

49
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA
UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
RICARDO HERNANDEZ SANTILLAN
JOEL MARTINEZ MARTINEZ

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1997



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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Coballos
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 un Departamento de Crédito y Cobranzas".

que presenta el pasante: Ricardo Hernández Sentillán
con número de cuenta: 8761222-6 para obtener el TÍTULO 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"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 8 de Julio de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>
VOCAL	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SECRETARIO	<u>L.C. Jorge Irene Landín</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

CUAUTITLÁN, Q. MEX., A. N.
ESTADO DE ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
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 un Departamento de Crédito y Cobranzas".

que presenta el pasante: Joel Martínez Martínez
con número de cuenta: 8761213-0 para obtener el TÍTULO 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 8 de Julio de 1997.

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>
VOCAL	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SECRETARIO	<u>L.C. Jorge Inera Landín</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>

A MIS PADRES

Por darme el ser y haberme
dado la mejor herencia que un
hijo puede tener.

A LA UNIVERSIDAD

Por abrirme sus puertas y
brindarme la oportunidad de
formarme profesionalmente.

AL LIC. FRANCISCO RAMÍREZ O.

Por su valioso apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

A LOS SINODALES

Por su valioso tiempo dedicado a la revisión de esta tesis.

RICARDO HERNÁNDEZ SANTILLÁN

A MIS PADRES

Por que gracias a sus esfuerzos y constantes preocupaciones han dejado en mí lo mejor de ellos, para poder realizar una de mis más grandes metas.

A LA U.N.A.M.

A quien le debo gran parte de mi desarrollo profesional desde el primer momento que me brindo una oportunidad

A MIS HERMANOS

Por haberme dado toda su confianza y apoyo para salir adelante en todo momento.

AL LIC. FRANCISCO RAMÍREZ

Por dedicarnos parte de su valioso tiempo, por su sincera e incondicional ayuda para la realización de la presente tesis.

A RICARDO HERNÁNDEZ

Por compartir juntos la realización de éste proyecto, el cual hemos logrado culminar satisfactoriamente, por que en todo momento me ha brindado su ayuda, apoyo y lo más valioso, su "AMISTAD".

A LOS SINODALES

Por sus valiosos comentarios al momento de hacer la revisión de la presente tesis.

JOEL MARTÍNEZ M.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1.- GENERALIDADES

1.1. Antecedentes y Conceptualización del Crédito	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Definición y Conceptualización	4
1.2. Tipología del Crédito	6
1.2.1. Clasificación del Crédito	6
I. Por su Uso	7
II. Por el Sujeto que lo Usa	9
III. Por su Forma de Pago	10
1.2.2. Elementos del Crédito	12
1.2.3. Factores que se deben Analizar para el Otorgamiento del Crédito	15
1.2.4. Ventajas del Crédito	16
1.2.5. Desventajas	16
1.3. La Cobranza	17
1.3.1. Sistemas de Cobranza	21
1.3.2. Aspectos Legales de la Cobranza	25
1.4. El Departamento de Crédito y Cobranzas y su Nexa con Otras Áreas	30
1.4.1. Relación con el Departamento de Ventas	30
1.4.2. Relación con el Departamento de Finanzas y Tesorería	32
1.4.3. Relación con el Departamento de Compras y Producción	32
1.4.4. Relación con el Departamento de Contabilidad	33
1.4.5. Relación con el Departamento Jurídico	34
1.4.6. Relación con el Departamento de Embarque	34
1.4.7. Relación con el Departamento de Informática	34
1.4.8. Relación con el Departamento de Relaciones Públicas	35

CAPÍTULO 2.- MODELO PROPUESTO

2.1. Manual de Organización	36
Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranza	38
Introducción, Objetivo y Propósito del Manual de Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas	39
Organigrama General	40
Organigrama de Crédito y Cobranza	41
Directorio	42
Descripción de Puestos del Gerente Nacional de Crédito y Cobranzas	43
Descripción de Puestos del Ejecutivo de Crédito y Cobranzas Autoservicios	50
2.2. Manual de Procedimientos	56
Procedimientos de Crédito y Cobranza	57
Manual de Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza	58
Introducción, Objetivo y Propósito del Manual de Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza	59
Simbología Utilizada en los Procedimientos	60
Procedimiento para el otorgamiento de Líneas de Crédito	61
Título, Introducción, Propósito y Normas de Operación	62
Diagrama de Flujo del Procedimiento	64
Descripción del Procedimiento	65
Relación de Archivos Administrativos	66
Relación de Formatos del procedimiento	67
Instructivo de Llenado del Formato SC - 01	68
Formato SC - 01	70
Instructivo de Llenado del Formato SI - 01	71
Formato SI - 01	72
Procedimiento de Cobranza a Crédito	73
Título, Introducción, Propósito y Normas de Operación	74
Diagrama de Flujo del Procedimiento	76
Descripción del Procedimiento	77
Relación de Archivos Administrativos	79
Relación de Formatos del procedimiento	80

Instructivo de Llenado del Formato PE - 01	81
Formato PE - 01	83
Instructivo de Llenado del Formato FA - 01	84
Formato FA - 01	86
Instructivo de Llenado del Pedido IC - 01	87
Formato IC - 01	88
Instructivo de Llenado del Pedido RC - 01	89
Formato RC - 01	91
2.3. Manual de Políticas	92
Introducción, Objetivo y Propósito	94
Políticas de Crédito y Cobranza	95
Desarrollo de Políticas	96

CAPÍTULO 2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

3.1. Identificación del Problema	99
3.2. Planteamiento de la Hipótesis	100
3.3. Fijación de Objetivos	100
3.4. Diseño de la Investigación	100
3.4.1. Determinación del Tamaño de la Muestra	101
3.4.2. Variable Independiente	102
3.4.3. Variables Dependientes	102
3.4.3. Variables de Control	103
3.5. Aprobación o Desaprobación de la Hipótesis Original	103
3.6. Ajuste de la Hipótesis Original	104

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Toda organización desde su nacimiento está interesada en cubrir un mercado que esté en proporción a su capacidad Humana, Productiva y Financiera. requiere de la función del Crédito y de un buen Ejecutivo de Crédito y Cobranza. el cual en la actualidad va alcanzando un mayor nivel Directivo, Profesional y Económico. Sin embargo, aún no se le ha dado el reconocimiento total a la importante función que realiza.

Es por ello que tratamos de darle esa importancia en la elaboración del presente trabajo, el cual consta de tres capítulos básicamente.

En el Primer Capítulo nos referimos a los antecedentes del Crédito, a su evolución, su utilización desde sus inicios, así como la necesidad de emplearlo como medio de expansión en la economía de la organización.

Encontramos también aspectos importantes como son los tipos de Crédito existentes, los sujetos que intervienen, sus elementos y el uso que se le da al mismo, sin olvidarnos de lo principal, su forma de pago, lo cual permite que el Crédito obtenga mayor importancia y sobre todo nos permite tener mayor cuidado al otorgamiento del mismo.

Debido a la importancia adquirida por el Crédito, no podíamos dejar de mencionar sus ventajas y desventajas, las cuales debemos de considerar al momento de su otorgamiento, con la finalidad de analizar todos y cada uno de los elementos que intervienen y de esta forma otorgar una buena línea de Crédito, que nos permita tener mejores relaciones comerciales.

Al hablar de la importancia que el otorgamiento del Crédito tiene dentro de la organización, no debemos olvidarnos de la principal actividad que el Crédito genera, y es nada menos que la Cobranza de las cuentas del cliente, actividad de gran importancia en la administración de la organización.

La Cobranza tiene conceptos básicos como son la cartera, la cobranza y la venta, las cuales se explican dentro de esta tesis, con la finalidad de obtener una buena gestión de la misma.

La gestión de Cobranza es la labor de hacer válido el pago de la operación de venta, ésta debe de estar respaldada siempre por documentos que prueben la realización de dicha operación.

Entre los documentos que amparan la venta encontramos las Facturas, Remisiones, Contrarecibos, Talón de Embarque, Letra de Cambio y Pagaré.

Los documentos mencionados en el párrafo anterior, para que realmente sean un buen respaldo deben contener todos los requisitos legales y datos necesarios para su validez jurídica. Al cuidar que contengan éstos requisitos, estaremos asegurando el pago por parte del cliente.

Dentro de este capítulo también mencionamos las etapas que debe reunir el sistema de Cobranza, dichas etapas nos proporcionan una visión de cómo realizar la Cobranza, así como las acciones drásticas que podemos tomar si fuese necesario para cumplir con el objetivo de ésta, el cual es hacer efectivas las cuentas que son a cargo del cliente, además de cobrar con rapidez.

La acción más drástica que podemos tomar es turnar una cuenta a un abogado, en este tema es donde mencionamos la utilización de los títulos de Crédito.

Otro punto importante que tocamos son las buenas relaciones que debe tener el Departamento de Crédito y Cobranza con los departamentos que se encuentran directa o indirectamente en cooperación con él, para el logro eficaz de su labor.

Cabe aclarar que no es suficiente las buenas relaciones, por que también es necesario adoptar una forma positiva de trabajo, armoniosa y de conjunto, por tal motivo, es un tema que también tratamos con la finalidad de lograr un mejor grupo de trabajo para bien de la organización.

En el Capítulo Dos considerando lo expuesto en el anterior, tratamos de mostrar la importancia que tiene el Departamento de Crédito y Cobranza dentro de la organización, así como las funciones no menos importantes, que realiza la gente de dicho departamento.

Así mismo proponemos algunos puntos o criterios que sirvan como base a cualquier organización en lo que a éste departamento se refiere, éstos criterios en su momento pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

En el Capítulo Tres, Mencionamos el Método de Investigación aplicado en el cual nos basamos para desarrollar el presente Modelo Administrativo, con el propósito de proporcionar las funciones técnicas de apoyo, así como las descripciones de puestos, políticas y procedimientos, que en un momento determinado sirvan a toda organización, para un mejor desempeño de las actividades del personal, con el fin de proporcionar una mejor atención al cliente.

Tomando en consideración el análisis expuesto en éste ejemplar, podemos describir al Ejecutivo de Crédito y Cobranza como una persona que debe tener un profundo conocimiento de su empresa, en cuanto a su función, debe adquirir gran conocimiento de ésta, lo que implica la vivencia en todos y cada uno de los diferentes puestos que integran su área. En ésta forma quedará en mejores posiciones para el logro de su misión y objetivos.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL CRÉDITO

1.1.1. ANTECEDENTES¹

Existen diferentes versiones sobre el origen del crédito, los expertos aseguran que el surgimiento de él, data de épocas muy remotas, ya que por diversos estudios e investigaciones, se llegó a la conclusión de que su inicio fue precisamente cuando se estableció el comercio.

Lo anterior basado en las experiencias y conocimientos que dejaron los comerciantes de la antigüedad a través del intercambio comercial que realizaban, toda vez que esta actividad fue determinante dentro de la economía de los pueblos.

Las bases y garantías exigidas en ese tiempo eran diferentes de las actuales, ya que en ocasiones el deudor era esclavizado y obligado a trabajar para cumplir con la deuda contraída. Si el deudor enfermaba o moría, el castigo lo tenía que cumplir la esposa o los familiares.

Por el desarrollo económico que se alcanzó fue necesario establecer patrones de operación, que sirvieran de base para las transacciones y se implemento el uso de la especie o moneda para facilitar las compras, las ventas, los préstamos para la producción.

¹ Villaseñor Fuente Emilio. Elementos de Administración de Crédito y Cobranza. Editorial Trillas. 3a Edición 3a Reimpresión. México 1995. Pág. 9 - 11.

Al igual que en estos tiempos, había personas carentes de recursos que no poseían dinero, pero considerando que más tarde lo tendrían se comprometían a cumplir con la retribución del bien adquirido, dentro de los plazos que previamente se fijaban y en algunos casos el comerciante gravaba sumas extras en los préstamos otorgados.

Hacia el año 1300 antes de Cristo, los babilonios y los asirios se hacían préstamos en los que dejaban como garantía sus propios bienes (lo que hoy conocemos como garantía hipotecaria), depósitos por adelantado y aun fideicomisos.

Por el año 100 antes de Cristo, los babilonios dejaron documentos escritos en tablillas de barro que pueden identificarse como órdenes de pago y a las que se les dió la equivalencia de letra de cambio.

El recurrir al crédito prevaleció también entre los comerciantes del área del Mediterráneo, incluyendo Fenicia, Grecia, Roma y Cartago. Los extensos límites del imperio romano en los comienzos de la era cristiana, estimularon la generalización del comercio y el uso más completo del crédito.

El uso del crédito en México tiene su origen entre los aztecas, quienes durante su reinado dejaron evidencias de operaciones de compraventa en las que utilizaban como factor de cambio el crédito. Dentro de las transacciones comerciales empleaban diversos tipos de moneda como el cacao, telas de algodón o piezas de metal (el cobre era el más común).

