICA**

ANOMBRÉ DE:	
REG. FED. CONT.	INICIO:
DENOMINADO	
DOMICILIO	C.P.
COLONIA	
MUNICIPALIDAD	
ACTIVIDAD O GIRO	
DESCRIPCIÓN NEGOCIO	
VENTAS	
EMPLEADOS	
INGRESOS MENS.	

**7.- SITUACIÓN ECONOMICA**

INGRESOS BRUTOS NS	IMPUESTOS: NS
OTROS INGRESOS NS	GASTOS FAM: NS
TOTAL DE INGRESOS NS	GYROS: NS
	TOTAL EGRESOS: NS
	DISPONIBLE: NS

**8.- VEHICULOS DE SU PROPIEDAD**

--

**9.- BIENES RAICES**

DESCRIPCION DEL INMUEBLE _____			
DOMICILIO _____		COLONIA: _____	
POBLACION _____		C.P. _____	
A NOMBRE DE: _____		ESCRITURA _____ VOL. _____	
NOTARIO No. _____ NOTARIO: _____			
VEHICULO: _____		COMPRA: _____	
FECHA DE ESCRITURA _____		PRECIO DE COMPRA: _____	
INSCRITA EN REG. PUB. DE LA PROP DE: _____			
FECHA _____		LIBRO: _____ TOMO _____	
PARTIDA _____		FOJAS: _____ NUMERO: _____ NUM REAL: _____	
GRAVAMEN _____			
CUENTA IMPUESTO PREDIAL No. _____		A NOMBRE DE: _____	
IMPUESTO PREDIAL NS _____		VALOR CATASTRAL: NS _____	
FECHA DEL ULTIMO PAGO PREDIAL _____		VALOR ESTIMADO: NS _____	

**10.- REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE _____	TELEFONO: _____
DOMICILIO _____	
POBLACION _____	C.P. _____
NOMBRE _____	TELEFONO: _____
DOMICILIO _____	
POBLACION _____	C.P. _____


**11.- REFERENCIAS BANCARIAS**

BANCO _____	SUCURSAL: _____
CTA. No. _____	TIPO DE CTA. _____
APERTURA _____	EXPERIENCIA _____
INFORMO _____	
BANCO _____	SUCURSAL: _____
CTA. No. _____	TIPO DE CTA. _____
APERTURA _____	EXPERIENCIA _____
INFORMO _____	

**12.- REFERENCIAS COMERCIALES**

COMPANIA _____	TEL. _____
CTA. No. _____	LINEA DE CREDITO _____
APERTURA _____	PLAZOS _____
EXPERIENCIA _____	SALDO _____
INFORMO _____	
OBSERVACIONES _____	

**13.- LOCALIZACION DOMICILIARIA**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**ATENTAMENTE**

INFORME PARA: \_\_\_\_\_  
REFERENCIA: \_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE	RFC
DOMICILIO	
COLOMA	C.P.
POBLACION	TELS

**1 - ESTRUCTURA LEGAL**

CONSTITUIDA EL \_\_\_\_\_ EN \_\_\_\_\_  
NOTARIO PUB NO \_\_\_\_\_ DISTRITO JUDICIAL \_\_\_\_\_  
LIC \_\_\_\_\_ ESCRITURA PUB No \_\_\_\_\_ VOL \_\_\_\_\_  
REG PUB DE COMERCIO DE \_\_\_\_\_ FECHA INSCRIPCION: \_\_\_\_\_  
REGISTRADO BAJO EL No. \_\_\_\_\_ FOLIO: \_\_\_\_\_ VOLUMEN: \_\_\_\_\_  
OBJETO \_\_\_\_\_

DURACION LEGAL \_\_\_\_\_  
CAPITAL INICIAL \_\_\_\_\_ CAPITAL ACTUAL \_\_\_\_\_  
ACCIONES \_\_\_\_\_ VALOR DE CADA UNA \_\_\_\_\_ NOMBRATNRS ( ) \_\_\_\_\_  
ACCIONISTAS REGISTRADOS \_\_\_\_\_ ACCIONES \_\_\_\_\_ CARGOS DEL CONSEJO DE ADMON \_\_\_\_\_

PERSONA(S) CON PODER PARA BUSCAR TITULOS DE CREDITO \_\_\_\_\_



**2.- DESCRIPCION DE INSTALACIONES:**


**3.- PRODUCCION Y VENTAS**


NUM. EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

**4.- ACTIVOS FIJOS:**


**5.- BIENES RAICES:**


**6.- SITUACION ECONOMICA:**

ACTIVOS CIRCULANTES : \$ _____	PASIVOS CIRCULANTES : \$ _____
ACTIVOS FIJOS : \$ _____	A LARGO PLAZO : \$ _____
DIFERENDOS : \$ _____	CAPITAL SOCIAL : \$ _____
TOTAL ACTIVO : \$ _____	PASIVO Y CAPITAL : \$ _____

**7.- REFERENCIAS BANCARIAS:**

BANCO: _____	SUC: _____	Nº. CTA: _____
TIPO DE CTA: _____	PROMEDIOS MENS: _____	
LINEA DE CREDITO: _____	EXPERIENCIA: _____	
BANCO: _____	SUC: _____	Nº. CTA: _____
TIPO DE CTA: _____	PROMEDIOS MENS: _____	
LINEA DE CREDITO: _____	EXPERIENCIA: _____	

**8.- REFERENCIAS COMERCIALES:**

PROVEEDOR: _____	TEL: _____
MONTO: _____	PLAZO: _____
SALDO A LA FECHA: _____	FORMA DE PAGO: _____
INFORMO: _____	OPERANDESDE: _____
CARSOQUETIENE: _____	



## **1.4 LA COBRANZA**

### **1.4.1 Concepto de Cobranza.**

La palabra "cobranza" viene del verbo "cobrar" que significa: "Percibir uno la cantidad que otro le debe".•

Toda cobranza debe reunir los siguientes requisitos: debe ser adecuada, oportuna y completa.

- \*Adecuada.- Para poder realizar una buena cobranza debemos considerar que cada cliente es diferente a otro y por eso, el trato para cada uno de ellos debe ser distinto. La firmeza en la cobranza debe ser la misma, pero el modo y el estilo debe estar de acuerdo al tipo de cliente que se trate.
- \*Oportuna.- Es normal que tanto las personas físicas como morales tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso, en algún momento sus compromisos pueden rebasar su capacidad de pago; de ahí que sea necesario que la cobranza se efectúe en el día y horas señalados, pues si se realizan después, se pueden agotar los recursos disponibles por cubrir sus otros pasivos.
- \*Completa.- Es importante efectuar la cobranza completa y si existen algunas diferencias, se aclaren rápidamente para no permitir que estas partidas se hagan viejas, pues lo único que se logra es que se olviden y esten sujetas a un ajuste o a su cancelación. En este sentido, uno de los aspectos a considerar es que tanto las cuentas grandes como las pequeñas pueden llegar a ser incobrables o convertirse en saldos muy antiguos.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, es recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que la situación financiera de la empresa sufra riesgos por no hacer una cobranza completa.

#### **1.4.2 Clases de cobranza.**

La división o clases más comunes son:

- a) Cobranza local.
- b) Cobranza foránea.
- c) Cobranza internacional.

##### a) Cobranza local.

Al hablar de cobranza local nos referimos a la que se realiza en el mismo estado o ciudad donde se encuentra la empresa, ésta suele ser más ágil, debido a que el cliente está más cerca de nosotros y podemos tomar cualquier acción en un corto tiempo, incluyendo una visita personal.

##### b) Cobranza foránea.

La cobranza foránea es toda aquella cobranza que se realiza fuera de la plaza donde se encuentra ubicada la empresa, pero dentro del mismo país.

##### c) Cobranza internacional.

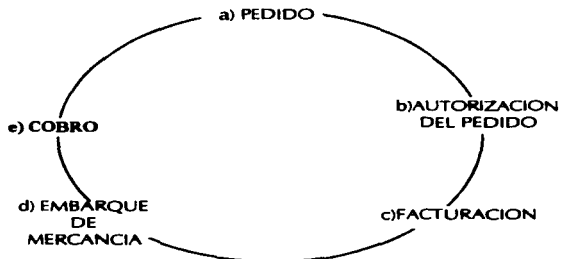
Es la que se realiza fuera del país donde reside la empresa exportadora. El porcentaje de cuentas malas en el comercio internacional generalmente, es inferior a la pérdida experimentada por las transacciones de crédito nacionales.

Los embarques internacionales de bienes contienen una gran variedad de medidas de seguridad dentro de las propias transacciones: seguros, artículos que se pagan al momento de ser entregados, arreglos financieros sofisticados (giros y cartas de crédito).

La dificultad primordial en la cobranza en el extranjero de cuentas malas, es debido, a que se llega a complicar por los problemas normales del comercio internacional y, concretamente, por la distancia, los idiomas y las leyes aplicables en los diferentes países.

#### 1.4.3 Propósitos de la Cobranza.

El propósito de la cobranza es cerrar el ciclo de la venta, el cuál es:



Cerrar el ciclo de la venta por cubrir un requisito, no es el propósito único de la cobranza ya que, podríamos realizar una cobranza siendo agresivos y amenazadores con los clientes y lo único que conseguiríamos es perderlos. La cobranza debe ser hecha de tal manera que una vez que se haya logrado que el cliente liquide su cuenta, éste se sienta tan satisfecho por el trato recibido que desee continuar con la relación comercial.

Un buen ejecutivo de cobranza debe captar toda actitud del cliente y tener tacto para manejar la situación, es decir, debe saber cuando ejercer presión y cuando ser flexible. En una simple conversación telefónica nos damos cuenta cuando el cliente esta mintiendo, cuando tiene problemas financieros, o si está próximo a cerrar, es por eso que siempre debemos de estar en contacto con los clientes.

Si la cobranza se realiza con un sentido profesional, aún cuando los clientes son malos, se puede lograr una mejoría notable en sus pagos y por consiguiente no habrá motivo para negarle una venta. Conociendo las razones por las que un cliente no paga su cuenta, podremos hacer consideración y atacar directamente el problema.

