

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



288615

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AREA DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE VINOS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GUILLERMO BRITO DIAZ

ASESOR:
L. A. E. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ



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
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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 el área de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos".

que presenta el pasante: Guillermo Brito Díaz
con número de cuenta: 8303365-8 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

AT É N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán izcalli, Méx. a 17 de Noviembre de 2000

PRÉSIDENTE L.A.E. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

SECRETARIO L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Jorge Reyes Torres

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sandra Luz González López

Gracias a Dios:

Por haberme dado la dicha tan grande de vivir.

A mis padres: Arnulfo y Concepción

Por hacer de mi una persona responsable,

*por sus consejos y por que me motivaron para
superarme en la vida.*

A mi esposa: Eloisa

Por todo su apoyo y comprensión.

A: Brenda María, Dulce y Marlona

Como un ejemplo a seguir en la vida.

A mis hermanos:

Arnulfo, Victor, Araceli, Alejandro, Oscar.

*Por todos los momentos que hemos vivido,
comparto con ellos esta gran satisfacción.*

A mis profesores:

Filemón Mondragón Domínguez y Francisco Ramírez Ornelas

*Por su apoyo y formación en mi vida de estudiante, así mismo
por su asesoramiento en la presente tesis.*

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN:	1
CAPÍTULO 1: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	
1.1.- Identificación del problema	4
1.2.- Planteamiento de la hipótesis	5
1.3.- Objetivos	5
1.4.- Diseño de la investigación	6
1.5.- Aprobación o no aprobación de la hipótesis	8
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.	
2.1.-Concepto de empresa	10
2.2.-Marco histórico de la actividad vinicola en México	10
2.2.1.-Reseña de la empresa vinicola “ Productos de Uva S.A. de C.V. ”	17
2.3.-El crédito	20
2.3.1.-Concepto de crédito	20
2.3.2.-Clases de crédito	22
2.3.3.- Análisis para el otorgamiento de un crédito	27

	Página
2.4.-La cobranza	40
2.4.1.-Concepto	40
2.4.2.- Tipos de cobranza	43

CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO.

MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE VINOS.

3.1.- Descripción del modelo.	50
3.2.- Diseño conceptual.	60
3.3.- Diseño estructural.	61
3.4.- Diseño funcional.	62
3.4.1.-Manual de organización para el departamento de crédito y cobranzas.	65
3.4.2.-Manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas.	79
3.4.3.-Manual de políticas para el departamento de crédito y cobranzas.	110
CONCLUSIONES:	117
BIBLIOGRAFÍA.	118

INTRODUCCIÓN:

En la época actual el área de crédito y cobranzas dentro de una empresa, se va forjando como uno de los departamentos más importantes, lo anterior se debe a que es un filtro por el cual tienen que pasar todos y cada uno de los prospectos a clientes y por otra parte en un aspecto básico, es el que se va a encargar de recuperar lo más pronto posible todos los créditos otorgados.

De tal modo que para que estos dos puntos se lleven a cabo eliminando el mayor riesgo posible es necesario la implementación de un modelo administrativo adecuado a las necesidades de la empresa (Embotelladora de Vinos) y por ende al departamento de Crédito y Cobranzas.

En el presente trabajo se planteará la aplicación de un modelo administrativo en una empresa embotelladora de vinos, esto es con el fin de involucrar a todo el personal de la misma para que tengan un documento de consulta encaminado al buen funcionamiento de la misma.

Es común que en algunas empresas la falta de información acerca de la misma así como la falta de documentación de apoyo en la cual se planteen los objetivos, necesidades y soluciones, hacen que en un momento determinado a la hora de tomar ciertas decisiones, estas no sean las adecuadas provocando en ciertos momentos conflictos entre los diferentes departamentos que la componen ya que estas decisiones se toman sin considerar en que grado van a afectar a otro departamento, es decir que se aplicó un criterio en beneficio de un departamento en particular, dado lo anterior, se dará la propuesta de un modelo administrativo que sea la base para la integración de los mismos, así como nos dará la pauta para saber como encaminar la resolución de los problemas adecuadamente, evitando conflictos y pasos innecesarios que implicarían más tiempo y dinero.