Del crédito podemos decir que en sus inicios, el préstamo se efectuaba en especie y posteriormente cuando apareció y comenzó a emplearse a la moneda, es cuando surgen los primeros signos crediticios de forma más sistemática, debido a que la moneda es un instrumento de cambio que representa un valor común para medir los precios de bienes y servicios económicos, también sirve en consecuencia para medir los créditos.

En la actualidad el crédito es la base de la mayoría de las transacciones de origen mercantil o personal. El crédito es un medio por el cual las economías se expanden.

1.1.2. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN

Definición:

La palabra crédito se deriva del latín *credĭtum* o *credere*, que significa consentimiento o aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

Etimológicamente tiene sus raíces en el latín *credo*, que se forma de dos palabras *caeli* del sánscrito que significa confiar y *do* que denota poner o colocar. Definiéndolo entonces como *colocar confianza*.²

El Diccionario Larousse Ilustrado refiere que el crédito es "La Confianza, creencia otorgada a una persona digna de fé".³

En lo que a su conceptualización se refiere, diversos autores han aportado al crédito puntos de vista muy variados encontrando entre los principales a los siguientes:

John Stuart Mill en su Economía Política dice que el crédito es "El permiso para utilizar el capital de otro en beneficio propio".⁴

² González G. Pablo, Muñoz S. Ma. Irma. Estrategias Gerenciales para el Área de Crédito y Cobranza, seminario, México febrero de 1997

³ Diccionario Larousse Ilustrado Revisado. Ediciones Larousse. México 1991 Pág. 245

⁴ P. Eslinger, Robert y E. Galt. David. Cobranza, Compañía Editorial Continental 20a Edición, México 1995. Pág. 25.

Federico Vea Kelmetsche en su Economía Política lo define como "La confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída".⁵

Joseph French Johnson en su obra Dinero y Circulación, lo llama "El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro".⁶

H. D. Blackwell manifiesta que "El crédito es simplemente la promesa de pagar dinero".⁷

El maestro José Gómez García determina que el crédito es "la entrega de una cosa presente por otra futura".⁸

Desde el punto de vista comercial, el crédito se define como "La capacidad para lograr un préstamo en dinero, mercancías o servicios, que deberán pagarse dentro de una fecha determinada, quedando de por medio la promesa moral de pago oportuno".

Concluyendo, podemos conceptualizar la operación de crédito, como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

⁵ *ibidem*

⁶ *ibidem*

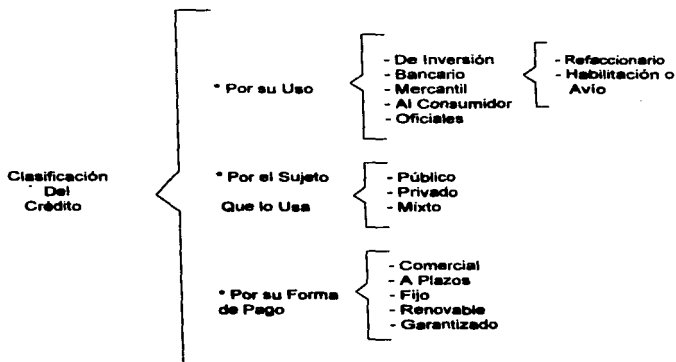
⁷ *ibidem* pag. 27

⁸ Gómez García, José. *Tratado de Crédito*. Ed. Porfirio S.A. 2a. Edición, México 1971, Pág. 4

1.2. TIPOLOGÍA DEL CRÉDITO

1.2.1 CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO

Para clasificar al crédito existen diversos puntos de vista, los cuales mencionaremos a continuación.⁹



⁹ González G. Fidel, Martínez S. Msc. Inma. Estrategias Gerenciales Para El Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO). México, Feb. 1997

I. POR SU USO

Atendiendo el destino que se le dé al crédito, podemos clasificarlo en:

A) CRÉDITO DE INVERSIÓN.

Es aquel que los negocios lo destinan principalmente para la adquisición de edificios, maquinaria y terrenos, con préstamos de los acreedores o de terceros, evitando con ello distraer el capital aportado por los accionistas.

B) CRÉDITO BANCARIO

Este crédito lo manejan exclusivamente las instituciones bancarias y se garantizan con títulos de crédito, destinándose a la producción, distribución y consumo.

Surge de la intermediación de los bonos entre el depositante y el acreditado, que solicita dinero con pago futuro de documentos.

Cuenta entre sus principales clases con:

1. CRÉDITO REFACCIONARIO: Es el que se destina a cultivos, plantaciones, herramientas, maquinaria y equipo, construcciones, edificios, obligaciones fiscales y está garantizado con los mismos bienes adquiridos en los que utilizó la inversión.

2. CRÉDITO DE HABILITACIÓN O AVÍO: Es el que se emplea en la compra de materias primas, materiales, sueldos y a capital de trabajo, se garantiza generalmente con frutos, productos y artefactos presentes y futuros.

C) CRÉDITO MERCANTIL

Este se encuentra destinado a la adquisición de servicios, mercancías o materias primas; generalmente se ampara con facturas siendo una fuente de financiamiento adicional al crédito bancario, con condiciones más blandas y flexibles.

D) CRÉDITO AL CONSUMIDOR

Es el que se destina a la satisfacción de las necesidades de tipo personal, normalmente se invierte en la adquisición de bienes de uso duradero o bien, faculta al consumidor a realizar compras anticipadas.

E) CRÉDITOS OFICIALES

Son los destinados al Gobierno Federal, Estatal o Municipal, organismos y empresas de participación estatal, cuya finalidad es satisfacer principalmente los servicios públicos.

II. POR EL SUJETO QUE LO USA

Tomando en cuenta los sujetos que intervienen, se clasifica en:

A) CRÉDITO PÚBLICO

Son aquellos créditos que se encuentran destinados al Gobierno Federal, Estados o Municipios, Organismos y Empresas Paraestatales.

Generalmente se garantizan con las riquezas de los Estados, como son oro, plata o petróleo.

B) CRÉDITO PRIVADO

Se destina al sector privado, se dice que es propio de las economías capitalistas.

C) CRÉDITO MIXTO

Resulta de la combinación de los créditos público y privado.

III. POR SU FORMA DE PAGO

Por las condiciones de pago se clasifica en:

A) CRÉDITO COMERCIAL

En éste generalmente se otorgan plazos de 30, 60 y 90 días, es usual la factura, amparando casi siempre los suministros de materias primas y materiales, beneficia en forma recíproca al cliente y al proveedor.

B) CRÉDITO A PLAZOS

Normalmente se destina para la adquisición de inversiones cuantiosas, por periodos amplios, como pueden ser de 12, 36 o más meses, entendiéndose como mediano y largo plazo. Normalmente se garantiza con títulos de crédito.

Éste tipo es muy importante y usual, pues se emplea en la obtención de créditos refaccionarios y de habilitación o avío, así como para el financiamiento de autos.

C) CRÉDITO FIJO

Se apoya en un límite de dinero y tiempo, el cual una vez cumplido se requiere de su pago, normalmente se garantiza con títulos de crédito.

D) CRÉDITO RENOVABLE

Este tipo se utiliza cuando la persona a quien se otorgó no puede cumplir con la obligación de liquidarlo al vencimiento, por lo que es necesario renovar la deuda.

Se garantiza con títulos de crédito, en los que se señala en su caso la causa y condiciones de renovación.

E) CRÉDITO GARANTIZADO

Es aquel en donde no existe riesgo alguno para el otorgante, toda vez que siempre existe un aval, prenda, depósito o reserva de dominio, respecto de la propiedad para la que se solicita o con la que se garantiza.

Normalmente se documenta con títulos de crédito o con el otorgamiento de algún contrato por escrito pasado ante la fe de un notario público.

1.2.2. ELEMENTOS DEL CRÉDITO

Podemos considerar como elementos del crédito a la confianza, el tiempo y el riesgo.¹⁰

1. **Confianza.** Es la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

2. **Tiempo.** Hay crédito siempre que existe un contrato a término, por una parte existe la obligación del deudor de pagar y por otra, el derecho del acreedor de reclamar el pago en un tiempo determinado.

3. **Tipos de riesgo:**

a) **Primera Clase,** que considera los siguientes puntos:

- Rentabilidad excelente y sostenida.
- Solidez y solvencia reconocidas en el medio.
- Liquida sus obligaciones oportunamente.

b) **Clase normal:**

- Rentabilidad buena y con tendencia a mejorar.
- Capacidad de pago aceptable.
- Liquida sus obligaciones normalmente.
- Información satisfactoria.

¹⁰ González G. Fidel, Martínez S. Ma. Irma. Estrategias Operativas Para el Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO). México, Feb. 1997.

c) Clase subnormal:

- Opera con pasivos y en consecuencia tiene problemas de capital de trabajo y liquidez.
- Escasa rentabilidad.
- Referencias con reservas.
- Retraso en sus pagos y petición de renovación.

d) Clase anormal:

- Mala situación financiera y económica.
- Opera con pérdidas.
- Garantías imprecisas.¹¹

Para evaluar el riesgo crediticio los tomadores de decisiones también consideran las cinco "C" del crédito:¹²

1. Carácter. Es integridad u honradez del solicitante del crédito, es la posibilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones.

2. Capacidad. Es un juicio subjetivo de las posibilidades del cliente. Esta relacionada con su historia, complementada con observación física de la planta o negocio y de los métodos comerciales del cliente.

¹¹ Villaseñor Fuentes Emilio. Elementos de Administración de Crédito y Cobranza Edit. Trilíes. 3a. Edición, 3a Reimpresión. México 1995. Pág. 108

¹² W. Sader John. Crédito y Cobranzas. Edit. C.E.C.S.A. 1a. Edición, 7a Reimpresión. México 1995, Pág. 37 - 39.

3. Capital. Se mide por la posición financiera general de la empresa.

4. Colateral. Esta representado por activos que el cliente puede ofrecer como una garantía de la seguridad del crédito que se le extendió.

5. Condiciones. Son el efecto producido en la empresa por las tendencias económicas generales o acontecimientos especiales en ciertas ramas de la economía que pueden afectar a la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones.

Estas cinco "C" representan los factores por los que se juzga el riesgo del crédito. La información sobre estos conceptos se obtiene de la experiencia de la empresa con el cliente, complementada por un buen sistema de información.

El crédito para que sirva de verdadero apoyo debe tener cuatro premisas que son:

1. Ser oportuno.
2. Ser suficiente.
3. Dar el plazo correcto.
4. Otorgar tasas adecuadas.

1.2.3. FACTORES QUE SE DEBEN ANALIZAR PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Para poder analizar si una empresa cubre los requisitos necesarios para otorgarle una línea es importante proporcionarle una solicitud de crédito, que contenga los siguientes datos:

1. Datos oficiales del establecimiento:

- a) La fecha de inicio del negocio.
- b) El Registro Público de la Propiedad.
- c) El capital social de la empresa.
- d) La (s) persona (s) legalmente autorizada (s) para suscribir títulos y operaciones de crédito.

2. Antecedentes legales.

3. Antecedentes comerciales.

4. Situación financiera.

5. Los seguros que pueda tener una compañía contra robo, incendio.

6. Verificar que los bienes raíces se encuentren inscritos a nombre del solicitante.

7. Las referencias bancarias.

Para juzgar la capacidad con que una organización pueda aceptar un crédito es importante e imprescindible que el estudio de cada caso particular, se haga teniendo en cuenta las condiciones generales, en vista de la rapidez con que están fluctuando las condiciones económicas en nuestra época y de las demandas crecientes impuestas a los negocios; hechos que conducen frecuentemente a variaciones importantes en la posición financiera de una empresa y que pueden traducirse en problemas o ventajas para la misma.

1.2.4. VENTAJAS DEL CRÉDITO¹³

- a) En el medio económico mexicano es necesario manejar el crédito comercial y bancario para incrementar el desarrollo económico e industrial del país, dado que aumenta las ventas y éstas, a su vez, generan mayores utilidades.

- b) Ayuda a la fijación de precios en el mercado.

- c) El crédito permite la financiación de grandes empresas mediante la concentración de pequeños capitales por medio de bancos, valores, acciones, remunerando a sus poseedores con intereses.

1.2.5. DESVENTAJAS DEL CRÉDITO

- a) Una expansión exagerada en el crédito conduce a una expansión ficticia.

- b) El tomar a crédito cantidades mayores a las que permite la capacidad de pago produce un desequilibrio perjudicial para el acreedor y el deudor, y además incrementa los gastos financieros.

- c) El operar a crédito siempre origina alguna pérdida por cuentas incobrables que repercute en las utilidades.