Las principales razones por las que un cliente se retrasa en sus pagos son:

- Porque no tiene dinero.
- Porque no le cumplen los tratos hechos por la empresa.
- Por utilizar el dinero ajeno para financiarse más de la cuenta.
- Por virtud de que devolvió mercancía y no se le han acreditado a su cuenta corriente.
- Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo que se refiere a documentación requerida para su pago.
- Por malos tratos del departamento de crédito y cobranza.
- Porque el departamento de ventas otorga un plazo de pago bajo condiciones especiales, sin informar al departamento de crédito y cobranza.

#### **1.4.4 Formas para la realización de la cobranza.**

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. En primer término se deberá acudir al expediente del cliente, clasificarlo conforme su forma de proceder en el pasado o conforme una apreciación inteligente; luego se procederá a utilizar todas o algunas de las siguientes formas o medios para realizar la cobranza:

- I.- Estado de cuenta.
- II.- Cartas: a) tipo y b) intermedias.
- III.- Llamadas telefónicas.
- IV.- Visitas personales.
- V.- Telegramas.
- VI.- Etapa final en la gestión de cobro.
- VII.- Cuentas incobrables.

## I.-Estado de Cuenta.

El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado. Por lo general, dichos estados se envían sin mensaje, acompañándolos de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresa o marcada con un sello en el estado de cuenta.

El estado de cuenta debe contener la información básica suficiente que permita al cliente verificarla sin demora contra sus propios registros antes de enviar la remesa. El envío de estados de cuenta colabora en forma eficaz a recuperar un volúmen importante de cuentas, con la consecuente disminución del número de casos que necesitan un esfuerzo de cobranza adicional.

## II.-Cartas.

a) Cartas Tipo: Mucho se ha escrito sobre las cartas de cobranza tipo y el lugar que ocupan dentro de la organización y el trabajo de cobranza. Aquellas negociaciones que se inclinan por el uso de cartas tipo exponen como principal argumento el considerable ahorro de tiempo y gasto.

Otros, con la larga experiencia en el trabajo de cobranza, se inclinan por el uso de comunicaciones escritas especialmente para tal fin, partiendo de la idea de que los formatos son identificados como tales y en consecuencia, restan efectividad al esfuerzo de cobro; sin embargo, existen situaciones en que ambos sistemas encuentran aplicación conveniente. Como regla general, vale afirmar que la efectividad de los formatos va en proporción inversa a la gravedad del problema de cobro.

Una de las técnicas comúnmente aceptadas para la cobranza de una cuenta, la constituye una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo, mantener la relación comercial y la buena voluntad de éste. De ahí que la primera carta enviada a una cuenta morosa sea la más importante, debe estar cuidadosamente planeada y formulada; debe ser cortés, lo más breve posible e identificar el concepto de que el adeudo ya ha vencido. La primera carta tipo contiene pocos datos del estado de cuenta, pero por contener más poder de persuasión, es más difícil de pasar por alto.

b) Cartas intermedias de cobro: Como consecuencia de remitir estados de cuenta y la primera carta de cobro, en la práctica, el número de cuentas por cobrar se reduce en forma considerable. Aquellos clientes que no responden a estos primeros recordatorios, representan ya un problema y plantean un reto a la habilidad del cobrador en la etapa intermedia de cobro que sigue. El número de apremios o contactos variará en función del período que la organización considere un ciclo normal de cobro (normalmente de dos a tres meses, y en ciertos tipos de negocios, aún mayor).

Los esfuerzos intermedios de cobro normalmente se manejan por correspondencia, aún cuando la llamada telefónica o la visita personal se impongan cuando el gasto se justifica por el monto de la cuenta.

El ejecutivo de cobranza debe aplicar todas sus aptitudes y habilidades para redactar cartas con el suficiente tacto para inducir al cliente a cumplir su compromiso, sin caer en el riesgo de lesionar su crédito mercantil. Los formatos o machotes no resultarán efectivos por su naturaleza general ante un problema específico.

Durante esta etapa, deberá mantenerse una actitud paciente y digna, será aconsejable fortalecer la gestión incrementando la preocupación y urgencia en cada recordatorio sucesivo, manteniendo a la vista la información de crédito, así como, la fecha de antigüedad de la cuenta.



Durante esta etapa, deberá mantenerse una actitud paciente y digna, será aconsejable fortalecer la gestión incrementando la preocupación y urgencia en cada recordatorio sucesivo, manteniendo a la vista la información de crédito, así como, la fecha de antigüedad de la cuenta.

Los intervalos de seguimiento deben mantenerse regulares; en general se considera una buena práctica utilizar un plazo de diez días o dos semanas entre cartas o solicitudes personales de cobro. En la correspondencia de cobranza, se debe tener sumo cuidado de establecer los hechos de manera incuestionable, a fin de que el cliente no tenga elementos de desacuerdos o bases para sentirse ofendido.

El tratamiento que da resultado con un cliente puede fallar lamentablemente con otro, pero experimentando ciertas técnicas, éstas probarán su eficiencia y podrán emplearse un tiempo considerable. El disponer de ciertos recursos en estas etapas intermedias retribuirá importantes beneficios, pues al llevar la gestión de cobro hasta sus últimas consecuencias y entregar la cuenta a una organización ajena se reducirá su valor por el momento de los honorarios a ser cubiertos.

### III.-Llamadas telefónicas.

Una carta tiene la desventaja de que consume mucho tiempo y comprende tan sólo a una de las partes. Las llamadas telefónicas podrán superar ambos inconvenientes.

En la actualidad el teléfono se ha convertido en una herramienta de cobranza más generalizada, particularmente cuando se trata de problemas de cobro difíciles. Este medio ofrece las ventajas de la velocidad y certeza de que su investigación llega a la persona apropiada.

Para poder llegar a ser eficiente cobrador por teléfono será necesario que desarrolle cierta confianza y certaza, así como tacto y diplomacia. Deberá evitarse todo tipo de amenazas ya que, una batalla con agresiones no podrá llevar a una solución apropiada.

Existen cuatro pasos para tener éxito al cobrar por teléfono: una adecuada identificación, precisar el propósito de la llamada, llegar a un acuerdo y la conclusión.

La identificación se refiere a aquella etapa en la cual quien llama se identifique con la persona con la cual habla. Será conveniente ponerse en contacto con la persona quien firmó el contrato o pedido, o con la persona responsable de la orden. Si el cliente no señala voluntariamente cuándo hará su pago, se debe señalar en forma directa el motivo o el propósito de su llamada. No se deberá actuar en forma antagónica; pero tampoco se pida disculpas.

Toda llamada telefónica deberá conducir a un acuerdo entre el acreedor y su cliente respecto a la fecha en que el pago se deberá hacer, si la fecha sugerida por el cliente se considera razonable, no será necesario conversar más; asegúrese de establecer una fecha de pago aceptable si el cliente parece poco preciso o no realista y termine cada una de las llamadas repitiendo la fecha de pago convenida para que no de lugar a malas interpretaciones.

#### IV.-Visitas personales.

Las visitas personales debido a su elevado costo, se podrán reservar para aquellos casos de cobranza considerados significativos. El esfuerzo de cobranza muy probablemente habrá de acelerar los requerimientos de cobro en una u otra dirección: hacia el cobro o convenio, o bien a tomar una acción legal más firme.

La visita personal ofrece todas las ventajas de una llamada telefónica, más la ventaja de una conversación de persona a persona, a pesar de los costos, la visita personal usualmente genera los mejores resultados de todos los métodos de cobranza.

En el momento en que se decide realizar una visita personal, se debe considerar que si el cliente aún no paga después de las cartas y de las llamadas telefónicas, es poco realista el pensar que se podrá cobrar la cantidad total en efectivo al momento de realizarla; pero se podrá pensar en la elaboración de un programa de pagos, posiblemente documentar la deuda, o modificar los términos actuales de pago.

#### V.-Telegramas.

Los telegramas son herramientas efectivas de cobranza puesto que exigen la atención personal de quien lo recibe. El lenguaje utilizado en los telegramas será conciso, claro y preciso.

Los telegramas se utilizan mejor cuando el esfuerzo de cobranza llega a la fase de urgencia y se requiere de una acción rápida. Sin embargo, el uso de telegramas al inicio del ciclo de cobranza frecuentemente acelera la acción que se desea.

Tratándose de una cuenta grande, si los demás medios de cobranza han resultado improductivos, el envío de un telegrama al presidente o controlador de la compañía podría ser el antecedente antes de proceder con el trámite legal de cobranza. El telegrama generalmente representa el esfuerzo final para llegar a una solución.

#### VI.-Etapa final en la gestión de cobro.

Cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final.

La base o propósito del esfuerzo final de cobro consiste en motivar al cliente moroso de largo tiempo a liquidar su adeudo, y evitar así los costos de un juicio por terceras personas.

En la etapa final, el esfuerzo de cobro puede variar de una a dos cartas. La técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que podría considerarse la penúltima carta de cobro, en la que se hace clara mención de que a menos de llegar a un acuerdo en breve plazo para la liquidación del adeudo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, se enviará lo que se conoce como la carta final, en la cual se indica que la cuenta pasará al departamento jurídico en un determinado número de días.

Si el deudor no acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para la liquidación de su adeudo, la alternativa será la acción legal siempre molesta y costosa.

#### VII.-Cuentas incobrables.

Para considerar una cuenta incobrable, primero tenemos que hacer un expediente muy detallado de la cuenta y las gestiones realizadas; dicho expediente debe contener los siguientes elementos:

- La solicitud de crédito y el pedido.
- Copia de las cartas de cobranza o bien los telegramas enviados, siempre debemos procurar que sean envíos con acuse de recibo o correspondencia certificada.
- Informes del cobrador en sus diversas visitas, si es el caso.
- Informe de la labor que realizó el departamento de ventas en la cobranza de la cuenta.
- Historial de la labor realizada por el abogado, copias autorizadas de la demanda y de todos los trámites realizados para la recuperación de la cuenta.

Con cierta frecuencia se considera que llevar a gastos cuentas y documentos por cobrar por ser incobrables, no representa algo grave para las empresas, debido a que existe un recuperación vía impuestos; esta apreciación resulta improcedente, debido a que no hay una recuperación total, ni de las mismas, ni de las erogaciones que se efectuarán.