En el capítulo 1 se planteará el problema mediante la aplicación del método científico de investigación, posteriormente en el capítulo 2 se manejará el marco histórico así como una reseña de la empresa “ Productos de Uva S.A. de C.V. “ y generalidades del tema, por último en el capítulo 3 se llevará a cabo el caso práctico en la aplicación de un modelo administrativo en el área de crédito y cobranzas.

CAPÍTULO 1: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.-MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método científico aplicado a toda investigación nos va a permitir obtener resultados más confiables e imparciales ya que es un tipo de investigación “ sistemática, controlada, empírica y crítica, de posiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales”, en donde sistemática y controlada es que existe una disciplina rigurosa y los hechos no se dejan a obra de la casualidad. Empírica es que se basa en fenómenos de la realidad y crítica que es juzgada en forma objetiva eliminando preferencias personales y juicios de valor.

El método científico es un proceso que esta compuesto de una serie de etapas lógicas, las cuales se derivan unas de las otras, mismas que no se pueden omitir ni alterar en su orden.

El resultado de una investigación científica cualquiera que sea podrá ser susceptible a comprobación.

1.1.- Identificación del problema.

Es la cuestión de una serie de conocimientos que no se precisan en un momento determinado su planteamiento es en términos generales y a medida que se avanza en el proceso de su investigación y se consulta información el problema se empieza a plantear en forma cada vez más clara y precisa.

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

Identificación del problema.

¿ A falta de un sistema administrativo en el área de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos, no es posible tener un crecimiento y un desarrollo adecuado a las necesidades del mercado por la falta de recuperación de cartera ?

1.2.- Planteamiento de la hipótesis.

Las hipótesis son explicaciones tentativas, pueden o no ser verdaderas, su establecimiento es entre dos o más variables para explicar y predecir, a medida de lo posible los fenómenos que interesan en caso que se compruebe la relación establecida.

Aplicado a la presente investigación tenemos lo siguiente.

Planteamiento de la hipótesis.

Mediante la implantación de un modelo administrativo en el área de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos, se proporcionará un mejor servicio al cliente, facilitando el crecimiento y desarrollo de la misma y por ende se logrará mayor permanencia en el mercado.

1.3.- Objetivos.

Los objetivos son una parte muy importante en toda investigación, ya que son los puntos de referencia que guían el desarrollo de la investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos.

Ya en la investigación los objetivos en el área de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos son los siguientes:

- 1.- La recuperación del dinero producto de las ventas.
- 2.- Lograr mayor permanencia en el mercado ofreciendo un mejor servicio a los clientes.
- 3.- Generar más fuentes de empleo encaminadas al desarrollo de la comunidad.
- 4.- Reducir costos innecesarios para obtener un máximo de utilidades que ayuden al crecimiento de la empresa.

1.4.- Diseño de la investigación.

Este diseño es de acuerdo a la problemática que entorna a la investigación, así como los estudios a realizar y la hipótesis formulada.

De las herramientas más importantes que dispone la ciencia en cualquier investigación es precisamente la investigación experimental y la no experimental sin ser mejor una de la otra.

Las variables son más controlables en los experimentos, incluso sobre los diseños no experimentales.

En el caso de diseños experimentales y cuasi experimentales la posibilidad de réplica es más fácil con ó sin variaciones, independientemente del lugar, llevando a cabo los mismos procedimientos.

Cuando tenemos más posibilidades de generalizar los estudios y resultados a otros individuos es en el caso de una investigación no experimental incluso se pueden aplicar a situaciones cotidianas.

La fuente de información para el presente estudio es documental bibliográfica, ya que se sustrajo información de libros generales y especializados en la industria vinícola así como se consultaron tesis de estudiantes a nivel licenciatura para la comparación en lo que se refiere al contenido y para la aprobación o no aprobación de la hipótesis en el presente caso.

El presente trabajo de investigación es **cuasi experimental**, ya que en este caso los sujetos objeto de estudio no son asignados a grupos experimentales, lo anterior obedece a que estos grupos ya se encuentran formados e integrados, determinando que el grupo a estudiar ya se encuentra definido y la investigación se realiza en esas condiciones.