¹³ González G. Fidel, Martínez S. Ma. Irma. Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO), México, Feb. 1997

1.3 LA COBRANZA

Toda vez que la mayoría del comercio y la industria del mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

La cobranza tiene tres conceptos básicos, que son:¹⁴

1. Cartera: esta integrada por todos los documentos pendientes de cobro que pueden ser facturas, contrarecibos, letras de cambio, pagarés.

2. Cobranza: es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido servicios, el pago del precio convenido, con la intención de conseguir la oportuna y total recuperación de su importe.

3. Venta: Es la transacción mercantil que implica la entrega de un bien, una mercancía, un derecho o un servicio, a cambio de dinero o de una promesa de mercancía.

La gestión de cobranza para que sea funcional y eficiente debe ser¹⁵:

a) Oportuna: Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento o antes, es decir que el cliente deudor reciba la gestión de cobro mediante el uso adecuado de

¹⁴ González G. Fidel, Martínez S. Ma. Irma. Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO). México, Feb. 1987.

¹⁵ H. Mosti Francisco, Dirección y Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI. EdR. CEDEC Editores 2a. Edición, México, 1996. Pág. 407 - 410.

los elementos de cobranza (Visitas Personales, Cartas, Llamadas telefónicas o combinación de éstas) que se tengan establecidos.

b) Completa: El pago íntegro del saldo adeudado sin descuentos impropiedades, sin reducción alguna, por rechazo de mercancía o por devolución anterior no acreditada.

c) Promotora: Es promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes, de modo que la función de cobranza no sólo no entorpezca, sino, inclusive favorezca nuevas operaciones a crédito con el cliente.

Cobrar es una gran tarea, un trabajo difícil que consume tiempo, requiere mucha atención, mucha reflexión y preocupación.

Además debe disponerse de una información excelente sobre las cuentas por cobrar de sus clientes. Sus registros deben ser detallados, precisos y completos, y deben mantenerse al día en todo momento. Se debe saber exactamente la cantidad que cada cliente le adeuda en un momento dado, cada archivo individual debe mantenerse al corriente, de modo que refleje los pagos tan pronto como se efectúen.¹⁶

Los documentos que respaldan la operación de la venta, son prueba de la operación y deben contener todos los requisitos legales y datos necesarios para su validez jurídica y entre los principales se encuentran:¹⁷

¹⁶ N. Sader John. Crédito y Cobranzas. Edt. C.E.C.S.A 1a Edición, 7a Reimpresión, México 1985. Pág. 79 - 81.

¹⁷ González G. Fidel, Martínez S. Mdo. Irma. Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO). México, Feb. 1987.

1. **Facturas:** Son documentos que comprueban la procedencia de artículos, sirven para hacer constar una venta. Contiene la fecha de operación, el nombre del comprador, del vendedor, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio, e importe total de lo vendido.

2. **Remisiones:** Son documentos originados por la práctica mercantil que deben contener la firma y sello del comprador, como prueba de la entrega de la mercancía.

3. **Talón de Embarque, Carta de Porte o Guía Área:** Es el comprobante en el que el transporte (avión, camión o ferrocarril.) emite una constancia de haber recibido la mercancía y su compromiso de entregarla al destinatario.

4. **Contrarecibos:** Este documento prueba que el acreedor entregó documentos a revisión, conservando el derecho de exigir su pago o su exhibición, ante las autoridades judiciales correspondientes.

5. **Letra de Cambio:** Es un título de crédito que contiene la orden incondicional que una persona llamada girador da a otra llamada girada, de pagar una suma de dinero a un tercero que se llama beneficiario, en época y lugar determinado.

6. **Pagaré:** Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor de pagar una suma de dinero en lugar y época determinados, puede haber un interés o cláusula penal.

La revisión de las cuentas por cobrar es una parte importante de la responsabilidad empresarial y administrativa. Las buenas cuentas pueden convertirse en muy atrasadas y luego en problemas de cobranza y después en pérdidas, mientras se preocupan en otros aspectos de la administración del negocio.

Para la revisión de las cuentas por cobrar, se relacionan las no vencidas, las de 15 días de vencidas, las de 30 días de vencidas y así sucesivamente. Es conveniente elaborar una lista detallada por partidas, de las cuentas vencidas que muestre el nombre del cliente y su estado de cuenta actual, que nos indique la posibilidad de autorizar o rechazar un crédito, así como para realizar un esfuerzo extra para la recuperación de dicha cuenta.¹⁸

La información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar se convierte en una herramienta de uso generalizado para identificar la calidad de las cuentas por cobrar, como también para determinar el alcance de la labor de cobranza.

El personal dedicado al trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en la empresa.

¹⁸ Villaseñor Fuente Emilio, Elementos de Administración de Crédito y Cobranza. EdR. Trillas. 3a. Edición, 3a. Reimpresión. México 1995. Pág. 219 - 221

1.3.1 SISTEMAS DE COBRANZA

Los sistemas de cobranza deben ser previstos, estudiados y revisados constantemente para que tengan la amplitud necesaria, para que cubra todos los puntos que se presentan con el contacto diario con los clientes, arreglado en forma tal que la fluidez en las rutinas establecidas no se interrumpa y que se registre cada paso dado en las cobranzas hasta que se reciba el pago final.¹⁹

En un sistema de cobranza el objetivo básico que se persigue, es hacer efectivas las cuentas que son a cargo de los clientes, además de cobrarlas con rapidez.

Las técnicas de cobranza se encuentran mejor desarrolladas en las grandes organizaciones, por contar con individuos especializados en la labor de cobranza. La productividad de una empresa, y en muchos casos su éxito o su fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar.

El detalle de las cuentas por cobrar y su registro en los auxiliares son consideraciones importantes, como lo son los aspectos de en dónde se producen las facturas y si puede aplicarse un sistema mecanizado de cuentas por cobrar.

La responsabilidad de la cobranza debe considerarse parte de la función de crédito. Las ventajas de la especialización y la proximidad a la información y a los registros, hacen de éste el lugar lógico para realizar el trabajo de cobranza.

¹⁹ González G. Fidel, Martínez S. Ma. Irma. Estrategias Operativas Para el Área de Crédito y Cobranza (SEMINARIO) México, Feb. 1997.

La tarea de convertir las cuentas por cobrar a clientes en efectivo, medir la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar y en general, vigilar este importante activo de la empresa, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es posible dividir un sistema de cobranza en tres etapas:

1. Rutina impersonal: En esta etapa los medios más comunes de cobranza son los estados de cuenta, copias de facturas. Que se envían en forma impersonal a los clientes.

2. Exhortación personalizada: En esta etapa todas las gestiones de cobranza se hacen ante el deudor en forma personalizada. Los medios más comunes son:

a) **Cartas personales:** tiene las siguientes características:²⁰

Amistad.- Una buena relación comercial está basada en la buena voluntad y en la mutua satisfacción; cuando se extiende el crédito se está demostrando amistad y confianza.

Simpatía.- Debe ser gentil y bondadosa, debe mostrar simpatía y comprensión, no debe mostrar desconfianza, ni hacer acusaciones de ningún género.

²⁰ Soder N. John, Crédito y Cobranzas, EdM. C.E.C.S.A. 1a. Edición, 7a Reimpresión, México 1986, Pág. 86, 88 - 83.

Disculpas.- Acorde con el enfoque amistoso y de simpatía, debe expresar disculpas por haber sido necesario comunicar un mensaje desagradable a un cliente y amigo de confianza. No tiene que pedir disculpas por un dinero que se le debe y que insiste en que sea pagado.

Flexibilidad.- Aun cuando debe presionar al cliente por el pago, se esta dispuesto a negociar la forma de pago.

Firmeza.- La amistad, la simpatía, la pena y la flexibilidad constituyen un esfuerzo para desarmar, para ganar al cliente con bondad, para hacer un llamado a sus mejores sentimientos.

Brevedad.- No es necesario usar grandes agrupamientos de palabras, es un mensaje básico.

b) Llamadas por teléfono: Tiene cinco elementos muy importantes:

Atención.- El teléfono implica en todos los casos en que se logra la comunicación, la atención del cliente por el tiempo que dure la llamada.

Prioridad.- El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente; lleva implícita una idea de urgencia.

Imagen de la voz.- La voz comunica la personalidad de quien habla y la seriedad de las acciones proyectadas.

Respuesta inmediata.- La llamada telefónica planeada, implica espontaneidad en el cliente, tendrá poco tiempo para planear una estrategia de defensa lógica. Esta espontaneidad puede hacer que el cliente se comprometa a enviar el pago inmediato.

Relación personal.- Sin necesidad de estar cara a cara, el teléfono da una identificación personal de la situación.

3. Acción drástica: Si no se obtiene la respuesta esperada se tiene que actuar estrictamente e incluso de ser necesario utilizar recursos legales.

1.3.2. ASPECTOS LEGALES DE LA COBRANZA

Antes de tomar la decisión de turnar una cuenta a un abogado, debemos tratar de agotar todos los medios de negociación a nuestro alcance como pueden ser:

- a) Convenios de ampliación.
- b) Documentar las cuentas.
- c) Cesión de cuentas por cobrar.
- d) Agencias de cobranzas.
- e) Alguna combinación de las anteriores.

Dentro del aspecto legal de la cobranza, los documentos que se utilizan generalmente son:

1. Contrarecibos.- Es un documento que acredita que la empresa acreedora presentó documentos a revisión, nos permite acreditar una compra venta.

2. Factura.- Es un documento comercial que contiene todas y cada una de las condiciones a que se obligan las partes (Cliente y Proveedor) en una compra-venta.

Requisitos: No., fecha, cédula fiscal, Registro de Cámara, nombre y domicilio (Cliente y Proveedor), producto, precio, plazo.

3. Títulos de Crédito.- Son los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna. Son absolutamente mercantiles, por lo que su mercantilidad no se altera cuando quien los suscita no sea un comerciante (comercio y comerciante).

Puede decirse que en la actualidad un gran porcentaje de la riqueza comercial se representa y maneja por medio de estos instrumentos. Su desarrollo se ha venido dando en la práctica comercial, que ha producido las diversas clases de títulos, con el fin de satisfacer una necesidad comercial típica.

Características

- a) **Incorporación.-** Es el documento que lleva inserto un derecho, de manera que éste va íntimamente ligado al título y su ejercicio está condicionado a la exhibición del documento.

- b) **Legitimación.-** Para ejercitar el derecho, es necesario legitimarse exhibiendo el título.

- c) **Literalidad.-** Solo se podrá ejercitar lo que expresamente se encuentre marcado en él; será la letra, la medida de la obligación consignada en el documento.

d) Autonomía.- Indica que el derecho del titular es un derecho independiente, en el sentido de que cada persona adquiere un derecho propio distinto del que tenía el que transmitió el documento.

Para los efectos de este estudio veremos únicamente: La letra de Cambio, El Pagaré y El Cheque, no obstante, que nuestra Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito regula otros más, pero que no ofrecen interés específico a los objetivos que perseguimos

3.1. Letra de Cambio.- Es un título de crédito normal y completo que contiene la obligación de pagar sin contraprestación una cantidad determinada a su vencimiento y en un lugar expresado.

Elementos personales de la letra

Librador.- Es la persona que extiende la letra.

Tenedor ó Beneficiario.- Es la persona a favor de quien se ha de efectuar el pago.

Librado.- Es la persona a cargo de quien se gira y se ha de realizar el pago.

Requisitos (Art. 76 L.G.T.O.C.)

- La mención de ser letra de cambio en el texto del documento.
- Lugar y fecha de expedición.
- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- Nombre del girado.
- Lugar y época de pago.
- Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

3.2. Pagaré.- Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor, de pagar una suma dinero en lugar y época determinados, a la orden del beneficiario.

Requisitos (Art. 170 L.G.T.O.C.)

- La mención de ser pagaré inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- Lugar y época de pago.
- Lugar y fecha de suscripción del documento.
- Nombre del suscrito o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

3.3. Cheque.- Es un documento por medio del cual el titular de la cuenta da la orden al banco para que pague el monto especificado a un beneficiario (persona o institución) determinado o bien al portador.

Elementos básicos:

Girador o Librador.- Es el titular o titulares de la cuenta, es decir el cuenta-habiente, que tiene el derecho de expedir los cheques.

Girado o Librado.- Es el banco en el cual se establece la cuenta, o bien, contra el cual se giren, libren o expidan los cheques.

Beneficiario.- Es la persona física o moral a favor de la cual se gira, libra o expide el cheque.

Requisitos (Art. 176 L.G.T.O.C.)

- La mención de ser cheque inserta en el texto del documento.
- Lugar y fecha de expedición.
- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del librado.
- Lugar de pago.
- La firma del librador.

1-4. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU NEXO CON OTRAS ÁREAS

El departamento de Crédito y Cobranza, puede realizar su trabajo eficazmente mediante la cooperación de otros departamentos. Dicha cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto que se manifiesta en los siguientes casos.²¹

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Normalmente los departamentos de ventas y Crédito y Cobranza colaboran estrechamente para aumentar las ventas venturosas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y en consecuencia elevar las utilidades de la empresa.