Cabe hacer mención, que esta deducción solo podrá hacerse en el año en que se consuma el plazo de prescripción que por ley corresponda a cada uno de los documentos incobrables.<sup>10</sup>

#### **1.4.5 Bases para una buena cobranza.**

Las bases para una buena cobranza se fincan principalmente en los siguientes puntos:

- a) Una investigación de crédito bien hecha.
- b) Cumplimiento de los tratos de venta y post-venta.
- c) Cobrar cobrando.

a) Una investigación de crédito bien hecha. Como se ha mencionado anteriormente, una buena relación empieza por una buena investigación de crédito; si la investigación de crédito fue deficiente, es muy probable que la cobranza se dificulte aunque no siempre ocurre así, porque en un mínimo porcentaje aún cuando la investigación de crédito y los resultados fueron buenos, sucede que la cobranza se dificulta. Pero sin duda con una buena investigación de crédito la probabilidad de fracaso disminuye considerablemente. Es muy importante el cumplimiento fiel y exacto de las políticas de la empresa en esta materia, para evitar en lo posible las desviaciones.

b) Cumplimiento de los tratos de venta y post-venta. Es muy probable que si una operación de venta no se cumplió o las condiciones de venta no se respetaron, el cliente va a concretar su disgusto en un retraso de sus pagos; o también si hay algún punto no muy claro, los clientes suelen suspender el pago hasta recibir la visita del representante de ventas.

---

<sup>10</sup> Art. 24 Fracc. XVII y Art. 136 Fracc. XVI, LISR.  
Art. 25 y Art. 149. Reglamento LISR.

c) Cobrar cobrando. Cuando la labor de cobranza es profesional y se trata de mejorar día con día, en cierto momento la cobranza llega sola; pero esto no sucede por mucho tiempo y puede propiciar que los clientes se vuelvan mañosos y con el pretexto de que nadie les cobra, no realizan sus pagos a tiempo. Siempre debemos de estar al pendiente de la cobranza porque en cualquier descuido la recuperación puede ser muy lenta.

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

- Las posibilidades de que las cuentas se vuelvan incobrables o se recuperen lentamente.
- Se pierde el respeto de los clientes que al no haber labor de cobranza, piensan que los plazos son muy flexibles.
- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos pedidos.
- Se dificulta el manejo interno del departamento, pues quedan cuentas sin saldarse incrementándose su número.
- Cuando la recuperación de las cuentas no se efectuá a tiempo, el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación; además los clientes no han de pagar los intereses moratorios, si el atraso en la cuenta no es imputable a ellos.

**CAPITULO 2:**

**DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE INVESTIGACION Y RECUPERACION DE  
RECURSOS FINANCIEROS. (CASO PRACTICO)**

## **2.1 DISEÑO CONCEPTUAL**

El presente modelo administrativo es una representación teórica de un sistema de trabajo, que se propone para el mejor funcionamiento de toda empresa que se dedique a la investigación y recuperación de recursos financieros; el cual, se diseño tomando en cuenta las necesidades propias de dichas empresas.

Su implantación contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos, trayendo como consecuencia una mejoría en la calidad de los servicios proporcionados; y por consiguiente, un mejor crecimiento y desarrollo de la empresa.

El presente modelo está constituido por:

- a) Un manual de organización.
- b) Un manual de procedimientos.
- c) Un manual de políticas.

a) El manual de organización.-“Es un documento oficial que describe con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos; explican la jerarquía, los grados de autoridad y obligaciones; las funciones y actividades de cada una de las unidades orgánicas de la empresa.”<sup>11</sup>

Para fines de estudio unicamente se desarrollará, en la descripción de puestos, el puesto de Gerente general.

b) Los manuales de procedimientos.-“Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de funciones de una unidad administrativa.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar manuales administrativos. Pág. 92  
<sup>12</sup> Idem Referencia N° 11. Pág. 105.



Los manuales de procedimientos se clasifican en:

**Manuales de Procedimientos Generales.**-Contienen la información sobre procedimientos de toda la organización o en más de un sector administrativo.

**Manuales de Procedimientos Específicos.**-Contiene la información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Los procedimientos administrativos "son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina."<sup>14</sup>

En este trabajo, más adelante, se mencionarán los procedimientos específicos del área de investigación, detallando el procedimiento de la investigación crediticia de una persona física.

c) El Manual de Políticas. - "Es un documento que contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste."<sup>15</sup>

Samuel C. Certo conceptualiza a la política como un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.<sup>16</sup>

Los manuales de políticas se clasifican de la siguiente forma:

**Manuales Generales de Políticas.**-Son aquellos que abarcan todo el organismo social.

---

<sup>14</sup> Idem Referencia N° 11. Pág. 132

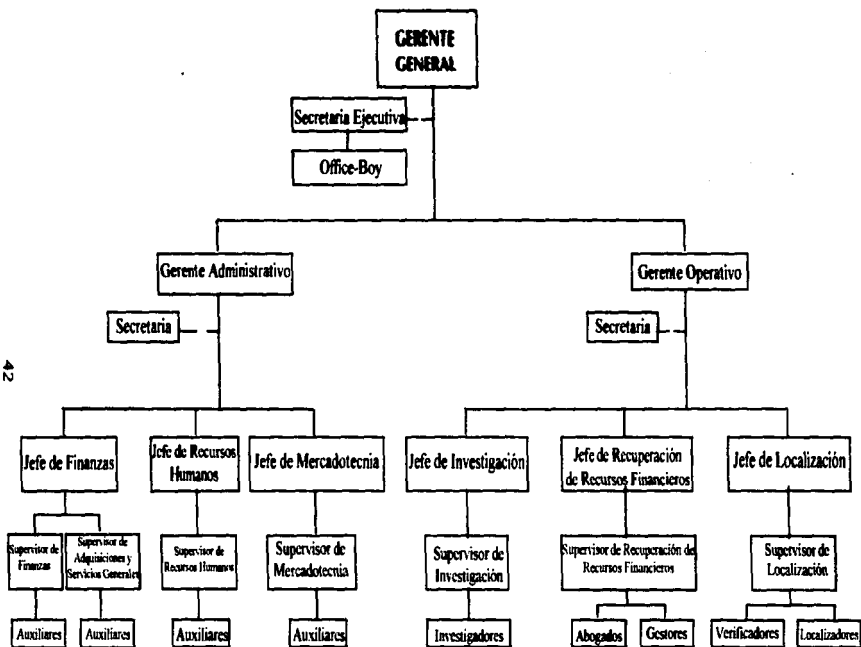
<sup>15</sup> Idem Referencia N° 11. Pág. 131

**Manuales Específicos de Políticas.-Son aquellos que se ocupan de una función operacional,un departamento o sección en particular.**

**Para efectos del presente trabajo,se hablará de algunas de las políticas del área de Recuperación de Recursos.**

## 2.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

42



## **2.3 DISEÑO FUNCIONAL**

A continuación se describen las funciones genéricas de cada área propuesta:

### **GERENCIA GENERAL.**

- Establecer los objetivos, políticas, procedimientos y programas generales de la empresa.
- Delegar autoridad y obligaciones a sus subordinados.
- Autorizar los presupuestos generales, así como vigilar su cumplimiento y corrección de las desviaciones.
- Coordinar las actividades operativas y administrativas.
- Supervisar que las funciones de la empresa se realicen con rapidez y eficiencia.
- Verificar que se de una atención rápida ,cordial y eficiente a los clientes.
- Aprobar y presentar los estados financieros al consejo de administración.

### **GERENCIA ADMINISTRATIVA.**

- Establecer en forma conjunta con la gerencia general, los objetivos a corto y largo plazo del departamento.
- Planear, coordinar y controlar los recursos financieros de la empresa.
- Planear, coordinar y controlar los recursos humanos de la empresa.
- Planear, coordinar y controlar las funciones del área de mercadotecnia.
- Realizar y actualizar el manual de organización.
- Colaborar con los gerentes y jefes de las demás áreas, en la realización de manuales específicos de políticas y procedimientos.
- Proporcionar todo el apoyo necesario, a sus subordinados, para el buen funcionamiento de las áreas a su cargo.

#### \*Jefatura de finanzas.

- Preparar y controlar el presupuesto general de la empresa.
- Estudiar las necesidades de efectivo y crédito de la empresa.
- Desarrollar programas de inversión para los recursos financieros de la empresa.
- Supervisar que la contabilidad esté al corriente.
- Verificar la aplicación de los principios y normas de contabilidad, que norman la formalización y presentación de los estados financieros.
- Coordinar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales a que está sujeta la empresa.
- Supervisar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, además de artículos de oficina y demás materiales necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

#### \*Jefatura de recursos humanos.

- Establecer los procedimientos de preparación y pago de listas de raya, y nómina quincenal.
- Llevar un registro para el control de ausentismos, compensaciones, altas y bajas, comisiones, permisos, bonos y descuentos del personal.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal.
- Establecer un programa de difusión y capacitación para el personal en sus nuevas funciones.
- Realizar en forma periódica el análisis y evaluación de puestos.
- Colaborar con el gerente administrativo en la realización del manual de organización.

#### \*Jefatura de mercadotecnia.

- Establecer en forma conjunta con el gerente del área, los objetivos del departamento.
- Planear y llevar a cabo investigaciones de mercado, para localizar nuevos nichos y/o la creación de nuevos servicios.

- Establecer programas para la promoción y publicidad de los servicios que presta la empresa.
- Aportar información suficiente para la toma de decisiones; con respecto al precio, distribución y oportunidades de mercado para los servicios que presta la empresa.
- Aportar información suficiente para el mejoramiento de los servicios prestados.

#### GERENCIA OPERATIVA.

- Establecer en forma conjunta con la gerencia general, los objetivos a corto y largo plazo del departamento.
- Establecer en forma conjunta con sus subordinados los programas, políticas y procedimientos para cada área a su cargo.
- Proporcionar todo el apoyo necesario, a sus subordinados, para el buen funcionamiento de las áreas a su cargo.
- Profundizar en todos los problemas operativos de sus colaboradores.
- Controlar la realización de trabajos en lo referente a la calidad del servicio prestado.
- Mantener buenas relaciones con las dependencias oficiales para agilizar trámites.
- Verificar la fluidez de los trámites.

#### \*Jefatura de recuperación de recursos financieros.

- Llevar a cabo los planes y procedimientos establecidos para la recuperación de los recursos financieros .
- Investigar la factibilidad que tienen bienes muebles e inmuebles, de garantizar un adeudo en un procedimiento judicial.
- Analizar la cuantía, vía, procedimiento y competencia judicial para la presentación de escritos iniciales de demanda.
- Coordinar las actividades relacionadas con la recuperación judicial y extrajudicial de los recursos financieros.
- Celebrar convenios de pago judiciales y extrajudiciales con los deudores.