En lo que se refiere a la presente investigación el punto central es la implantación de un modelo administrativo en una empresa vinícola, inclinándose al departamento de crédito y cobranzas, para que esto sea posible es necesario hacer un análisis del entorno que rodea a dicho departamento abarcando los principales conceptos administrativos para el caso, tales como administración, empresa, crédito y cobranzas entre otros.

Cabe mencionar que la base para disminuir riesgos en la cartera de clientes, es haciendo una investigación de crédito adecuada y bien hecha en donde lo más que se pueda saber de los clientes nos puede ayudar para mantener una cartera sana y evitar riesgos en perjuicio de la empresa.

1.5.- Aprobación o no aprobación de la hipótesis original.

De acuerdo con toda la información recabada, y en base a la implantación de un modelo administrativo en el área de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos, la hipótesis original no necesita cambios y queda aceptada.

Ya que por medio de la implantación de un modelo administrativo en dicha área el desarrollo de la empresa embotelladora de vinos es de acuerdo a las necesidades y cambios actuales, en medida que se utilice como material de apoyo por parte de los que ahí trabajan los resultados nos van a permitir tener una mayor aceptación en el mercado en base al mejor servicio proporcionado.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

2.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.

2.1.- Concepto de empresa

“Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.” ¹

En donde, en este caso la empresa objeto de estudio es productiva ya que se encarga de transformar el jugo de la uva en vino, mediante un proceso de fermentación por medio del cual se obtiene dicha bebida.

2.2.- Marco histórico de la actividad vinícola.

“ES DIOS QUIEN HIZO EL AGUA, PERO EL HOMBRE HIZO EL VINO
VÍCTOR HUGO” ²

El vino es parte activa de las civilizaciones mundiales y de la historia de la humanidad

La historia de la aparición de las viñas y la elaboración del vino se remonta hasta once siglos antes de nuestra era, con el faraón Ramsés III en Egipto. Y probablemente uno de los primeros lugares en donde ya se cultivó la vid, fue al sur del Mar Negro, 7,500 años antes de Jesucristo.

¹ Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo Pag. 85

² Manual de ventas de Productos de Uva S.A. de C.V. Capítulo 1 apartado 1.2. pág 1

³ Ibídem. Referencia 2

El cultivo se difundió a Siria, Mesopotamia y Egipto hacia el año 7,000 antes de Cristo.

Hacia el año 2,000 AC había ya viñedos en Tracia, Toscana, Sicilia, Africa del Norte y Sur de Grecia. El amor al vino era extraordinario e imprimió su personalidad al período que comprende la civilización griega.

Es probable que África del Norte, Andalucía, Provenza, Sicilia y la península itálica tuviesen sus primeros viñedos en tiempos del imperio griego.

Fueron justamente los griegos los innovadores en el arte de guardar el vino. Perfeccionaron las ánforas y añadieron productos al vino para facilitar su conservación, como la brea; resina y especias.

Al florecer el imperio romano, el vino era ya bebida común y corriente entre los cortesanos y pueblos en general.

De acuerdo con las citas históricas, el vino italiano tenía cualidades enormes de conservación lo que indicaba que era excelente, los romanos ya poseían todo lo necesario para envejecer el vino, no se limitaban a las ánforas de barro sino que poseían barriles y botellas.

Siguiendo las huellas de los ejércitos romanos, al mando de Julio Cesar, la viticultura penetró en las Galias y remontó el Ródano hasta Lyon y luego la Borgoña hasta llegar al Rhin pasando por Helvetia.

Quinientos años antes de Cristo, la vid se difunde por Marsella, sur de España, Irán y sur este de Arabia, y 400 años después en el noroeste de la India y China.

Se dice que en Roma se bebía tanto vino que el monte Testaccio está formado por trozos de cántaros ibéricos que fueron a parar allí desde el año 140 AC hasta el 225 DC.

Hacia los años 125 y 150 de nuestra era, los viñedos de Burdeos y Provenza son ya famosos, y hacia los siglos II y III se inicia la tradición vitivinicultora en el Loire y Borgoña en Francia.