Frecuentemente, la gente del departamento de Crédito y Cobranza, se encuentra frente a problemas que normalmente no ha originado y que es incapaz de resolver, por no ser de su competencia, con la excepción, en ocasiones del descuento por pago anticipado, el cual, a veces es indebidamente aprovechado por el cliente ventajista.

Estas y otras muy variadas, pueden ser situaciones que provoquen el pago incompleto del adeudo, con lo cual se rompe la base de un buen manejo de la cobranza, por ejemplo:

a) Concesiones indebidas, ofrecidas por el vendedor en plazos mayores para el descuento llamado de " pronto pago ".

²¹ Villaseñor Fuentes Emilio, Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, Edit. Trilce, 3a Edición 3a Reimpresión, México 1995, Pág. 43 - 48.

- b) Facturación con precio o cantidades distintas a las convenidas**
- c) Faltantes o defectos en el embarque.**
- d) Reticencia a absorber o lentitud en acreditar devoluciones aceptables.**
- e) Incumplimiento de algunas promesas del vendedor.**

Por todo lo anterior es necesario obtener una estrecha comunicación e información entre ambos departamentos, dicha comunicación se menciona a continuación.

Información a Ventas

- Información sobre la situación económica de los clientes, a fin de que éste departamento se concentre en los clientes de menor riesgo.
- Autorización o rechazo de crédito.
- Problemas con la cobranza y clientes que no pagan.
- Aumento o disminución del presupuesto de crédito.

Información de Ventas

- Información completa sobre las condiciones de venta.
- Destino de los materiales por vender.
- Estado de las instalaciones y equipos del cliente.
- Situación crediticia y financiera.
- Situaciones anormales previstas (huelgas, suspensiones de pago, quiebras, fusiones).
- Su opinión en lo referente a la honradez y potencial de la empresa.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y TESORERÍA.

El departamento de Crédito y Cobranza es una fuente incalculable de información financiera.

Información a Finanzas y Tesorería

- Control presupuestal del crédito en cuanto cantidad, cartera y recuperación.
- Sugerencias sobre ampliación o disminución del crédito.
- Rotación de cartera.
- Rentabilidad de clientes, para determinar las necesidades financieras a corto plazo de la empresa.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PRODUCCIÓN.

El comprador siempre está interesado en la calidad y el precio de los materiales comprados y la posibilidad de sostener un flujo constante y puntual del material o producto requerido por el abastecedor.

Información a Compras y Producción

- Información sobre la solidez financiera, antecedentes y capacidades de un proveedor.
- Determina si debe establecerse una fianza u otro instrumento para proteger la propiedad de los materiales y obtener la garantía necesaria.

Información de Compras y Producción

Información completa sobre problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que restrinja o en determinado caso detenga la producción.

El conocimiento de estos hechos permitirá al departamento de crédito y cobranzas autorizar nuevos créditos sólo a clientes que brinden mayor garantía.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Es necesaria la coordinación de los departamentos de contabilidad y Crédito y Cobranza, para la conciliación y control de cuentas y manejo de registros similares.

Información a Contabilidad

- Cuenta de los valores obtenidos en pago de las cuentas.
- Emisión de notas de crédito.
- Castigo de cuentas incobrables.
- Castigo por rescate de operaciones antes del vencimiento.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE JURÍDICO.

Porque en algunos casos la recuperación de cuentas deberá efectuarse por procedimientos judiciales, el personal de crédito y cobranzas sostendrá frecuente contacto con el departamento Jurídico o la asesoría legal de la empresa.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE EMBARQUE.

Con el departamento de embarque se establece la relación que permita al departamento de Crédito y Cobranzas, garantizar la entrega de la mercancía al cliente, para evitar cobros antes de efectuar la entrega.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.

La relación con el departamento de informática es imprescindible por la necesidad de contar con un sistema oportuno y fluido para obtener relaciones de cobranza, estados de cuenta de los clientes y relaciones de antigüedad de saldos.

RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.

La Relación con el departamento de Relaciones Públicas, es importante por que debemos atender al cliente de una manera amigable y demostrarle nuestra confianza, con el fin de que no se sienta atacado y de esta forma eliminar un poco las posibles trabas en el pago y/o cobro.

CAPITULO 2

MODELO PROPUESTO

2.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para conocer con detalle la naturaleza y funcionamiento de una organización, lo ideal es que cuente con una descripción de estas funciones, que sea fácil de entender para el usuario.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación existente entre ellos.²²

Por lo antes mencionado consideramos que la estructura organizacional, es la distribución de los puestos en diferentes niveles jerárquicos de la organización.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:²³

1. Están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Están diseñadas para regular la influencia de las diferencias individuales sobre la empresa. Para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la empresa.

²² Díaz Bonilla, Ma. de Lourdes. TESIS Modelo Administrativo de Comercialización. F.E.S. - Cuautlémán, 1982, Pág. 30

²³ H. Mintz, Richard. Organizaciones, Estructura y Proceso. Edit. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. 1a. Edición traducido de la 3a. Edición en Inglés, México 1991. Pág. 52 - 53.

3. Son el medio en el cual se ejerce la autoridad, en el cual se toman decisiones (el flujo de la información está determinado por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de la empresa.

El propósito es tener un documento oficial que describe las cargas funcionales, al igual que las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada puesto de la organización.

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA**

HSR
MMJ

ABRIL 1997

INTRODUCCIÓN

El presente manual, muestra la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en el área de Crédito y Cobranza, lo cual es de vital importancia en la actualidad para la economía de la organización.

OBJETIVO

Presentar una visión de conjunto del departamento de Crédito y Cobranza, para que los usuarios conozcan e identifiquen cuáles son las funciones específicas de cada uno de ellos.

PROPÓSITO

Poner al alcance material informativo al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación.

ORGANIGRAMA GENERAL

04JABAL/1997

V.O. D. DIRECTOR DE

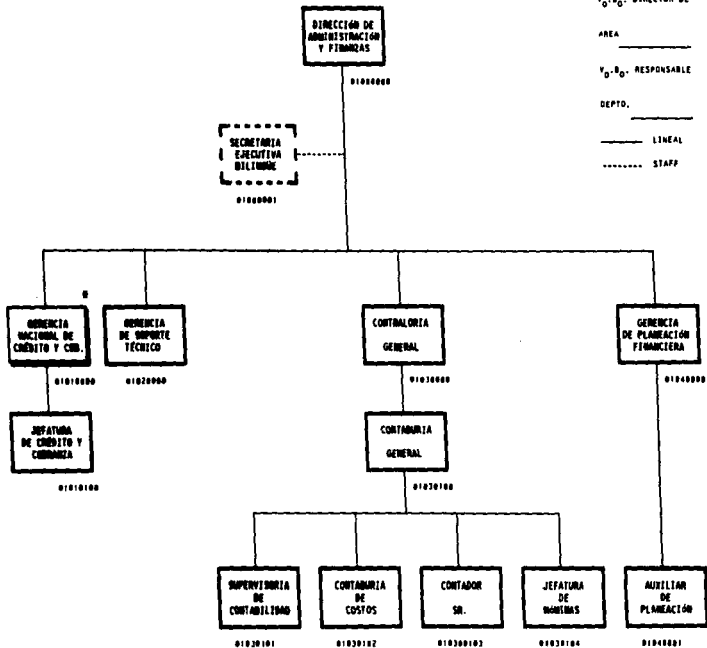
AREA _____

V.O. D. RESPONSABLE

DEPTO. _____

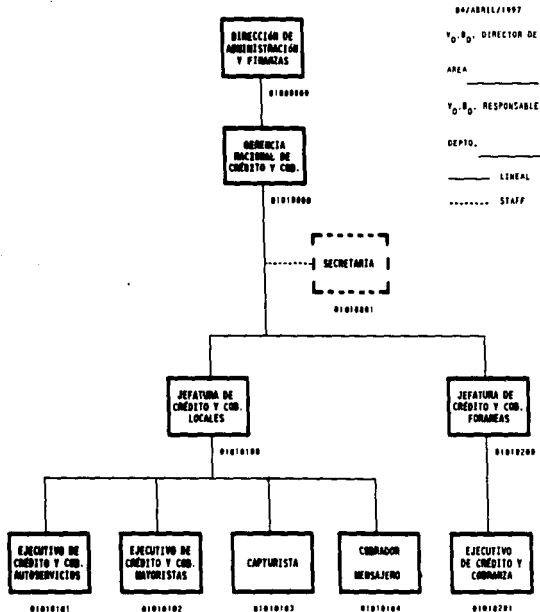
_____ LINEAL

----- STAFF



* Desarrollaremos el Manual de Organización para este departamento.

ORGANIGRAMA DE CRÉDITO Y COBRANZA



DIRECTORIO

Para el presente manual consideramos los siguientes puestos:

CLAVE DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
01000000	Dirección de Administración y Finanzas
01010000	Gerencia Nacional de Crédito y Cobranza
01010100	Jefatura de Crédito y Cobranza Local
01010101	Ejecutivo de Crédito y Cobranza Autoservicios
01010102	Ejecutivo de Crédito y Cobranza Mayoristas
01010103	Capturista
01010104	Cobrador/Mensajero
01010200	Jefatura de Crédito y Cobranza Foránea
01010201	Ejecutivo de Crédito y Cobranza

Para fines del modelo se desarrollan los puestos de Gerente Nacional de Crédito y Cobranza y el de Ejecutivo de Crédito y Cobranza Autoservicios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

ÁREA: Administración y Finanzas

DEPTO.: Crédito y Cobranza

CLAVE DEL PUESTO: 01010000

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. TÍTULO DEL PUESTO: Gerente Nacional de Crédito y Cobranza

1.1. PUESTO EXISTENTE: X **NUEVA CREACIÓN:**

1.2. PUESTOS AFINES: Gerente de Crédito y Cobranza

2. PROPÓSITO DEL PUESTO: Asegurar la recuperación de los recursos financieros de la organización.

3. PROBABLES PUESTOS SUSTITUTOS: Jefatura de Crédito y Cobranza Local

4. NÚMERO DE PLAZAS: Única

5. LOCALIZACIÓN FÍSICA: Monte Elbruz No. 132 2º piso, Col. Chapultepec Morales, C.P. 11570, México D.F.

6. NIVEL ORGANIZACIONAL: Segundo Nivel

7. REPORTA A: Dirección de Administración y Finanzas

8. SUBORDINADOS: Jefatura de Crédito y Cobranza Local, Jefatura de Crédito y Cobranza Foráneo

9. TIPO DE PUESTO:

Confianza X Sindical _____ Base _____
Honorarios _____ Eventual _____

10. CLASIFICACIÓN DEL PUESTO:

Administrativo 90% Operativo 10%

11. MATERIAL Y/O EQUIPO: Computadora PC, impresora, escritorio, sumadora, teléfono, fax, copiadora, terminal, agenda.

12. SUELDO:

Mercado \$ 15.000.00 a \$ 20.000.00 Empresa \$ 19.000.00

13. ASPECTOS CONFIDENCIALES: Organigramas, valuación de los subordinados directos, Políticas de Crédito, Cartera de Clientes, Resultados de Investigaciones de Crédito.

14. PERÍODOS DE REVISIÓN:

Semestral _____ Anual X Otro _____

II. FUNCIONES DEL PUESTO

1. GENÉRICA: Supervisar la recuperación de los Recursos Financieros de la organización, así como del otorgamiento del crédito.

2. ESPECÍFICAS:

A) Participar en la formulación de políticas de crédito y cobranza: implantarlas, interpretarlas, comunicarlas y vigilar su observancia.

B) Supervisar la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo, con la responsabilidad inmediata de lograr la eficiente operación del mismo.

C) Tener un ciclo de convertibilidad de acuerdo con los plazos otorgados a los clientes.

D) Ofrecer un servicio adecuado al cliente.

E) Evitar al máximo la fuga de utilidades por cuentas malas o incobrables.

F) Investigar constantemente los nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del departamento.

G) Apoyar al Director Financiero en la gestión de soluciones con los clientes a niveles más altos.

H) Autorizar apertura de Clientes, Otorgar y Establecer Condiciones de Crédito.

I) Gestionar cobranza difícil y llevar a cabo convenios.

J) Visitar a Clientes locales y foráneos.

K) Mantener al corriente estadísticas de venta y cartera de cobranza.

L) Autorizar ampliación de Créditos.

M) Supervisar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

N) Asistir a juntas periódicas con el Gerente de Ventas y Mercadotecnia, para lograr una cooperación interdepartamental.

O) Realizar un programa de capacitación del personal a su cargo.

III. RELACIONES DEL PUESTO

1. INTERNAS:

1.1. Permanentes: Con la Secretaría, con los Jefes de Crédito y Cobranza, con los Gerentes Nacionales de Ventas, de Mercadotecnia, con el Contralor General.