- Mantener al día la información relativa a reformas legales, en materia mercantil y civil; respecto a leyes y procedimientos judiciales de ámbito local y federal.
- Realizar informes mensuales del estado y seguimiento que se ha dado a cada asunto.

#### \*Jefatura de investigación.

- Llevar acabo los planes y procedimientos establecidos para las investigaciones de crédito, encuestas socio-económicas e investigaciones especiales.
- Proponer nuevos planes y procedimientos para la realización de todo tipo de investigación.
- Buscar nuevas fuentes de información.
- Verificar que los trámites ante dependencias gubernamentales se realicen en el menor tiempo posible.
- Verificar que la información recabada en toda investigación, sea lo más objetiva posible y provenga de fuentes confiables.
- Verificar que se realice todo informe de investigación de crédito y encuestas socio-económicas en un plazo máximo de 72 horas.

#### \*Jefatura de localización.

- Llevar acabo los planes y procedimientos establecidos para la localización de personas físicas y morales.
- Proponer nuevos planes y procedimientos para la realización de las localizaciones.
- Buscar nuevas fuentes de información en dependencias públicas y privadas.
- Analizar la información con la que se cuenta para la ubicación de las personas físicas y morales.
- Verificar que en todo informe negativo de localización, se haya consultado todas las fuentes disponibles para tal fin.
- Verificar que todo informe positivo de localización, contenga información lo más explícita y objetiva posible.
- Verificar que se cumplan con los plazos de entrega fijados por instituciones bancarias.

### **2.3.1 MANUAL DE ORGANIZACION**



**MANUAL DE ORGANIZACION  
SERVICIOS ESPECIALIZADOS,S.A.**



**Fecha de Elaboración: Octubre,1996.  
Elaboro: Gerencia Administrativa.**

# **CONTENIDO**

**I.-Introducción.**

**II.-Propósito del Manual.**

**III.-Base Legal.**

**IV.-Estructura Organizacional.**

**V.-Descripción de Puestos.**

**A.-Identificación del Puesto.**

**B.-Funciones del Puesto.**

**C.-Relaciones del Puesto.**

**D.-Requerimientos del Puesto.**

**E.-Condiciones de Trabajo.**

## **I. Introducción.**

Servicios Especializados, S.A. (nombre ficticio), a través de su Gerencia administrativa, pone a disposición de todo el personal el presente manual, con el fin de que tengan un documento de consulta en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

Este manual muestra la estructura organizacional de la empresa, además de las descripciones de puestos, las cuáles contienen, la identificación del puesto, funciones, relaciones, requerimientos para el puesto y las condiciones de trabajo de los mismos.

Todo el personal tiene la obligación de mantener actualizado el presente manual. Para ésto, cualquier cambio, corrección o recomendación, se deberá comunicar a la Gerencia Administrativa.

La revisión del presente manual será hecha en forma anual, por el Gerente Administrativo, salvo que se detecte cualquier anomalía la cual, justifique su inmediata revisión y corrección, antes del período señalado.

## **II. Propósito del Manual.**

**Dar a conocer las cargas funcionales, jerarquías, obligaciones y relaciones que guardan entre sí, cada uno de los puestos de la organización.**

### **III.Base Legal.**

#### **1.-Ley Federal del trabajo.**

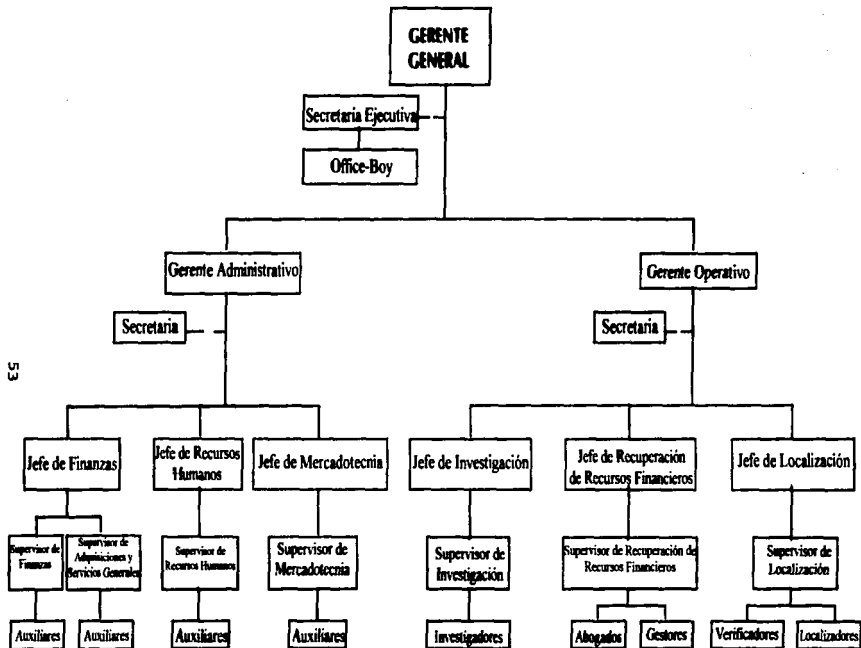
En sus artículos 24 y 25, que dicen a la letra:

**Art.24.-"Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables.Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte."**

**Art.25.-"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:**

- III.-El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;**
- IV.-El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;**
- V.-La duración de la jornada;**
- VI.-La forma y el monto del salario;**
- IX.-Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.**

## IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## V.Descripción de Puestos.

### A.-Identificación del puesto.

- 1.-Título del puesto: Gerente general.
- 2.-Propósito del puesto: Dirigir, administrar y promover los servicios que proporciona la organización.
- 3.-Otros títulos: Administrador general.
- 4.-Números de plazas: Una.
- 5.-Localización física: Balderas No.44 despacho 305 Col.Centro  
C.P. 06000., México, D.F.
- 6.-Subordinados: Gerente administrativo  
Gerente operativo  
Secretaria Ejecutiva  
Primer Nivel
- 7.-Nivel organizacional: Consejo de administración
- 8.-Reporta a: Confianza.(XX) Sindical.( )  
Base.( ) Honorarios.( ) Eventual.( )
- 9.-Tipo de puesto: Administrativo.(80%) Operativo.(20%)
- 10.-Clasificación del puesto: Escritorio, credenza, archiveros, libreros,  
sillón-ejecutivo, fax, P.C.,  
Radio- localizador,sala de juntas.
- 11.-Material y equipo: Mercado. \$10,000.00  
Organización: \$10,000.00
- 12.-Sueldo: Reportes de ingresos mensuales, estados de  
cuenta bancarios, nóminas, estados  
financieros,Micro-films bancarios, directorio  
de clientes y funcionarios públicos, convenios  
judiciales.
- 13.-Aspectos confidenciales: Semestral.\_\_\_\_ Anual.XXX
- 14.-Períodos de revisión:

## **II.-Funciones del puesto.**

### 1.-Genéricas:

Planear, coordinar y controlar las funciones administrativas y operativas de las áreas que integran la empresa.

### 2.-Específicas:

- Establecer los objetivos generales de la empresa.
- Establecer los planes y políticas generales de la empresa.
- Autorizar los presupuestos generales, así como vigilar su cumplimiento y corrección de las desviaciones.
- Delegar autoridad y obligaciones a sus subordinados.
- Coordinar las actividades operativas y administrativas.
- Supervisar que las funciones de la empresa se realicen con rapidez y eficiencia.
- Verificar que se de una atención rápida, cordial y eficiente a los clientes.
- Autorizar la creación de nuevas plazas que le soliciten los jefes de área, por incremento en las funciones de la empresa.
- Desarrollar y atender cuentas o clientes especiales que debido a su magnitud o conveniencia, requieren de atención especial.
- Aprobar y presentar los estados financieros al consejo de administración.



### **C.-Relaciones del puesto.**

#### **1.-Internas.**

- a)Permanentes: Gerente administrativo.  
Gerente operativo.  
Secretaria Ejecutiva.
- b)Perfódicas: Consejo de administración.
- c)Eventuales: Accionistas.  
Jefe de investigación.  
Jefe de localización.  
Jefe de recuperación de recursos financieros  
Supervisores  
Localizadores e investigadores.  
Gestores de cobranza.  
Office-boy.

#### **2.-Externas.**

- a)Permanentes: Personas con manejo de base de datos.  
Gerentes de crédito y cobranza de otras empresas.  
Gerentes de Venta de otras empresas
- b)Perfódicas: Gerentes generales de otras empresas.  
Funcionarios Públicos.  
Prospectos de clientes.
- c)Eventuales: Personas demandadas, abogados y familiares de empleados.

#### **D.-Requerimientos para el puesto.**

##### **1.-Inherentes al puesto:**

Escolaridad	Lic.Administración.
Edad	35 a 45 años.
Sexo	Indistinto.
Experiencia	5 años del puesto.
Otros estudios	Conocimientos de computación.
Estado civil	Casado.
Domicilio	De preferencia viva cerca de la empresa y con disponibilidad para viajar.

##### **2.-Inherentes al prospecto:**

Poder de persuasión	Dinámico
Don de mando	Creativo
Buena presentación	Facilidad de palabra
Habilidad para negociaciones	Seguridad en sí mismo

#### **E.-Condiciones de trabajo.**

##### **1.-Instalaciones:**

a)Color.-claro y decoración sencilla.

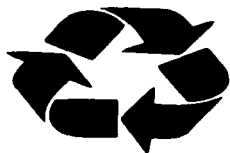
b)Ventilación.-constante de tal forma que el ambiente sea agradable.

##### **2.-Riesgos:**

	Altos	Medios	Bajos
a)Personales			XXX
b)Materiales		XXX	
c)Económicos	XXX		

### **2.3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO  
DE INVESTIGACIÓN, SERVICIOS  
ESPECIALIZADOS,S.A.**



**Fecha de Eaboración: Octubre,1996.  
Elaboro: Gerencia Administrativa.**

## **CONTENIDO**

**I.-Introducción.**

**II.-Propósito del Manual.**

**III.-Catálogo de Procedimientos.**

**IV.-Procedimiento.**

**1.-Título del Procedimiento.**

**2.-Propósito del Procedimiento.**

**3.-Normas del Procedimiento.**

**4.-Diagrama de Flujo.**

**5.-Descripción del Diagrama de Flujo.**

**6.-Relación de Archivos administrativos.**

**7.-Relación de Formatos del Procedimiento.**

**8.-Instructivo de Llenado.**

## **I.-Introducción.**

**El presente manual nos muestra los procedimientos a seguir dentro del área de investigación, para eliminar operaciones innecesarias en la realización de toda actividad.**

**Todo el personal del área de investigación tiene la obligación de mantener actualizado el presente manual; para ésto, cualquier cambio, corrección o recomendación; se deberá comunicar con el Jefe Administrativo.**

**La revisión del presente manual será hecha en forma anual por el Jefe Administrativo y el jefe de esta área, salvo que se detecte cualquier anomalía la cual, justifique su inmediata revisión y corrección antes del período establecido.**

## **II.-Propósito del Manual.**

**Simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y papelería innecesaria, con el fin de reducir costos, dar fluidez y eficacia en las actividades, para llegar de una manera más rápida a los objetivos fijados.**

### III.-Catálogo de procedimientos.

Número	Código	Título
1	1ICPF	Investigación de crédito persona física.
2	2ICPM	Investigación de crédito persona moral.
3	3ICA	Investigación de crédito avales.
4	4ISE	Investigación socio-económica.
5	5IE	Investigaciones especiales.



#### **IV.-Procedimiento.**

**1.-Título del procedimiento:**

**Investigación de crédito persona física.**

**2.-Propósito del procedimiento:**

**Dar a conocer la secuencia de los pasos para realizar una investigación de crédito de una persona física.**

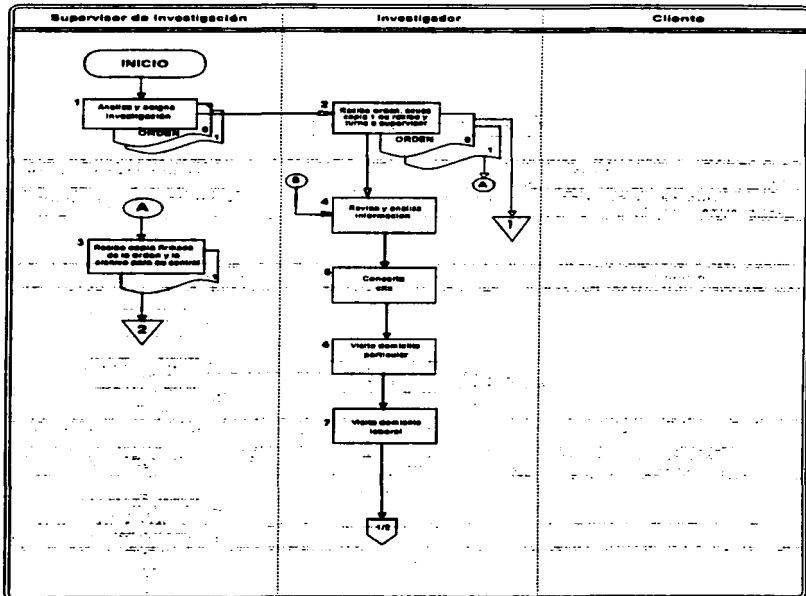
**3.-Normas de operación:**

- El supervisor de investigación deberá analizar la documentación proporcionada por el cliente, antes de asignar la investigación a un investigador.
- Toda entrevista entre el investigador e investigado debe ser con previa cita.
- El investigador deberá dar a conocer la fecha y hora exacta de toda entrevista, al supervisor de investigación.
- El investigador deberá solicitar autorización del investigado para poder tomar una fotografía del inmueble dado como garantía.
- El investigador deberá soportar su informe con copias simples de : identificación con fotografía, comprobantes de pago de agua y/o predio, fotografía del inmueble, estados de cuenta bancarios y comerciales.

#### 4.-Diagrama de flujo.

**SERVICIOS ESPECIALIZADOS, S.A.**

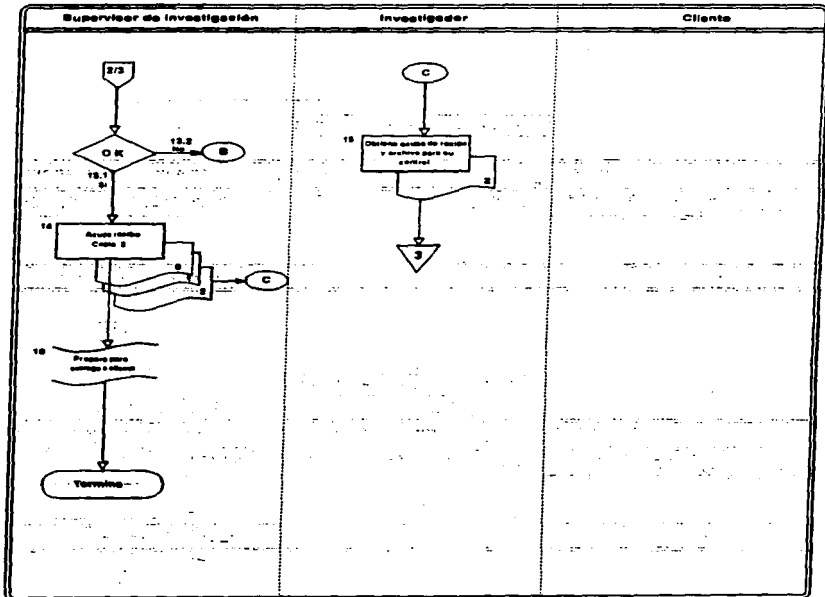
<b>PROCEDIMIENTO NUMERO.</b>	1	<b>UNIDAD ORGANICA:</b>	Investigación	<b>PAGINA DE:</b>	1/3
<b>TITULO DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Inv. de crédito, persona física	<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	18 de Octubre de 1988	<b>FECHA DE VIGENCIA:</b>	3 de noviembre de 1988





**SERVICIOS ESPECIALIZADOS, S.A**

<b>PROCEDIMIENTO NUMERO:</b>	1	<b>UNIDAD ORGANICA:</b>	Investigación	<b>PAGINA DE:</b>	3/3
<b>TITULO DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Inv. de credito, persona fisica	<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	18 de Octubre de 1988	<b>FECHA DE VIGENCIA:</b>	3 de noviembre de 1988



5.-Descripción del diagrama de flujo:

<b>No.Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Supervisor de investigación	Analiza y asigna investigación de crédito, mediante orden de investigación, en original y copia. (forma OIC)
2	Investigador	Recibe orden, acusa de recibido, turna y archiva. (Archivo temporal).
3	Supervisor de investigación	Recibe copia firmada de orden y archiva. (Archivo temporal).
4	Investigador	Revisa y analiza información.
5	Investigador	Concerta cita con el investigado.
6	Investigador	Visita domicilio particular del investigado.
7	Investigador	Visita domicilio laboral del investigado.
8	Investigador	Verifica referencias bancarias y comerciales.
9	Investigador	Verifica referencias personales.
10	Investigador	Ordena datos recabados.

<b>No.Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
11	Investigador	Elabora informe en original y dos copias.(Formato IC-01)
12	Investigador	Turna informe de investigación.
13	Supervisor de investigación	Revisa informe de investigación.
13.1	Supervisor de investigación	Autoriza informe de investigación.
13.2	Supervisor de investigación	Regresa informe para su corrección.
14	Supervisor de investigación	Acusa de recibo copia No.2 y turna.
15	Investigador	Obtiene acuse de recibo y archiva para su control.(Archivo temporal)
16	Supervisor de investigación	Prepara informe para entrega a cliente.

**6.-Relación de archivos administrativos:**

<b>No.</b>	<b>Uso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Clasificación</b>
1	Temporal	5 días	Alfabético (Nombre del investigador).
2	Temporal	3 meses	Alfabético (Razón social del investigado).
3	Temporal	6 meses	Alfabético (Razón social del investigado).

7.-Relación de formatos del procedimiento:

Título	Código	Características físicas	Presentación(Origen-Destino)
<b>ORDEN DE INVESTIGACIÓN DE CREDITO</b>	OIC	A una tinta. A una cara  Medidas: 10.5 x 14 cms. (Ancho)(Largo) Número de hojas: Una hoja  Color: Original-blanca CopiaNo.1-rosa.	Origen: Supervisor de investigación Destino: Original-investigador. CopiaNo.1-Supervisor de investigación.
<b>INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO PERSONAS FÍSICAS</b>	IC-01	A una tinta A una cara  Medidas: 21.5 x 28 cms. (Ancho)(Largo) Número de hojas: Cuatro hojas  Color: Original-blanca CopiaNo.1-amarrilla CopiaNo.2-rosa	Origen:investigador. Destino: Original-Cliente. CopiaNo.1-Supervisor de investigación. CopiaNo.2-Investigador.



**B.-Instructivo de llenado de la forma IC-01.**

<b>N°:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
I	Informe para	Nombre o razón social del cliente que solicitó la investigación.
II	Referencia	Se anotará SOLICITANTE DEL CRÉDITO o AVAL y entre parentesis los apellidos paterno, materno y nombre(s) del solicitante del crédito; según sea el caso.
III	Fecha	Fecha de realización del informe, de la siguiente manera: día, mes y año, con dos dígitos.(DD/MM/AA).
IV	Nombre	Apellido paterno, materno y nombre(s) del solicitante del crédito o aval, según sea el caso.
V	Domicilio	Domicilio particular del investigado, en el siguiente orden: nombre de la calle, no.exterior, y no.interior.
VI	Colonia	Nombre de la colonia donde se ubica el domicilio particular del investigado.
VII	C.P.	Código postal de la colonia.
VIII	Población	Nombre de la delegación política o municipio y nombre del estado a que pertenece, de acuerdo con la ubicación del domicilio particular del investigado.
IX	Tels.	Número telefónico del domicilio particular del investigado.

## 1 DATOS GENERALES

<b>N°:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
1.1	Originario de	Nombre del municipio o delegación política y nombre del estado donde nació el Investigado.
1.2	Fecha de nac.	Fecha de nacimiento del investigado de la siguiente manera: día, mes y año (DD/MM/AA).
1.3	Estado civil	Se anotará, si el investigado es VIUDO, SOLTERO, CASADO, VIVE EN UNION LIBRE o DIVORCIADO.
1.4	Regimén	Se anotará, si el investigado es casado, el regimén correspondiente: SOCIEDAD CONYUGAL o BIENES SEPARADOS.
1.5	Conyúge	Se anotará los apellidos paterno, materno y nombre(s) del(a) esposo(a) o concubino(a) del investigado.
1.6	Originario de	Nombre del municipio o delegación política, y nombre del estado donde nació el esposo(a) del investigado.
1.7	Dependientes	Se anotará el número, nombre(s) y edades de los hijos(as), que dependen económicamente del investigado.