1.2. Periódicas: Con los Ejecutivos de Crédito y Cobranza, con los distribuidores.

1.3. Eventuales: Con el Departamento de Soporte Técnico.

2. EXTERNAS: Con los clientes, con agencias de investigación de crédito, con asesor jurídico, con Asociaciones del ramo.

IV. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS DEL PUESTO

1. INHERENTES AL PUESTO.

1.1. Escolaridad: Lic. en Contabilidad o Administración

1.2. Edad: De 27 a 37 años

1.3. Sexo: Masculino

1.4. Experiencia: Cinco años en el puesto

1.5. Otros estudios: Contabilidad, Supervisión, Finanzas, Derecho Mercantil.

1.6. Idiomas: Inglés 80% mínimo

1.7. Estado Civil: Indistinto

1.8. Domicilio: De preferencia a no más de 40 Kms. del área y con disponibilidad para viajar

2. INHERENTES AL PROSPECTO.

Poder de persuasión, dinámico, don de mando, presencia, habilidad para resolver problemas, veraz y congruente con sus decisiones o acuerdos, creativo, seguridad en sí mismo, facilidad de palabra, amable.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. INSTALACIONES.

- 1.1. Color: Blanco
- 1.2. Accesorios: Computadora personal PC
- 1.3. Cartera de clientes
- 1.4. Sala de juntas
- 1.5. Automóvil
- 1.6. Sala de Recepción

2. RIESGOS.

	Altos	Medios	Bajos
2.1. Personales	_____	_____	_____ X _____
2.2. Materiales	_____	_____	_____ X _____
2.3. Económicos	_____ X _____	_____	_____

Vo.Bo. JEFE INMEDIATO

Vo.Bo. DIRECTOR ÁREA

ELABORÓ

FECHA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA: Administración y Finanzas

DEPTO.: Crédito y Cobranza

CLAVE DEL PUESTO: 01010101

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. TÍTULO DEL PUESTO: Ejecutivo de Crédito y Cobranza Autoservicios

1.1. PUESTO EXISTENTE: X

NUEVA CREACIÓN:

1.2 PUESTOS AFINES: Analista de Crédito y Cobranza, Asistente de Crédito y Cobranza.

2. PROPÓSITO DEL PUESTO: Que el Jefe de Crédito y Cobranza Local cuente oportunamente con el apoyo adecuado que le permita desempeñar sus funciones.

3. PROBABLES PUESTOS SUSTITUTOS: Ejecutivo de Crédito y Cobranza Mayoristas

4. NÚMERO DE PLAZAS: Tres

5. LOCALIZACIÓN FÍSICA: Monte Elbruz No. 132 2º piso, Col. Chapultepec Morales, C.P. 11570, México D.F.

6. NIVEL ORGANIZACIONAL: Cuarto Nivel

7. REPORTA A: Jefatura de Crédito y Cobranza Local

8. SUBORDINADOS: Ninguno

9. TIPO DE PUESTO:

Confianza X

Sindical

Base

Honorarios

Eventual

10. CLASIFICACIÓN DEL PUESTO:

Administrativo 50%

Operativo 50%

11. MATERIAL Y/O EQUIPO: Escritorio, teléfono, sumadora, PC compartida, máquina de escribir eléctrica.

12. SUELDO:

Mercado: \$ 3.500.00 a \$ 5.000.00

Empresa \$ 4.500.00

13. ASPECTOS CONFIDENCIALES:

14. PERÍODOS DE REVISIÓN:

Semestral

Anual X

Otro

II. FUNCIONES DEL PUESTO

1. GENÉRICA: Es responsable de efectuar en forma rápida la cobranza a su cargo.

2. ESPECÍFICAS:

- A) Mantener y controlar la correspondencia de los clientes.
- B) Entregar la cobranza a caja.
- C) Informar los motivos o causas de la retención de pago por parte de cliente y las nuevas fechas de pago en su caso.
- D) Brindar un buen trato al cliente y mantener con él relaciones cordiales.
- E) Analizar y verificar que el pago hecho por el cliente sea el correcto.
- F) Canalizar las diferencias en pago, así como los cargos hechos por el cliente.
- G) Analizar y depurar la cartera.
- H) Conservar información emitida por ventas y mercadotecnia.
- I) Controlar y evitar al máximo el incremento de los saldos vencidos con la ayuda de la gente de ventas.
- J) Recabar la documentación de las ventas foráneas.

III. RELACIONES DEL PUESTO

1. INTERNAS:

1.1. Permanentes: Con el Jefe de Crédito y Cobranza Local, con Ventas, con el Cobrador, con los Ejecutivos de Crédito y Cobranza Foráneos.

1.2. Periódicas: Con los distribuidores.

1.3. Eventuales: Con el Departamento de Soporte Técnico.

2. EXTERNAS: Con los clientes.

IV. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS DEL PUESTO

1. INHERENTES AL PUESTO.

1.1. Escolaridad: Lic. en Contabilidad o Administración

1.2. Edad: Mayor de 22 años.

1.3. Sexo: Indistinto

1.4. Experiencia: Dos años en el puesto

1.5. Otros estudios: Contabilidad

1.6. Idiomas: Inglés 30% mínimo

1.7. Estado Civil: Indistinto

1.8. Domicilio: De preferencia a no más de 40 Kms. del área y con disponibilidad para viajar

2. INHERENTES AL PROSPECTO.

Poder de persuasión, dinámico, presencia, habilidad para resolver problemas. creativo, seguridad en sí mismo, facilidad de palabra, amable, análisis de cartera, conciliaciones.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

1. INSTALACIONES.

1.1. Color: Blanco

1.2. Accesorios: Computadora personal PC

1.3. Cartera de clientes

2. RIESGOS.

	Altos	Medios	Bajos
2.1. Personales	_____	_____	<u> X </u>
2.2. Materiales	_____	_____	<u> X </u>
2.3. Económicos	<u> X </u>	_____	_____

Vo.Bo. JEFE INMEDIATO

Vo.Bo. DIRECTOR ÁREA

ELABORÓ

FECHA

2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Los Manuales de Procedimientos, son instrumentos de información, en los que se señalan los pasos y operaciones a seguir para la realización de las funciones de una unidad administrativa, se describen los diferentes puestos, contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagrama a base de símbolos.²⁴

Los Manuales de Procedimientos se clasifican en:²⁵

Manual de Procedimientos General.

Manual de Procedimientos Específico.

En este caso se mencionan los procedimientos específicos del Departamento de Crédito y Cobranza.

²⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Edr. ECASA 2a. Edición, 4a. Reimpresión, México 1988, Pág. 106 - 108.

²⁵ IDEM, Pág. 107.

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA

CÓDIGO	TÍTULO
01010000-1	Otorgamiento de Líneas de Crédito
01010101-1	Cobranza a Crédito
01010101-2	Ventas al Contado
01010101-3	Aclaraciones
01010003-1	Facturación

En el presente modelo, se detalla el procedimiento de Otorgamiento de Líneas de Crédito y el procedimiento de Cobranza a Crédito.

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA**

HSR
MMJ

ABRIL 1997

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos del departamento de Crédito y Cobranza, contiene todas las directrices que deben seguirse en la organización, para contribuir a la consecución de sus objetivos. Indica la manera de llevarlas a cabo, las formas que deben elaborarse, cómo manejarlas, y qué puntos intervienen específicamente en cada paso.

OBJETIVO

Plasmar los pasos a seguir para simplificar el trabajo, disminuir el papeleo, ahorrar tiempo, esfuerzo y disminuir costos.

PROPÓSITO

Poner al alcance material informativo al personal de Crédito y Cobranza, para facilitar el desempeño de sus funciones.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS



Actividad



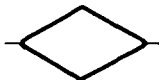
Documento
(Copias)



Inicio y Término
del Procedimiento



Conector
Entrada y Salida



Decisión



Archivo



Flujo



Conector
Extrapágina

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO
DE LÍNEAS DE CRÉDITO**

MSR
MMJ

ABRIL 1997

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Otorgamiento de Líneas de Crédito.

INTRODUCCIÓN

Considerando que el crédito es una fuente de financiamiento para la organización, es necesario establecer las bases que nos permitan un buen otorgamiento del mismo.

Es por ello que el presente manual nos presenta una visión de los pasos a seguir para lograr el propósito del mismo.

PROPÓSITO

Eliminar el riesgo de cuentas incobrables, por el adecuado otorgamiento de crédito.

NORMAS DE OPERACIÓN

a) El representante de ventas debe elaborar la solicitud de crédito (formato SC-01), anotando nombre o razón social del cliente, domicilio fiscal, R.F.C. , Teléfono, y nombre del representante que solicita.

b) Toda solicitud de crédito (SC-01), deberá ser firmada tanto por el cliente como por el representante de ventas.

c) El Gte. Nal. de Crédito y Cobranza, debe solicitar una investigación de crédito (formato SI-01), en la agencia que considere necesaria.

d) El Gte. Nal. de Crédito y Cobranza, autorizará la concesión de línea de crédito, considerando los resultados de la investigación realizada. Ésta autorización será entregada por escrito y toda la documentación relativa servirá para integrar el expediente del cliente.

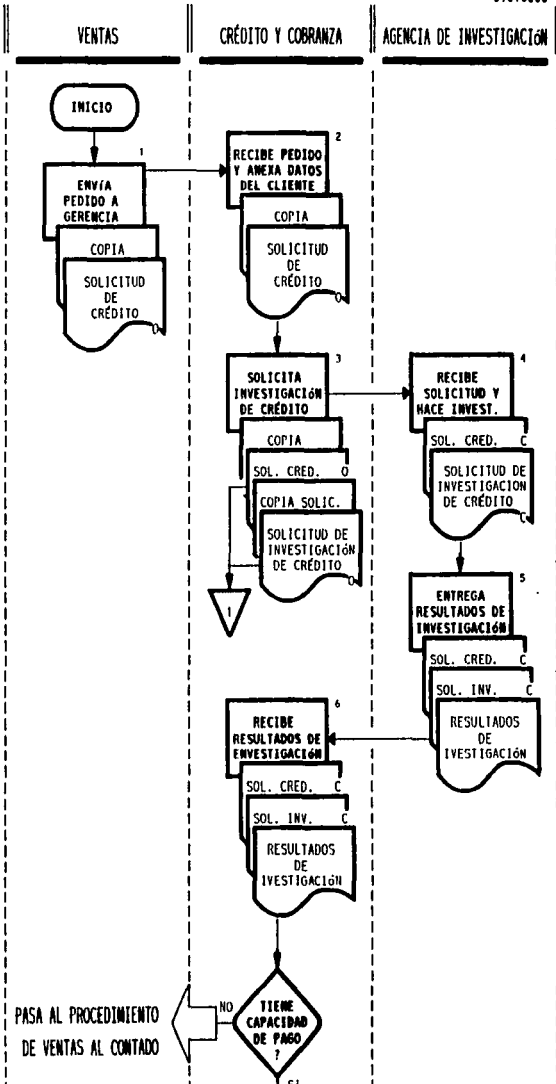


DEPTO. DE PROCEDIMIENTOS
 ELABORACIÓN: ABRIL/1997
 VIGENCIA:

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LINEAS DE CRÉDITO

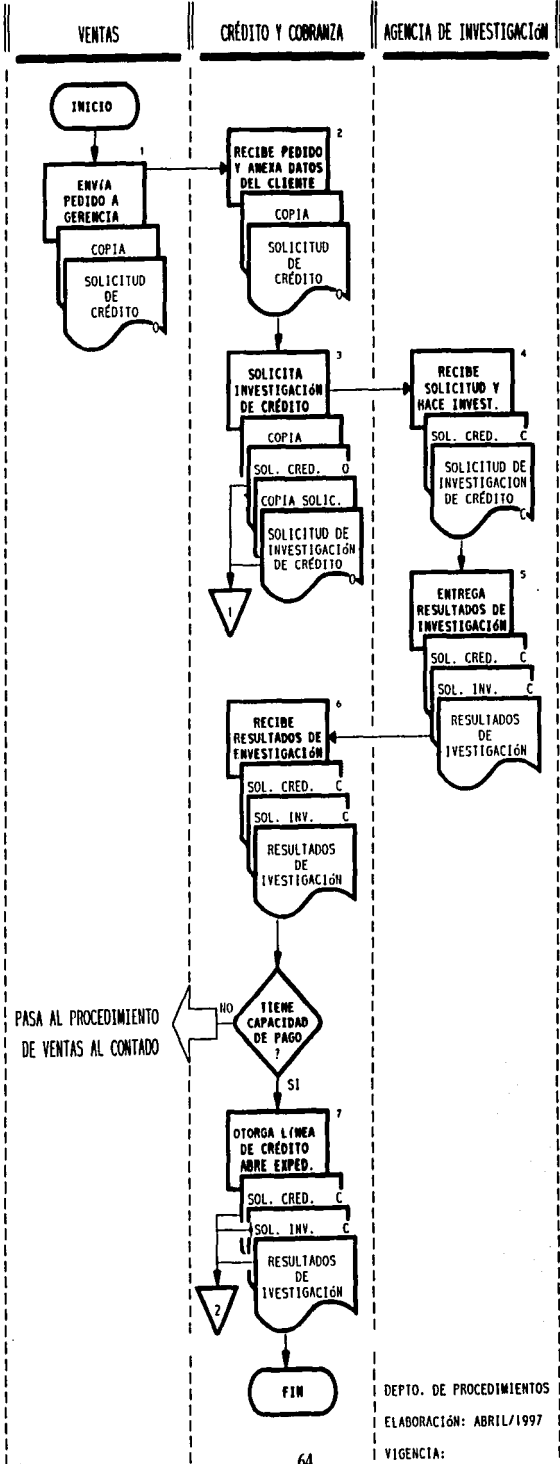
01010000-1



NOMBRE DE LA ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LINEAS DE CRÉDITO

0101000-1



DEPTO. DE PROCEDIMIENTOS
ELABORACIÓN: ABRIL/1997
VIGENCIA:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

NUMERO	REVISIÓN	DEPARTAMENTO	PÁGINA	DE
		Crédito y Cobranza	1	1
TÍTULO		CÓDIGO	FECHA DE ELAB.	FECHA VIG.
Procedimiento para el Otorgamiento de Líneas de Crédito		01010000-1	Abril - 1997.	
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Representante de Ventas	Elabora y Entrega solicitud de crédito (formato SC-01) en original y copia para su aprobación.		
2	Gerente de Crédito y Cobranza	Recibe original y Copia de Solicitud de Crédito (SC-01).		
3	Gerente de Crédito y Cobranza	Elabora y Envía Solicitud de Investigación de Crédito (formato SI-01) en original y copia. Archiva original de Solicitud de Crédito (SC-01) y original de Solicitud de Investigación (SI-01).		
4	Agencia de Inv.	Recibe copia de Solicitud de Crédito (SC-01) y copia de Solicitud de Investigación (SI-01) y Realiza Investigación		
5	Agencia de inv.	Entrega Resultados de la Investigación y documentación (SC-01 y SI-01).		
6	Gerente de Crédito y Cobranza	Recibe resultados de la Investigación y Documentación Enviada (SC-01 y SI-01). ¿ Tiene Capacidad de Pago? NO. Pasa al Procedimiento de Ventas al Contado SI.		
7	Gerente de Crédito y Cobranza	Otorga Líneas de Crédito y Abre Expediente.		

RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

N o.	DOCUMENTO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO LOCALIZACIÓN	OBSERVACIONES
1	Solicitud de Crédito SC-01 (original) Solicitud de Inv. SI-01 (original).	Solicitar Crédito Pedir referencias del Cliente	Temporal	Expediente del Cliente	
2	Solicitud de Crédito SC-01 (copia) Solicitud de Inv. SI-01 (copia). Resultados de la investigación	Solicitar Crédito Pedir referencias del Cliente Establecer límite de crédito	Definitivo	Expediente del Cliente	

RELACION DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

TITULO	CODIGO	CARACTERISTICAS FISICAS	PRESENTACION (ORDEN - DESTINO)
Solicitud de Crédito	SC-01	A una línea A una cara Medidas: 14 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Crédito y Cobranza (blanco). Copia: Agencia de Investigación (verde)
Solicitud de Investigación	SI-01	A una línea A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Crédito y Cobranza (blanco). Copia: Agencia de Investigación (blanco)

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SC-01
"SOLICITUD DE CRÉDITO" (SE ANEXA)**

HOJA 1/2

N.º.	DATO	ANOTA
1	Fecha	La fecha en que se elabora la solicitud.
2	Motivo	La causa por la cual se elabora la solicitud.
3	Cliente No.	El número que le corresponde al cliente que solicita el crédito.
4	Territorio No.	El número del territorio donde se elabora la solicitud.
5	Ruta No.	El número de la ruta correspondiente en el territorio donde se elabora la solicitud.
6	Distrito	El número del distrito en el que se elabora la solicitud.
7	Nombre del cliente	El nombre completo del cliente que solicita el crédito.
8	No. Reg. Fed. Caus.	El número del Registro Federal de Causantes del cliente.
9	No. Ced. de Emp.	El número de cédula empresarial del cliente.
10	Dirección	Domicilio fiscal del cliente (estado, población, colonia y número de teléfono).
11	Domicilio particular del propietario	Domicilio completo del propietario.
12	Tiempo de establecido	El tiempo que lleva operando el cliente.
13	Activo estimado	El importe en que el cliente tiene valuado su activo.
14	Pasivo estimado	El importe en que el cliente tiene valuado su pasivo.
15	Es dueño del local	Marcar con una "X" según corresponda

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SC-01
"SOLICITUD DE CRÉDITO"**

HOJA 2/2

N o.	DATO	ANOTA
16	Renta	El importe que paga de renta si no es el dueño del inmueble.
17	Valor	El importe en que tiene valuado el inmueble.
18	Otras Propiedades y su valor	Las otras propiedades y su valor, que pueda tener el cliente.
19	Tipo de negocio	Marcar con una "X" el tipo de negocio que corresponda.
20	Referencias bancarias y Números de cuenta	El nombre de la institución bancaria, así como los números de cuenta que tenga en ellas.
21	Referencias de otras casas que venden a crédito	El nombre de otros acreedores del cliente.
22	Observaciones	Anotaciones extras que pueden surgir.
23	Limite de crédito	El importe hasta el que puede otorgarsele crédito al cliente.
24	Fecha en que se concedió	La fecha en que se otorga el crédito.
25	Originado por	Nombre y Firma de la persona que elabora la solicitud.
26	Autorizado Ofna. Admva. Depto. Crédito	Nombre y firma de autorizado del Gerente Nacional de Crédito y Cobranza.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		SOLICITUD DE CREDITO			FISCALES	
					1	
COTIVO 2		CLIENTE NO. 3	TERMINO NO. 4	PLATA NO. 5	DISTRITO 6	
IDENTIFICACION			7	8	9	
NOMBRE DEL CUENTE			7	8	9	
DIRECCION			10	11	12	
DOMICILIO PARTICULAR DEL PROPIETARIO			10	11	12	
CREDITO COMERCIAL Y REFERENCIAS						
TIPO DE ESTABLECIMIENTO		ACTIVO ESTIMADO \$ 13	PASIVO ESTIMADO \$ 14	ES DUEÑO DEL LOCAL <input type="checkbox"/> SI 15 <input type="checkbox"/> NO 16		VALOR \$ 17
OTRAS PROPIEDADES Y SU VALOR 18						
19						
TIPO DE NEGOCIO	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> PA	<input type="checkbox"/> RE
	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> PA	<input type="checkbox"/> RE
INDICACIONES	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> PA	<input type="checkbox"/> RE
	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> PA	<input type="checkbox"/> RE
REFERENCIAS BANCARIAS Y NUMEROS DE CUENTA			REFERENCIAS DE OTRAS CASAS QUE VENDEN A CREDITO			
20			21			
OBSERVACIONES					LIMITE DE CREDITO \$ 23	
22					24	

25
ORIGINADO POR:

26
AUTORIZADO OF. PA. ADMVA. DEPTO. CREDITO

NO PODRA CANCELARSE UNA CUENTA MIENTRAS TENGA SALDO
ARCHIVO CLIENTE

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SI-01
"SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN" (SE ANEXA)**

N o.	DATO	ANOTA
1	México, D. F. a	La fecha en que se elabora la solicitud de investigación.
2	Nombre de la agencia	El nombre de la agencia de investigación a quien se le solicita la investigación.
3	Domicilio	La dirección (calle, número, C. P. y No. de teléfono) completa de la agencia de investigación.
4	Ciudad, Edo.	El nombre de la ciudad y del estado donde se ubica la agencia de investigación.
5	Nombre del destinatario	El nombre de la persona a quien se dirige la solicitud de investigación.
6	Espacio en blanco	El nombre del cliente a quien se desea investigar.
7	Atentamente	El nombre y firma del Gerente Nacional de Crédito y Cobranza.
8	c.c.p. File Cliente No.	El número que le corresponde al cliente de quien se solicita la investigación.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

México, D. F. a 1

NOMBRE DE LA AGENCIA: 2

Domicilio: 3

Ciudad, Edo.: 4

Nombre del destinatario: 5

Estimado 5

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial y afectuoso saludo. Al mismo tiempo, me permito solicitarle realice la investigación comercial de 6

Dicha investigación tiene por objeto cumplir con las políticas establecidas por nuestra compañía y poder establecer las bases para una sólida relación comercial entre ambas compañías.

Agradezco de antemano toda la información que pueda proporcionarme.

Sin mas por el momento, quedo de Usted.

Atentamente.

7

Gerente Nacional de Crédito y Cobranza

c.c.p. File Cliente No. _____ 8

MONTE ELBRUZ No. 132 2o.
PISO
COL. CHAPULTEPEC MORALES
C.P. 11570 MÉXICO D.F.
TELS.: 280-0005, 282-2393, 282 2588
FAX: 280-0405

SI-01

**LOGOTIPO DEL
ORGANISMO**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA A CRÉDITO

**HSR
MMJ**

ABRIL 1997

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Cobranza a Crédito

INTRODUCCIÓN

Es importante al momento de otorgar el crédito, considerar el aspecto cobranza, al mismo tiempo de tramitar el pedido.

Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas del cliente es la actividad que genera una labor de gran importancia en la administración de la organización, es por ello que el presente manual describe la secuencia para agilizar la recuperación financiera de la organización, que le permita un mayor desarrollo.

PROPÓSITO

Reducir tiempos en la elaboración de la cobranza, para poder elaborar pronósticos de la misma y analizar la cartera en períodos de tiempo más cortos.

NORMAS DE OPERACIÓN

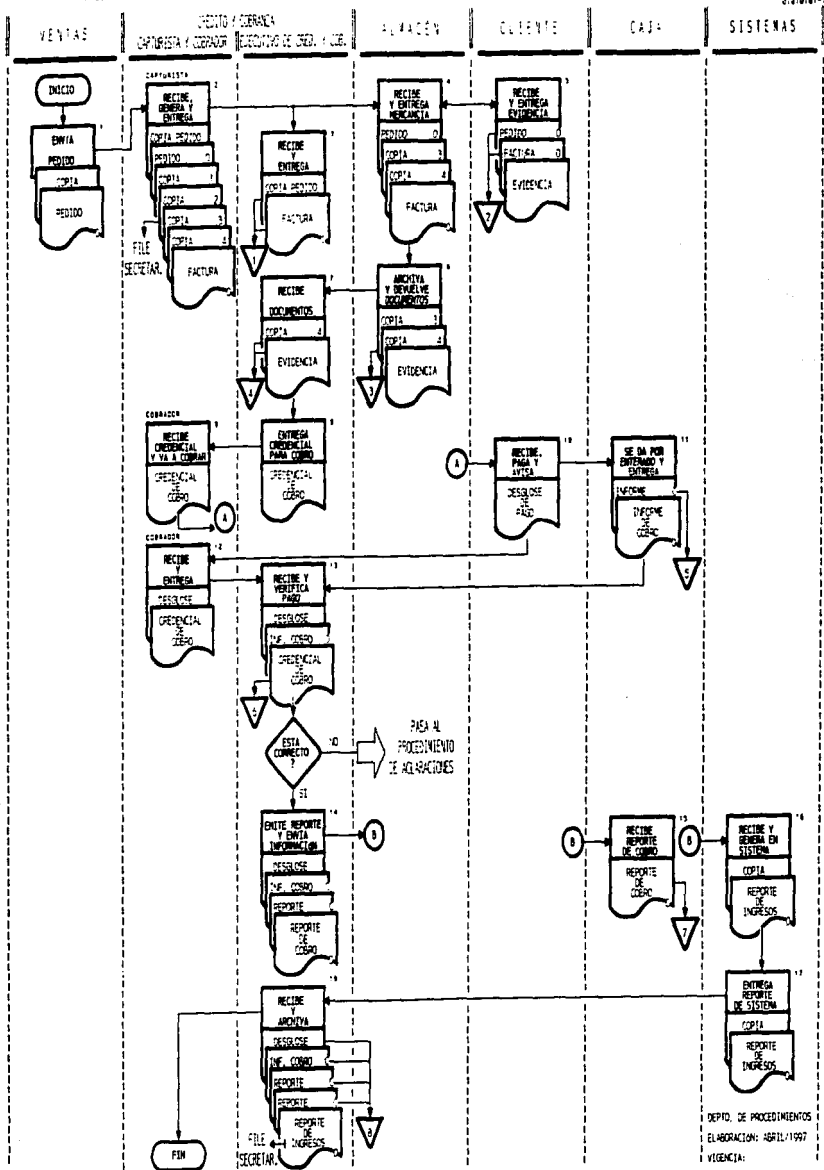
a) Todos los pedidos (Formato PE-01) deben ser en original y copia, deberán ir firmados por el representante de ventas.