## 2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
2.1	Licencia de manejo	Se anotará el número de licencia de manejo.
2.2	Vigencia hasta	Fecha de vencimiento de la licencia de manejo.
2.3	Afiliación IMSS	Número de afiliación ante el IMSS.
2.4	R.F.C.	Registro federal de contribuyentes.
2.5	Cred. para votar	Número de folio de la credencial.
2.6	Pasaporte	Número del pasaporte.

## 3 DATOS DEL DOMICILIO

3.1	Vive en casa propia	Se anotará una (X) si es propiedad del investigado.
3.1.1	A nombre de	Se anotará el nombre(s) y apellidos de la persona que aparezca como propietaria en las escrituras del inmueble.
3.1.2	Cuenta predial No.	Se anotará el número de la cuenta predial, asignado por la tesorería del estado correspondiente, para el pago del impuesto predial.
3.1.3	A nombre de	Se anotará el nombre que aparece en la boleta predial.
3.1.4	Superficie	Se anotará, con número, la cantidad de metros cuadrados que tiene de superficie del terreno donde se ubica el inmueble; este dato aparece en la boleta predial.
3.1.5	Valor catastral	Se anotará el importe del valor catastral que tiene el inmueble, este dato también aparece en la boleta predial.

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
3.1.6	Valor estimado	Se anotará el importe estimado del valor comercial el inmueble.
3.1.7	Impuesto anual	Se anotará el importe total pagado anualmente, correspondiente al impuesto predial.
3.2	Rentada	Se anotará una (X) si el inmueble es rentado por el investigado.
3.2.1	Contrato a nombre de	Se anotará el nombre de la persona bajo el cuál está el contrato de arrendamiento.
3.2.2	Renta mensual	Se anotará el importe que se paga por el arrendamiento del inmueble.
3.2.3	Arraigo desde	Se anotará la fecha en que el investigado empezó a ocupar el inmueble.
3.2.4	Domicilio anterior	Se anotará el nombre de la calle, no exterior e interior, y la colonia del anterior domicilio del investigado.
3.3	Otros	Se anotará una (x) si no es uno de los dos casos anteriores: PROPIA o RENTADA.
3.4	Mobiliario	Se anotará la calidad y estado físico del mobiliario del investigado: MALO, REGULAR, BUENO o EXCELENTE.

#### **4 CONSTANCIAS DE DOMICILIO**

4.1	Recibo telefónico Recibo luz Recibo predial Recibo agua	Se anotará con una(X), en el renglón correspondiente, de acuerdo al recibo mostrado en el momento de la entrevista.
-----	--	---

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
4.2	A nombre de	Se anotará el nombre de la persona que aparezca en cada uno de los recibos mostrados.
4.3	Fecha	Se anotará la fecha de expedición de los recibos.

## 5 EMPLEO o ACTIVIDAD

5.1	Empresa	Se anotará la razón social o denominación de la empresa.
5.2	Tel.	Número telefónico de la empresa.
5.3	Domicilio	Se anotará el nombre de la calle, no exterior y no interior, donde se ubica la empresa.
5.4	Colonia	Nombre de la colonia donde se ubica la empresa.
5.5	C.P.	Código postal de la colonia.
5.6	Población	Nombre de la delegación política o municipio y nombre del estado donde se ubica la empresa.
5.7	Fecha de ingreso	Se anotará la fecha en que ingreso a laborar el investigado.
5.8	Cargo de	Se anotará el nombre del puesto que desempeña el investigado en la empresa.
5.9	Sueldo mens.	Se anotará la cantidad bruta que percibe regularmente el investigado por el trabajo desempeñado.
5.10	Otros ingresos	Se anotará el importe que percibe el investigado por concepto de : tiempo extra, gratificaciones, y demás compensaciones diferentes a su sueldo mensual.

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
5.11	Informo	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que proporcione los datos, en la empresa.
5.12	Cargo que ocupa	Se anotará el nombre del puesto de la persona que proporcione los datos.
5.13	Empleo anterior	Se anotará el nombre de la empresa, donde el investigado laboro anteriormente.

## **6 NEGOCIO PROPIO (PERSONA FÍSICA)**

6.1	A nombre de	Se anotará el nombre y apellidos de la persona, bajo el cuál está dado de alta el negocio.
6.2	Reg.fed.cont.	Se anotará el registro federal de contribuyentes, bajo el cuál está dado de alta el negocio.
6.3	Inicio	Se anotará la fecha de inicio de actividades del negocio.
6.4	Denominado	Se anotará el nombre bajo el cuál se conoce comercialmente al negocio.
6.5	Domicilio	Se anotará el nombre de la calle, no exterior y no interior, donde se ubica el negocio.
6.6	Colonia	Nombre de la colonia donde se ubica el negocio.
6.7	C.P.	Código postal de la colonia.
6.8	Población	Nombre de la delegación política o municipio y nombre del estado donde se ubica el negocio.
6.9	Actividad o giro	Se anotará el nombre de la actividad a que se dedica el negocio.
6.10	Descripción del negocio	Se anotará la descripción física del negocio, tanto del inmueble como de las instalaciones e inventarios existentes.

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
6.11	Ventas	Se anotará los nombres de las marcas, productos, bienes o servicios que se distribuyen, fabrican o venden en el negocio.
6.12	Empleados	Se anotará el número de empleados que laboran en el negocio.
6.13	Ingresos	Se anotará el importe de ingresos promedio que el negocio genera al mes.

## 7 SITUACIÓN ECONÓMICA

7.1	Ingresos brutos	Se anotará el importe total de ingresos percibidos mensualmente por el investigado, ya sea por sueldo o por negocio propio.
7.2	Otros ingresos	Se anotará el importe total de ingresos percibidos mensualmente por concepto de alguna otra actividad económica, realizada por el investigado o por su esposa(o).
7.3	Total de ingresos	Se anotará el importe resultante de la suma de ingresos brutos y otros ingresos.
7.4	Impuestos	Se anotará el importe promedio del pago de impuestos, que al mes realiza el investigado.
7.5	Gastos fam.	Se anotará el importe total de los gastos realizados por el investigado, para la manutención de su familia.
7.6	Otros	Se anotará el importe promedio de otros gastos realizados por el investigado, por ejemplo: pago de mantenimiento de automóvil, etc...
7.7	Total de egresos	Se anotará el importe total de la suma de: impuestos, gastos familiares y otros gastos.

**Nº:**  
7.8

**Dice:**  
Disponible

**Debe anotarse:**  
Se anotará el importe total de la resta de: total de ingresos menos total de egresos.

## 8 VEHÍCULOS DE SU PROPIEDAD

Se anotará la marca, modelo, color, número de placas, número de serie del motor y nombre de la persona que aparece en la tarjeta de circulación; de cada uno de los vehículos del interesado.

## 9 BIENES RAICES

9.1	Descripción del inmueble	Se anotará una breve descripción física del inmueble investigado.
9.2	Domicilio	Se anotará el nombre de la calle, no exterior, y no interior donde se ubica el inmueble.
9.3	Colonia	Nombre de la colonia donde se ubica el inmueble.
9.4	Población	Nombre de la delegación política o municipio y nombre del estado a que pertenece la colonia.
9.5	C.P.	Código postal de la colonia.
9.6	A nombre de	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que aparece como propietaria en las escrituras del inmueble.
9.7	Escritura	Se anotará el número de escritura pública del inmueble.
9.8	Volumén	Se anotará el número de volumen de la escritura.
9.9	Notario no.	Se anotará el número del notario público, ante el cual se protocolizo la escritura.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
9.10	Notario	Se anotará el nombre y apellidos del notario público.
9.11	Vende	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que vendió el inmueble.
9.12	Compra	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que compro el inmueble.
9.13	Fecha de escritura	Se anotará la fecha en que se realizó la escritura.
9.14	Precio de compra	Se anotará el importe pagado por la compra del inmueble.
9.15	Inscrita en el Reg. de pub.de la prop.	Se anotará el nombre del estado y distrito judicial correspondiente al registro público de la propiedad, ante el cual se registro la operación de compra-venta del inmueble.
9.16	Fecha	Se anotará la fecha en que se inscribió la escritura en el registro público de la propiedad.
9.17	Secc	Se anotará el número de la sección de la inscripción.
9.18	Libro	Se anotará el número de la sección de la inscripción.
9.19	Tomo	Se anotará el número del tomo de la inscripción.
9.20	Partida	Se anotará el número de la partida de la inscripción.
9.21	Fojas	Se anotará el número de las fojas de la inscripción.
9.22	Número	Se anotará el número de la inscripción.
9.23	Núm.real	Se anotará el número real de la inscripción.

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
9.24	Gravamén	Se anotará el tipo de gravamén que tiene el inmueble: hipoteca, embargo, fianza, etc...; o si se encuentra libre de gravamén.
9.25	Cuenta predial N°.	Se anotará el número de la cuenta predial, asignado por la tesorería del estado correspondiente, para el pago del impuesto predial.
9.26	A nombre de	Se anotará el nombre que aparece en la boleta predial.
9.27	Impuesto predial	Se anotará el importe total pagado anualmente.
9.28	Valor catastral	Se anotará el importe del valor catastral que tiene el inmueble, este dato también aparece en la boleta predial.
9.29	Valor estimado	Se anotará el importe estimado del valor comercial del inmueble.
9.30	Fecha del último pago predial	Se anotará la fecha del último pago del impuesto predial.

#### **10 REFERENCIAS PERSONALES**

10.1	Nombre	Se anotará el nombre(s) y apellidos de la persona que proporcionadas como referencias personales.
10.2	Teléfono	Se anotará el número telefónico donde se puede localizar a la persona.
10.3	Domicilio	Se anotará el nombre de la calle, no exterior y no interior, y colonia del domicilio particular de la persona.
10.4	Población	Nombre de la delegación política o municipio y nombre del estado a que pertenece la colonia.
10.5	C.P.	Código postal de la colonia.