- b) La factura (Formato FA-01) debe contener los datos del cliente (R.F.C., Domicilio, Teléfono).
- c) Toda evidencia por parte del cliente debe venir sellada y foliada.
- d) La credencial de cobro (Entregada por el Cliente) debe tener Nombre y número del proveedor, firma de las personas autorizadas a cobro y nombre y firma del representante legal, sello de la organización y sello y firma del cliente.
- e) El desglose de pago debe llevar nombre de la organización que efectúa el pago y nombre del cliente, número de proveedor, fecha y el número de cada una de las facturas pagadas.
- f) El reporte de cobro (formato RC-01) debe mostrar factura cobrada, importe de la factura, descuentos aplicados, importe de cobro, diferencia en pago total de lo cobrado, fecha y firma de quien lo elaboró.
- g) El Reporte de Ingresos (Emitido por Sistemas), debe ser foliado consecutivamente.

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA A CREDITO

2101081-1



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

NÚMERO		REVISIÓN	DEPARTAMENTO	PÁGINA	DE
			Crédito y Cobranza	1	2
TÍTULO			CÓDIGO	FECHA DE ELAB.	FECHA VIG.
Procedimiento para la Cobranza a Crédito.			01010101-1	Abril - 1997	
No.	RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN		
1	Representante de Ventas		Entrega el pedido (formato PE-01) en original y copia al capturista, para que lo capture.		
2	Capturista		Recibe pedido (PE-01), emite factura (formato FA-01) en original y 4 copias y la entrega para control de la venta al cliente.		
3	Ejecutivo de Crédito y Cobranza		Recibe copia de la factura (FA-01) y copia del pedido (PE-01), las cuales conserva.		
4	Almacenista		Recibe factura original y dos copias (FA-01) y pedido original (PE-01) y entrega mercancía recabando evidencia de entregado.		
5	Cliente		Recibe mercancía con factura original (FA-01) y original del pedido (PE-01), emite hoja de entrada con sello y folio para el almacén.		
6	Almacenista		Entrega hoja de evidencia y una copia de factura (FA-01) para realizar cobro posterior, conservando una copia de la factura (FA-01)		
7	Ejecutivo de Crédito y Cobranza		Recibe evidencia y copia de la factura (FA-01) anexándola al expediente del cliente.		
8	Ejecutivo de Crédito y Cobranza		Entrega Credencial de Cobro (Emitida por el Cliente).		
9	Cobrador		Recibe Credencial de Cobro y la presenta al cliente.		
10	Cliente		Recibe Credencial de Cobro, paga y avisa de la transferencia, entregando desglose de pago.		
11	Cajero		Se da por enterado del pago, genera Informe de Cobro (IC-01) en original y copia y lo entrega al Ejecutivo de Crédito y Cobranza. Conserva copia de IC-01		
12	Cobrador		Recibe desglose y Credencial de Cobro y los entrega al Ejecutivo de Crédito y Cobranza.		
13	Ejecutivo de Crédito y Cobranza		Recibe desglose de pago, Informe de Cobro (IC-01) y Credencial de Cobro, analiza y verifica importe de pago. Archiva Credencial de Cobro ¿ Está Correcto ? No. Pasa al Procedimiento de Aclaraciones. Si.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

NÚMERO	REVISIÓN	DEPARTAMENTO	PÁGINA	DE
		Crédito y Cobranza	2	2
TÍTULO		CÓDIGO	FECHA DE ELAB.	FECHA VIG.
Procedimiento para la Cobranza a Crédito.		01010101-1	Abril - 1997.	
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
14	Ejecutivo de Crédito y Cobranza	Emite Reporte de Cobro (RC-01) en original y copia y envía información en disket para actualizar base de datos.		
15	Cajero	Recibe Reporte de Cobro (RC-01), verifica que sea el mismo de la transferencia y archiva.		
16	Operador de Sistemas	Recibe disket, actualiza base de datos, genera Reporte de Ingresos en sistema, en original y copia y emite reporte de ingresos.		
17	Operador de Sistemas	Entrega el reporte de Ingreso emitido por sistema, en original y copia al ejecutivo de cuenta.		
18	Ejecutivo de Crédito y Cobranza	Recibe Reporte de Ingreso (Emitido por Sistemas), entrega original a la secretaria y archiva copia debidamente soportada.		

RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

N o.	DOCUMENTO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO LOCALIZACIÓN	OBSERVACIONES
1	Pedido PE-01 (copia). Factura FA-01 (copia).	Solicitar mercancia Entregar mercancia	Definitivo	Expediente del Cliente	
2	Pedido PE-01 (original) Factura FA-01 (original)	Solicitar mercancia Entregar mercancia	Definitivo	Archivo del Cliente	
3	Factura FA-01 (copia)	Entregar mercancia	Definitivo	Archivo de Almacén	
4	Factura FA-01 (copia) Evidencia	Entregar mercancia Comprobar entrega de la mercancia	Definitivo	Expediente del Cliente	
5	Informe de Cobro IC-01 (copia)	Comprobar pagos	Definitivo	Archivo de Caja	
6	Credencial de Cobro CC-01	Cobrar	Definitivo	expediente del Cliente	
7	Reporte de Cobro RC-01 (copia)	Comprobar importe de pagos	Definitivo	Archivo de Caja	
8	Desglose de pago Informe de Cobro IC-01 (original) Reporte de Cobro RC-01 (original) Reporte de ingreso (copia)	Ver importe de pagos Comprobar pagos Comprobar importe de pagos. Registro contable	Definitivo	Expediente del Cliente	

RELACION DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

TITULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PRESENTACIÓN (ORIGEN - DESTINO)
Pedido	PE-01	A dos tintas A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Cliente (blanco). Copia: Crédito y Cobranza (azul)
Factura	FA-01	A una tinta A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Cliente (blanco) Rosa: Secretaria Amarilla: Crédito y Cobranza Azul: Almacén Verde: Crédito y Cobranza
Informe de Cobro	IC-01	A una tinta A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Crédito y Cobranza Copia: Caja (blanco)
Credencial de Cobro	Entregada por el cliente	A una tinta A una cara Medidas: 14 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Crédito y Cobranza
Reporte de Cobro	RC-01	A una tinta A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Crédito y Cobranza Copia: Caja (blanco)
Reporte de Ingreso	Emitido por Sistemas	A una tinta A una cara Medidas: 28 cm x 14 cm Color: Blanco	Original: Secretaria (Consecutivo fiscal) Copia: Crédito y Cobranza (blanco)

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO PE-01
"PEDIDO" (SE ANEXA)**

HOJA 1/2

N o.	DATO	ANOTA
1	Fecha del pedido	El día que se levanta el pedido
2	Representante de ventas	Nombre de quien levanta el pedido
3	Plazo	Tiempo para pagar
4	Vc.Bo. Crédito	Firma de Jefatura de Crédito y Cobranza
5	Cliente No.	El número que le corresponda al cliente que solicita el pedido
6	Territorio	Número de territorio donde se levanta el pedido.
7	Forma de Pago y Clave	Marcar con una "X" la forma de pago.
8	Pago por adeudos anteriores	Día, mes, año, importe y No. de Recibo de cobro que se hace por los pagos efectuados.
9	Cliente	El nombre del cliente que hace el pedido
10	Dirección, Colonia, Población y Estado	Domicilio del Cliente
11	Consignar a:	Nombre a quien se le vende
12	Teléfonos	Números telefónicos del cliente
13	Observaciones	Indicar condiciones adicionales
14	Ruta No.	El número correspondiente a la ruta de venta
15	Total Cajas	Número de cajas que ampara el pedido
16	Confitería	Número de artículos pedidos, y el precio unitario de cada producto
17	Abarrotes	Número de artículos pedidos y le precio unitario de cada producto
18	No. Promoción	El número de promoción aplicable al pedido
19	Otros Productos	Nombre de productos no incluidos en el listado

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO PE-01
"PEDIDO"**

HOJA 2/2

N o.	DATO	ANOTA
20	EMP.	Tipo de presentación de productos no incluidos en el listado
21	Código	Código correspondiente a productos no incluidos en el listado
22	Unidad	Unidad de medida de productos no incluidos en el listado
23	Precio	Precio del producto
24	Nombre y firma del representante de Ventas	Nombre y firma del representante de ventas que levanta el pedido
25	Acepto	Firma del cliente de aceptado
26	Recibi mercancía	Firma del cliente al recibir la mercancía
27	Sub-total	Importe parcial del pedido
28	Espacio en blanco	Los descuentos que sean aplicables
29	Total	Importe del pedido después de descuentos

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO FA-01
"FACTURA" (SE ANEXA)**

HOJA 1/2

N o.	DATO	NOTA
1	Fecha	La fecha en que se elabora la factura
2	Vendido a	Nombre y domicilio del cliente que efectúa la compra
3	Lugar de expedición	Lugar donde se genera la factura
4	R.F.C.	Registro Federal Contribuyentes del cliente
5	Consignar a	Nombre y domicilio de a quien se le vende
6	Bodega	Número de bodega que surte la mercancía
7	Territorio	Número correspondiente al territorio donde se ubica el domicilio del cliente
8	Ruta número	Consecutivo por sistema
9	Cliente número	Número que le corresponde al cliente
10	Tipo	Clase de Cliente (mayorista o autoservicio)
11	Distrito	Localidad donde se ubica el domicilio del cliente
12	Pedido No.	Número del pedido que generó la factura
13	Condiciones de pago	Tipo de pago
14	Fecha de Vencimiento Factura	Fecha en que la factura debe ser pagada
15	Tipo Fac.	A (En caso de Ser Autoservicios) B (En caso de Ser Mayoristas)
16	Código Prod.	Número asignado al producto
17	Descripción	Nombre del producto
18	Unidades	Cantidad solicitada del producto
19	Precio	Importe unitario del producto

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO FA-01
"FACTURA"**

HOJA 2/2

N o.	DATO	ANOTA
20	Clave	Número correspondiente a la promoción aplicable a la factura
21	importe	Importe total por cada producto
22	importe con letra	Importe con letra del total de la factura
23	Sub-total	Importe parcial de la factura
24	Total a pagar	Importe neto de la factura
25	Espacio en blanco	Datos de importación (pedimentos, aduana)

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

FACTURA
 NUMERO 8097547

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES Y ESTADISTICAS AGRICOLAS
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA N. 6-28
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA

SECRETARIA GENERAL
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA

SECRETARIA GENERAL
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA

SECRETARIA GENERAL
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA

HOJA No. DE FECHA 1

VENDEDOR A: 2	COMISARIA A: 5
LUNAR DE EDIFICACION: R.F.C.: 4	3

REGION	TERRITORIO	FOLIO NUMERO	DESCRIPCION	TIPO	DISTRITO	PERIODO	CONTRIBUCION DE PAGO	IMPORTE	TIPO FAC.
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CODIGO PAGO	DESCRIPCION			USUARIOS	TIPO DE PERIODO	TIPO DE CLAVE	IMPORTE		
16	17			18	19	20	21		

IMPORTE CON LETRA	22	SUB-TOTAL GIRA LVA TOTAL A PAGAR	23
	25		



CLIENTE

VENCIDA
 PAGA
 EN PROCESO
 EN ESPERA DE PAGOS
 EN LIQUIDACION
 EN CANCELACION
 EN OTRO ESTADO

SEDE Y DIRECCION DE LA ORGANIZACION QUE EMITE LA FACTURA
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA
 CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA N. 6-28
 C.A. CAROLINA GARCIA S. DE CARRERA

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO IC-01
"INFORME DE COBRO" (SE ANEXA)**

N o.	DATO	ANOTA
1	Fecha	La fecha en que se elabora el Informe de Cobro.
2	Linea	El número de cheque que ampara el pago.
3	Linea	El importe del cheque recibido para el pago.
4	Entregó	La firma del cajero que elabora el Informe de Cobro.
5	Recibió	La firma del ejecutivo de crédito y cobranza que recibe el Informe de Cobro

INFORME DE COBRO

FECHA	DÍA	MES	AÑO
	1	1	1

NÚMERO DE CHEQUE

IMPORTE

CLIENTE

COMERCIAL MEXICANA _____

_____ 2 _____

_____ 3 _____

SUPERMERCADOS _____

GRANDES SUPERFICIES _____

TIENDAS AUERRERA _____

OPERADORA CIFRA MART _____

OPERADORA VIP'S _____

COMERCIAL KM _____

LIVERPOOL _____

TIENDAS CHEDRAUI _____

LAS GALAS _____

DOUX _____

OTROS _____

ENTREGÓ

RECIBÍÓ

_____ 4 _____
CAJA

_____ 5 _____
CRÉDITO Y COBRANZA

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO RC-01
"REPORTE DE COBRO" (SE ANEXA)**

HOJA 1/2

N o.	DATO	ANOTA
1	Nombre de la cadena	El nombre del cliente.
2	Número de referencia	El número del Informe de Cobro o del cheque
3	Fecha de Informe de Cobro	La fecha en que se elaboró el Informe de Cobro.
4	Fecha	La fecha en que elabora el Reporte de Cobro.
5	Número Cliente	El número del cliente en el sistema que corresponde a cada documento.
6	Número Factura	El número del documento que están pagando.
7	Total a aplicar	El importe que afectará al documento.
8	Importe Factura	El importe facturado.
9	Importe Cobrado	El importe que reportan de cada documento en el Informe de Cobro.
10	Nota de Crédito	Notas de Crédito aplicadas en el sistema (Distribución).
11	Descuento comercial	El importe del descuento otorgado al cliente.
12	Descuento Pronto Pago	El importe del descuento otorgado por pronto pago.
13	Otros Descuentos	El importe de descuentos no considerados en el documento.
14	Promoción no aplicada	El importe de las promociones no aplicadas en el documento.
15	Dif. en Pago	El importe de la diferencia de lo que se debe pagar contra lo pagado.