## 11 REFERENCIAS BANCARIAS

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
11.1	Banco	Se anotará el nombre de la institución bancaria donde el investigado haya abierto cuentas.
11.2	Sucursal	Se anotará el número y nombre de la sucursal donde radican las cuentas del investigado.
11.3	Cta.No.	Se anotará el número de la cuenta.
11.4	Tipo de cta.	Se anotará el tipo de cuenta que maneje el investigado, por ejemplo: cuenta de cheques, tarjeta de crédito, inversión, cuenta de ahorros, etc...
11.5	Apertura	Se anotará la fecha de apertura de la cuenta.
11.6	Experiencia	Se anotará el tipo de experiencia que tiene el investigado con el banco en el manejo de su cuenta. Esta puede ser : MALA, REGULAR, BUENA o EXCELENTE.
11.7	Informe	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que proporciono los datos, así como su puesto en el banco.

## 12 REFERENCIAS COMERCIALES

12.1	Compañía	Se anotará el nombre de la empresa proporcionada como referencia comercial.
12.2	Tel.	Se anotará el número telefónico de la empresa.
12.3	Cta. No.	Se anotará el número de cuenta que el investigado tiene con la empresa.
12.4	Línea de crédito	Se anotará el importe total del crédito que el investigado tiene con la empresa.
12.5	Apertura	Se anotará la fecha de apertura de la línea de crédito.

<b>Nº:</b>	<b>Dice:</b>	<b>Debe anotarse:</b>
12.6	Plazos	Se anotará el plazo que tiene el investigado para pagar su crédito.
12.7	Experiencia	Se anotará el tipo de experiencia que tiene el investigado con la empresa en el manejo de su cuenta. Esta puede ser : MALA, REGULAR, BUENA o EXCELENTE.
12.8	Saldo	Se anotará el importe total del adeudo que actualmente tiene el investigado con la empresa.
12.9	Informe	Se anotará el nombre y apellidos de la persona que proporciono los datos, así como su puesto en la empresa.
12.10	Observaciones	Se anotará alguna información adicional proporcionada por la empresa, en relación con el investigado.

### 13 LOCALIZACIÓN DOMICILIARIA

Se realizará un croquis de la ubicación del domicilio particular del investigado, donde se anotarán los nombres de las calles que delimitan dicho domicilio.

INFORME PARA: I  
REFERENCIA: II FECHA: VII

NOMBRE IV  
DOMICILIO V  
COLONIA VI C.P. VII  
POBLACION VIII TELS. IX

**1.- DATOS GENERALES**

ORIGINARIO DE: 1.1 FECHA DE NAC. 1.2  
ESTADO CIVIL 1.3 REGIMEN 1.4  
CONYUGE: 1.5 ORIGINARIO DE 1.6  
DEPENDIENTES 1.7

**2.- DATOS DE IDENTIFICACION**

LICENCIA DE MANEJO 2.1 VIGENCIA HASTA: 2.2  
AFILIACION I.M.S.S. 2.3 R.F.C. 2.4  
CRED PARA VOTAR 2.5 PASAPORTE 2.6

**3.- DATOS DEL DOMICILIO**

VIVE EN CASA PROPIA ( ) 3.1 RENTADA ( ) 3.2 OTROS ( ) 3.3  
A NOMBRE DE: 3.1.1  
CITIFENIA FUNDIAL No 3.1.2 A NOMBRE DE: 3.1.3  
SUPERFICIE 3.1.4 M<sup>2</sup> VALOR CATASTRAL: NS 3.1.5  
IMP ANUAL NS 3.1.7 VALOR ESTIMADO: NS 3.1.6  
CONTRATO A NOMBRE DE: 3.2.1  
RENTA MENSUAL NS 3.2.2 ARRAIGADO DESDE: 3.2.3  
DOMICILIO ANTERIOR 3.2.4  
MOBILIARIO: 3.4

**4.- CONSTANCIAS DE DOMICILIO**

RECIBO TELEFONO ( 4.1 ) A NOMBRE DE: 4.2 FECHA: 4.3  
RECIBO LUZ ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBO PREDIO ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBO AGUA ( ) A NOMBRE DE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**5.- EMPLEO O ACTIVIDAD**

EMPRESA	5.1	TEL.	5.2
DOMICILIO	5.3		
COLONIA	5.4	C.P.	5.5
POBLACION	5.6		
FECHA INGRESO	5.7		
CARGO DE:	5.8		
SUELDO MENS.	5.9		
OTROS INGRESOS	5.10		
IFORMO	5.11		
CARGO QUE OCUPA	5.12		
EMPLEO ANTERIOR	5.13		

**6.- NEGOCIO PROPIO****PERSONA FISICA**

A. NOMBRE DE:	6.1		
REG. FED. CONT.	6.2	INICIO:	6.3
DENOMINADO	6.4		
DOMICILIO	6.5		
COLONIA	6.6	C.P.	6.7
POBLACION	6.8		
ACTIVIDAD O GIRO	6.9		
DESCRIPCION NEGOCIO	6.10		
VENTAS	6.11		
EMPLEADOS	6.12		
INGRESOS MENS.	6.13		

**7.- SITUACION ECONOMICA**

INGRESOS BRUTOS NS	7.1	IMPUESTOS: IFS	7.4
OTROS INGRESOS NS	7.2	CARGO FAM: NS	7.5
TOTAL DE INGRESOS NS	7.3	OTROS: NS	7.6
		TOTAL EGRESOS: NS	7.7
		DISPONIBLE: NS	7.8

**8.- VEHICULOS DE SU PROPIEDAD****9.- BIENES RAICES**

DESCRIPCION DEL INMUEBLE	9.1		
DOMICILIO	9.2	COLONIA:	9.3
POBLACION	9.4	C.P.	9.5
A NOMBRE DE:	9.6	ESCRITURA	9.7 VOL. 9.8
NOTARIO No.	9.9	NOTARIO:	9.10
VENDE:	9.11	COMPRA:	9.12
FECHA DE ESCRITURA	9.13	PRECIO DE COMPRA:	9.14
INSCRITA EN REG. PUR. DE LA PROP. DE:	9.15		
FECHA	9.16	SECC:	9.17 LIBRO: 9.18 TOMO 9.19
PARTIDA	9.20	FOJAS:	9.21 NUMERO: 9.22 NUM REAL: 9.23
GRAVAMEN	9.24		
CUENTA IMPUESTO PREDIAL No.	9.25	A NOMBRE DE:	9.26
IMPUESTO PREDIAL NS	9.27	VALOR CATASTRAL: NS	9.28
FECHA DEL ULTIMO PAGO PREDIAL	9.29	VALOR ESTIMADO: NS	9.29

**10.- REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE	10.1	TELEFONO:	10.2
DOMICILIO	10.3		
POBLACION	10.4	C.P.	10.5
NOMBRE	10.1	TELEFONO:	10.2
DOMICILIO	10.3		
POBLACION	10.4	C.P.	10.5


**11.- REFERENCIAS BANCARIAS**

BANCO	11.1	SUCURSAL:	11.2
CTA. No.	11.3	TIPO DE CTA.	11.4
APERTURA	11.5	EXPERIENCIA	11.6
INFORMO	11.7		
BANCO	11.1	SUCURSAL:	11.2
CTA. No.	11.3	TIPO DE CTA.	11.4
APERTURA	11.5	EXPERIENCIA	11.6
INFORMO	11.7		

**12.- REFERENCIAS COMERCIALES**

COMPANIA	12.1	TEL.	12.2
CTA. No.	12.3	LINEA DE CREDITO	12.4
APERTURA	12.5	PLAZOS	12.6
EXPERIENCIA	12.7	SALDO	12.8
INFORMO	12.9		
OBSERVACIONES	12.10		

**13.- LOCALIZACION DOMICILIARIA**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**ATENTAMENTE**



### **2.3.3 MANUAL DE POLITICAS**

**MANUAL DE POLITICAS  
DEL DEPARTAMENTO DE RECUPERACION  
DE RECURSOS FINANCIEROS,  
SERVICIOS ESPECIALIZADOS,S.A.**



**Fecha de Elaboración: Octubre, 1996.  
Elaboro: Gerencia Administrativa.**

## **CONTENIDO**

**I.-Introducción.**

**II.-Propósito del Manual.**

**III.-Catálogo de Políticas.**

**IV.-Políticas.**

## **I.-Introducción.**

**El presente manual nos muestra las acciones o guías a seguir dentro del departamento de Recuperación de Recursos Financieros las cuáles , van a orientar la toma de decisiones para el mejor cumplimiento de los objetivos de la empresa.**

**Todo el personal del área de recuperación de recursos financieros tienen la obligación de mantener actualizado el presente manual. Para ésto, cualquier cambio, corrección o recomendación se deberá comunicar con el Jefe Administrativo.**

**La revisión del presente manual será hecha en forma anual,por el Jefe Administrativo y el jefe de esta área,salvo que se detecte cualquier anomalía la cuál, justifique su inmediata revisión y corrección,antes del período establecido.**

## **II.-Propósito del Manual.**

**Dar a conocer las guías de acción para la adecuada toma de decisiones, y a su vez, contribuir al logro de los objetivos del departamento.**

### **III.-Catálogo de Políticas.**

#### **Políticas del área de Recuperación de Recursos.**

<b>Nº.</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>
1/1	JRR 1/1	Personas a quién se deben entregar los citatorios extrajudiciales.
1/2	JRR 1/2	Entrega de citatorios extrajudiciales.
2/1	JRR 2/1	Manejo de títulos de crédito en la formación de expedientes.
3/1	JRR 3/1	Negociaciones de Sentencias definitivas.
3/2	JRR 3/2	Lugar de recepción de liquidaciones de sentencias definitivas por parte de los demandados.

#### **IV.-Políticas.**

Para efectos del presente desarrollaremos una política de cada una de las divisiones:

-- JRR 1 / 1 --

**ENTREGA DE CITATORIOS EXTRAJUDICIALES- -SEPTIEMBRE 30 DE 1996-** -Toda entrega de citatorios extrajudiciales será hecha por un gestor de cobranza para: explicar al deudor las consecuencias legales por la no liquidación de su adeudo, despejar cualquier duda y/o iniciar las negociaciones para la forma de pago del adeudo.- - LIC.JOSE URIBE PEREZ, JEFE DE RECUPERACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

--JRR 2 / 1 --

**MANEJO DE TITULOS DE CREDITO EN LA FORMACION DE EXPEDIENTES- - SEPTIEMBRE 30 DE 1996-**—En la formación de expedientes de deudores se sacará copia simple del título de crédito o documento base para cualquier acción legal, guardandose los documentos originales en la caja fuerte de la empresa y anexándose las copias simples al expediente.— LIC.JOSE URIBE PEREZ, JEFE DE RECUPERACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

- JRR 3 / 2 --

**LUGAR DE RECEPCION DE LIQUIDACIONES DE SENTENCIAS DEFINITIVAS POR PARTE DE LOS DEMANDADOS- -SEPTIEMBRE 30 DE 1996-** - Todo pago por parte de los deudores por concepto de sentencias definitivas deberá ser realizado en las oficinas de la empresa.- -LIC.JOSE URIBE PEREZ, JEFE DE RECUPERACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

**CAPITULO 3:**  
**METODO DE INVESTIGACION APLICADO**



La utilización del método científico en cualquier investigación, proporciona la confiabilidad de la realización de un trabajo verdadero e imparcial, ya que permite resolver problemas cuyas soluciones son obtenidas a través de una serie de pasos lógicos y sistemáticos tomando como punto de partida datos objetivos y concisos, por lo tanto, los resultados que se obtengan son susceptibles de ser comprobados.

A continuación se presenta la aplicación del método científico en la presente investigación.

### **3.1 Identificación del problema.**

Por carecer de un sistema administrativo adecuado a las necesidades de una empresa de servicios de investigación y recuperación de recursos financieros, no hay crecimiento ni desarrollo de dicha empresa.

### **3.2 Planteamiento de la hipótesis.**

A través de la implantación de un modelo administrativo adecuado a las necesidades de una Empresa de Servicios de Investigación y Recuperación de Recursos Financieros, se facilitará el crecimiento y desarrollo de la misma.

### **3.3 Objetivos.**

a)Objetivos sociales:

- Generar fuentes de trabajo, ocupando mano de obra de la comunidad donde radica la empresa.
- Contribuir al desarrollo y bienestar social de la comunidad, mediante el pago de impuestos.
- Colaborar en la reactivación económica del país, mediante la recuperación de recursos financieros y la participación en el otorgamiento de créditos sanos.

**b)Objetivos de servicios:**

- Aumentar la calidad de los servicios.
- Reducir el tiempo de realización de los servicios.
- Especializar al personal en cada uno de los servicios.

**c)Objetivos económicos:**

- Incrementar los ingresos y utilidades.
- Reducir los costos de operación.
- Lograr la autosuficiencia financiera.

**3.4 Diseño de la investigación.**

La presente investigación es no experimental, de tipo transeccional descriptivo.

Es una investigación no experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables; sólo se observaron tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlas y buscar alternativas de solución a los problemas detectados.

Es transeccional porque solo se recolecto la información en un momento único en el tiempo.

Es descriptiva porque solo se menciona lo que se encontró y a lo que se llegó en la misma investigación.

La fuente de información fue documental bibliográfica, pues se consultaron libros generales y especializados; además de tesis ya formuladas por otros estudiantes a nivel licenciatura, para la aprobación o disaproación de la hipótesis formulada.

### **3.5 Análisis de la información.**

En la presente investigación se abordaron los conceptos de administración, empresa y servicios, además de los temas de crédito y cobranza.

a) Servicios se conceptualizo como: “ cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra”.

Los Servicios tienen cuatro propiedades que son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y su carácter perecedero.

En el presente trabajo dichos servicios son la investigación y la recuperación de recursos financieros.

b) La empresa se conceptualizo como: “la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos-legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

La importancia de las empresas de servicios, radica en el hecho de que sus servicios son utilizados en bienes o productos para el consumo final o como insumos para otras actividades económicas.

c) El hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus objetivos por sí solo, formando así, diferentes organismos sociales.

La administración busca que todo organismo social obtenga los mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos, a través de la coordinación del trabajo de sus miembros y de los recursos con que éstos cuentan. Para esto, la administración establece principios, métodos y procedimientos; los cuales, simplifican el trabajo para mayor rapidez y efectividad del mismo.

Por lo cual, la administración se conceptualizo como: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

Los principios, métodos y procedimientos que se mencionaron anteriormente, deben constar por escrito. Los documentos de las empresas o de cualquier otro organismo social, que agrupan dichos principios, métodos y procedimientos, son llamados manuales administrativos.

Dichos manuales pueden ser generales o específicos; siendo los más conocidos: el manual de organización, el manual de procedimientos y el manual de políticas.

d) En cuanto al crédito, éste se conceptualizo como el poder de obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada; siendo los factores que determinan su aceptación el carácter, la capacidad y el capital del interesado.

La investigación de crédito es la medio mediante el cual, el analista de crédito obtiene datos e información suficiente para determinar si un cliente podrá o no pagar el adeudo que desea contraer con la empresa; dicha determinación la realiza tomando en cuenta los criterios financieros y no financieros de los solicitantes, los cuáles obtuvo de la investigación.

Las principales fuentes de información para la investigación de crédito son:

- Información proporcionada por el cliente.
- Información obtenida vía telefónica.
- Instituciones bancarias.
- Boletín judicial.
- Registro Público de la Propiedad y Comercio.
- Cámaras de Industria y Comercio.
- Grupos de intercambio.
- Informes de los vendedores.

Para que dicha cobranza sea realizada en forma correcta, debe ser adecuada, oportuna y correcta; siendo su principal propósito, el cerrar y mantener el ciclo de venta con los clientes.

Los principales medios o formas de realizar la cobranza son: estados de cuenta, cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y telegramas.

Cabe señalar que las bases para disminuir las posibilidades de que las cuentas se tornen incobrables o en saldos muy antiguos son mediante: investigaciones de crédito bien hechas, cumplimiento de los tratos de venta y post-venta, además de cobrar cobrando.

### **3.6 Aprobación o desaprobación de la hipótesis original.**

Una vez analizada la información recabada en la presente investigación, nuestra hipótesis queda ampliamente comprobada.

Toda vez que el presente modelo administrativo, se apoya en la administración y en las necesidades de la empresa para poder proporcionar adecuadamente los servicios de investigación y recuperación de recursos financieros.

Los manuales administrativos aquí propuestos, contienen los principios, métodos y procedimientos necesarios para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar esta empresa de servicios; al ser implantados, traerán como consecuencia, el crecimiento y desarrollo de la misma.

## CONCLUSIONES.

Derivado de la investigación y análisis que se efectuó, concluimos que:

- La administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Ninguna empresa puede alcanzar el éxito sino tiene una buena administración; ya que el éxito de un organismo social, depende directa e indirectamente de su buena administración.
- La eficiencia es un resultado del orden, no de la casualidad ni de la improvisación.
- La productividad y eficiencia de cualquier organismo social, están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, donde indiscutiblemente, son superadas por las grandes compañías.

La implantación del presente modelo administrativo repercutirá en el trabajador y por ende en la sociedad debido a que :

- a) El trabajador al desarrollar sus actividades, se identificará como parte importante de la empresa; de tal manera que su entusiasmo al iniciar sus funciones, estará ligado con el buen desempeño de las mismas.
- b) La organización al contar con personal especializado, podrá ofrecer a sus trabajadores mayores salarios y mejores prestaciones; como consecuencia, el trabajador estará emocionalmente tranquilo y con deseos de aumentar su ritmo de trabajo, trayendo consigo un incremento en la productividad.
- c) Como consecuencia del equilibrio y estabilidad emocional del trabajador dentro de la empresa, éste estará en posibilidades de brindar a su familia un mayor nivel de vida; el cual se reflejará en el desarrollo y evolución de la sociedad.

Además de lo anterior, la empresa obtendrá mayores utilidades y reducción de costos al incrementar su productividad, una vez que su personal se especialice en el trabajo que cada uno desarrolla por las siguientes razones:

**PRIMERA.-** La empresa al poder obtener mayores utilidades y reducir sus costos, por un aumento de los servicios proporcionados, por un mantenimiento adecuado de sus activos, así como, por evitar tiempos muertos; podrá como consecuencia, tener mejores perspectivas de optimizar sus recursos financieros.

**SEGUNDA.-** Al tener mayores y mejores posibilidades de invertir sus recursos financieros, estará en condiciones de obtener nuevos ingresos, así como, adquirir nuevos activos; trayendo como consecuencia, el desarrollo y expansión de la organización.

Como consecuencia de los puntos anteriores, la empresa estará participando en el crecimiento y desarrollo del país.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.-Cowell W.,Donald.  
MERCADO DE SERVICIOS.UN ENFOQUE DEL OPERATIVO AL PERCEPTIVO.  
Editorial Legis  
1991  
México.
  
- 2.-Díaz Bonilla, Ma.del Lourdes.  
MODELO ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION.  
UNAM (TESIS)  
1992  
México.
  
- 3.- Ettinger P.,Richard y E.Golieb,David.  
CREDITO Y COBRANZA.  
Editorial Ecasa  
1994  
México.
  
- 4.-Fernández Arena, José Antonio.  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.  
Editorial Diana  
1990  
México.
  
- 5.-Hayes,Stephan.  
CREDITO Y COBRANZA.  
Editorial Ecasa  
1994  
México.



**6.-Hernández Sampiere,Roberto.**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**  
Editorial McGraw Hill  
1994  
México.

**7.-Koontz,Harold;Weihrich,Heinz.**  
**ADMINISTRACION:UNA PERSPECTIVA GLOBAL.**  
Editorial McGraw Hill  
1994  
México.

**8.-Reyes Ponce,Agustín.**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**  
Editorial Limusa  
1995  
México.

**9.-Rodriguez Valencia,Joaquín.**  
**COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**  
Editorial Ecasa  
1990  
México.

**10.-Villaseñor Fuente,Emilio.**  
**ELEMENTOS DE ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZA.**  
Editorial Trillas  
1992  
México.

**11.-DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT UNIVERSAL.**

**Editorial Salvat editores**

**1990**

**España.**

**CÓDIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS**

**12.- CODIGO DE COMERCIO.**

**Editorial Porrúa**

**1995**

**México.**

**13.-Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera Jorge.**

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

**Editorial Porrúa**

**1996**

**México.**

**14.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

**Ediciones fiscales isef**

**1996**

**México.**

**15.-REGLAMENTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

**Ediciones fiscales isef**

**1996**

**México.**