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO RC-01
"REPORTE DE COBRO"**

HOJA 2/2

N o.	DATO	ANOTA
16	Observaciones	Anotaciones que puedan surgir.
17	Totales	El importe total de cada columna.
18	Total Local	El importe total de los pagos locales.
19	Total Foráneo	El importe total de los pagos foráneos
20	Total Facturación	El importe total de las columnas según numeración.
21	Devoluciones	El importe de las devoluciones descontadas en el Informe de Cobro.
22	Otros	El importe de otros descuentos en el Informe de Cobro.
23	Con N/C	El número de la Nota de Crédito elaborada por los descuentos y las promociones.
24	Elaboró	El nombre y la firma del Ejecutivo de Crédito y Cobranza que elabora el Reporte de Cobro.
25	Capturó	El nombre y la firma de la persona que capturó.

2.3 MANUAL DE POLÍTICAS

Las políticas pueden considerarse como una decisión o conjunto de decisiones que indican las líneas de acción o los esquemas de comportamiento a adoptar por parte de los empleados de una empresa, a la vez que delimitan los campos de acción en el ámbito de los cuales deberá desarrollarse la actividad empresarial.²⁶

La enunciación de una política permite indicar los principios que ponen en relación lógica ciertas funciones de la organización con sus finalidades, y como consecuencia dictar las guías de acción.

El Manual de Políticas, incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales unilateralmente impone cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Como parte secundaria, incluyen los instructivos, cuestionarios y demás partes que norman y aseguran la correcta emisión, vigencia y respeto a las políticas publicadas en él.

Los Manuales de Políticas se clasifican en:²⁷

Manual General de Políticas.

Manual Específico de Políticas.

²⁶ Díaz Bonilla, Ma. de Lourdes. TESIS Modelo Administrativo de Comercialización. F.E.S. - Cuauhtémoc, 1982, Pág. 47.

²⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Edir. ECASA. 2a. Edición, 4a. Reimpresión, México 1988, Pág. 134.

**LOGOTIPO DEL
ORGANISMO**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE POLÍTICAS

**HSR
MMJ**

ABRIL 1997

MANUAL DE POLÍTICAS

INTRODUCCIÓN

El crédito que se otorga en la organización, así como la mayoría de las funciones que realiza requieren de la supervisión, éste elemento administrativo, es de vital importancia para que el departamento de Crédito y Cobranza, realice sus funciones dentro de un marco de acción previamente fijado por las políticas y estar atento a las variaciones y desviaciones de las mismas, pues hemos visto como el crédito viene a aumentar las operaciones de la organización.

OBJETIVO

Orientar y fomentar criterios definidos en el desempeño de las funciones del personal.

PROPÓSITO

Mostrar una guía para dirigir actitudes y canalizar el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados.

POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

CÓDIGO	TÍTULO
01010000-A	Solicitud de Crédito
01010000-B	Investigación del Cliente
01010000-C	Otorgamiento del Crédito
01010000-D	Ventas a Crédito
01010000-E	Pedidos Emitidos
01010000-F	Recepción de Pagos en Cheque
01010000-G	Informe de la Cobranza

DESARROLLO DE POLÍTICAS

MEDIDAS PARA CLIENTES NUEVOS

01010000-A Solicitud de Crédito

Para iniciar ventas a crédito a clientes nuevos, el representante de ventas deberá elaborar solicitud de crédito, firmada por él y por el cliente, así mismo anexar razón social del cliente, domicilio fiscal, R.F.C., teléfono y nombre del representante que lo solicita.

01010000-B Investigación del Cliente

El Departamento de Crédito y Cobranza, realizará la investigación del cliente a través de agencia de investigación, la investigación se ordenará al momento de recibir la solicitud de crédito respectiva.

01010000-C Otorgamiento del Crédito

El Departamento de Crédito y Cobranza, autorizará la concesión de líneas de crédito considerando los resultados de la investigación realizada y los montos de compras al contado realizadas por el cliente.

Esta autorización será por escrito y toda la documentación relativa, integrará el expediente del cliente.

MEDIDAS PARA VENTAS A CRÉDITO

01010000-D Ventas a Crédito

Para realizar ventas a crédito, el cliente deberá tener una línea de crédito, previamente autorizada, tener crédito disponible y estar al corriente en sus pagos en ventas anteriores.

01010000-E Pedidos Emitidos

En todo pedido deberá indicarse claramente número y nombre del cliente, así como el código y la descripción de los productos que solicita el cliente, las cantidades y precios de cada uno de los productos.

MEDIDAS PARA LA COBRANZA

01010000-F Recepción de Pagos en Cheque

Todo pago recibido en cheque, debe ser a nombre de la organización y corresponder a la cuenta del cliente, no se aceptarán pagos en efectivo.

El pago se recibe en las fechas indicadas, de lo contrario se aclarará con el cliente la falta de pago.

01010000-G

Informe de la Cobranza

Entregar la cobranza en la caja de la organización, adjunto a cada cheque copia de la factura que se cobró, indicando los descuentos otorgados y la fecha en que se entregó la mercancía.

CAPITULO 3

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

El Método Científico; es el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, es por ello que nos apoyaremos en él para realizar el caso práctico.

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

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este punto del Método Científico nos proporciona la información necesaria de la descripción del problema que resolveremos.

La carencia de un modelo administrativo adecuado a las necesidades de un departamento de Crédito y Cobranza, provoca la falta de desarrollo y liquidez de la organización.

3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis es una suposición comprobable basada en ciertos hechos, y debe formularse afirmando o negando algo de lo que no se tiene certeza.

A través de la aplicación de un Modelo Administrativo adecuado para el departamento de Crédito y Cobranza, se propiciará el desarrollo de la organización (Liquidez y Solvencia).

3.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

En base a la hipótesis planteada el objetivo que se persigue es el siguiente:

Proporcionar una mejor atención al cliente con el fin de generar y recuperar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la organización, y a su vez ésta proporcione mayores fuentes de trabajo para beneficio de la comunidad.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño a seleccionar en una investigación depende del problema a resolver y el contexto que rodea al estudio.

De la investigación experimental y la no experimental, podemos resaltar las siguientes características:

El control sobre las variaciones es más riguroso en los experimentos que en los diseños cuasi experimentales y a su vez, ambos tipos de investigación tienen mayor control que los diseños no experimentales.

En lo que a posibilidad de réplica se refiere, los diseños cuasiexperimentales se pueden replicar más fácilmente con o sin variaciones.

En cambio en la investigación no experimental estamos más cerca de las variables hipotetizadas como "reales" y consecuentemente tenemos mayor validez externa.²⁸

Dentro de los diseños no experimentales, encontramos los diseños longitudinales de tendencia, los cuales analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones dentro de alguna población en general).²⁹

3.4.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método para determinar el tamaño de la muestra, puede ser Probabilístico o No Probabilístico.³⁰

²⁸ Hernández Sampieri, Roberto y Coautores. Metodología de la investigación. Ed. McGraw - Hill, 1a Edición - México 1996.

Pág. 201 - 202.

²⁹ IDEM, Pág. 197

³⁰ IDEM, Pág. 212 - 213

En el Probabilístico, los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, éstos se obtienen definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.

En el No Probabilístico, la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra, del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, de las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas.

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el no probabilístico, en el cual la elección depende de la toma de decisiones del investigador.

3.4.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Una Variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

La Variable Independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables.

La aplicación de un modelo administrativo adecuado para el departamento de Crédito y Cobranza, propiciará el desarrollo de la organización.

3.4.3. VARIABLES DEPENDIENTES

La Variable Dependiente es la que se considera al efecto provocado por la causa (variable independiente).

- a) Aumento de Empleos y mejores condiciones de los existentes
- b) Aprovechamiento máximo de los recursos humanos y materiales
- c) Incremento en la recuperación de la cartera

3.4.4. VARIABLES DE CONTROL

Las variables dependientes e independientes se evalúan por las de control, para el presente estudio se consideran las siguientes:

- a) Número de Clientes
- b) Situación Económica de los Clientes
- c) Mercado
- d) Plazo de Vencimiento
- e) Relación con el Cliente

3.5 APROBACIÓN O DESAPROBACION DE LA HIPÓTESIS ORIGINAL.

En base al Método de Investigación utilizado y a los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo Administrativo al Departamento de Crédito y Cobranza, el cual fue objeto de estudio, consideramos que la hipótesis planteada se aprueba apoyándonos en que el Departamento de Crédito y Cobranza esta demostrando crecimiento y desarrollo, sustentado en un mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta (incremento y mejoría en la atención a los clientes, agilidad en el proceso de cobranza y disminución de la duplicidad de actividades).

3.6 AJUSTE DE LA HIPÓTESIS ORIGINAL.

La aprobación la determinamos en base a observaciones, análisis de las funciones y actitudes del personal, por lo tanto considerando los resultados obtenidos, concluimos que la hipótesis original no amerita ajuste, es por esto que permanece igual.

CONCLUSIONES

Considerando la Hipótesis y una vez desarrollado el presente modelo administrativo, llegamos a las siguientes conclusiones.

1.- La confianza es la base que nos permite decidir el otorgar o no Crédito a otras organizaciones para solventar sus necesidades de inversión con capital propio o ajeno.

2.- El éxito del Departamento de Crédito y Cobranza, crea una imagen de seriedad comercial en todos los niveles y depende en proporción directa de los métodos de supervisión que se empleen sobre las políticas de venta y crédito.

3.- En caso de haberse agotado todas las opciones para recuperar los recursos financieros, toda la documentación de cobro debe reunir los requisitos necesarios para cobrarse si fuese necesario por la vía legal.

4.- Podemos concluir que la utilización de manuales de organización, de políticas y de procedimientos, son necesarios para un mejor funcionamiento de la organización y el aprovechamiento de los recursos Materiales, Humanos y Tecnológicos, se manifestará en el desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Gómez Gordo, José

Títulos de Crédito.

México, Edit. Porrúa, 2a. Edición 1991

H. Hall, Richard.

Organizaciones, Estructura y Proceso.

México, Edit. Prentice - Hall, 1a Edición en Español, 1991.

H. Mosti, Francisco

Dirección y Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI.

México, Edit. CEDEC Editores, 2a. Edición, 1996

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar.

Metodología de la Investigación.

México, Edit. McGraw - Hill, 1a Edición, 1996.

P. Ettinger, Richard, E. Golieb, David.

Crédito y Cobranza.

México, Edit. C.E.C.S.A., 20a. Reimpresión 1995.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos.

México, Edit. Ecesa, 2a Edición, 4ta. Reimpresión, 1996

Villaseñor Fuente, Emilio

Elementos de Administración de Crédito y Cobranza.

México, Edit. Trillas, 3a. Edición, 3a. Reimpresión 1995.

W. Seder, John.

Crédito y Cobranzas.

México, Edit. Trillas, 1a. Edición, 7a Reimpresión, 1995

Díaz Bonilla, Ma. de Lourdes

TESIS_Modelo Administrativo de Comercialización.

U.N.A.M., F.E.S. - Cuautitlán, 1992.

Valladares Lara Jaime, Villa Ramírez Fernando.

TESIS_Funcionamiento del Departamento de Cuentas por Pagar en las Empresas Industriales.

U.N.A.M., F.E.S. - Cuautitlán 1991.

González G., Fidel, Martínez S. Ma. Irma.

SEMINARIO Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranza.

México, Feb. 1997.