En el siglo IV, es introducida la vid a orillas del Rhin e Inglaterra.

Durante siglos, la Iglesia es propietaria de muchos de los grandes viñedos de Europa. Dentro de su estructura estable, en la que instrumentos, términos y técnicas parecían inmovilizados, empezaron a surgir lentamente los estilos de vinos que hoy nos son familiares.

Los protestantes franceses, por su parte, llevaron los viñedos a África del Sur, entre los años 500 al 1,400 de nuestra era, Europa llegó a ser el centro de cultivo de la vid en el mundo, era ya la bebida universal para acompañar las comidas y animar el espíritu.

Los españoles implantan la vid en México en el año 1524. Por órdenes de Hernán Cortés, el cultivo de las viñas se afianzó y extendió, el vino llegó a ser una importante industria en la Nueva España.

Cortés ordenó a sus hombres plantar diez viñas al año por cada mexicano que viviera en su zona.

En Baja California fue plantada la primera variedad de vid por el padre Ugarte en 1665. Hoy existe todavía bajo el nombre de Misión.

Pero fue tan vertiginoso el desarrollo de la viticultura en la Nueva España y temerosos los españoles de la competencia de mercado con los vinos españoles ya famosos, que el rey Felipe II ordenó la suspensión de su cultivo.

Pero el verdadero despegue de la vitivinicultura mexicana comenzó en 1920.

Hoy, el desarrollo de la vitivinicultura, la existencia de profesionales, la selección de cepas adecuadas plantadas en terrenos apropiados, la seriedad y la experiencia de las casas vinícolas, han permitido que México cuente con vinos uniformes, de excelente calidad y con grandes esperanzas para el futuro.

El viñedo mexicano es el más antiguo de América. En Valle de Guadalupe, en Baja California Norte, una zona con todas las cualidades para hacer el mejor vino de América, sus habitantes, siguen la labor de los misioneros, cultivando numerosas variedades de uva adaptadas al clima mexicano, de hecho en este lugar es en donde la empresa Embotelladora de vinos tiene sus terrenos para cultivar la uva y producir sus propios vinos.

Desde la conquista hasta hoy, mucha historia ha pasado sobre México, y también mucha uva ha sido convertida en buen vino.

COMO SE ELABORA EL VINO

“El vino no es otra cosa que el mosto de uva fermentado.”⁴

En lo que se refiere a la elaboración del vino, los procedimientos para su obtención no han cambiado muy drásticamente a como va avanzando la tecnología en la época actual, solo en lo que se refiere a su transportación y embotellado se han aplicado avances tecnológicos para una mejor distribución.

A continuación mencionaré las técnicas fundamentales de vinificación, que son las que en la época actual se siguen aplicando considerando principalmente la elaboración del vino blanco, tinto, rosado, oporto y brandy.

VINO BLANCO

- 1.- La uva, tinta o blanca, se hace pasar por una chafadora despalladora que la estruja y despallilla.
- 2.- La pasta obtenida se bombea a una prensa horizontal.
- 3.- El mosto se recoge en una pileta, desde la que se trasiega a la tina de fermentación.
- 4.- La fermentación se puede interrumpir para obtener vino dulce o espumoso, o bien se deja que prosiga hasta agotar todos los azúcares para obtener vino seco.

⁴ Hugh Johnson Gran enciclopedia del vino España pág. 10

VINO TINTO

5.- La uva tinta se introduce en una chafadora, que puede ir o no acoplada a una despalladora, y se bombea a una tina.

6.- La pulpa fermenta (generalmente con las pieles) hasta que se agota toda el azúcar.

7.- El vino de yema escurre de la tina.

8.- El orujo (pieles y pepitas remanentes) pasa a una prensa hidráulica. Generalmente, una porción de este vino de prensa se mezcla con el vino de yema.

VINO ROSADO

9.- La uva tinta se chafa y bombea a una tina de fermentación; casi inmediatamente, el mosto se trasiega a otra tina, coloreado ya con los pigmentos que estaban previamente presentes en los hollejos.

OPORTO

El proceso es parecido para otros vinos generosos.

10.- La uva tinta se pisa en un lagar de piedra.

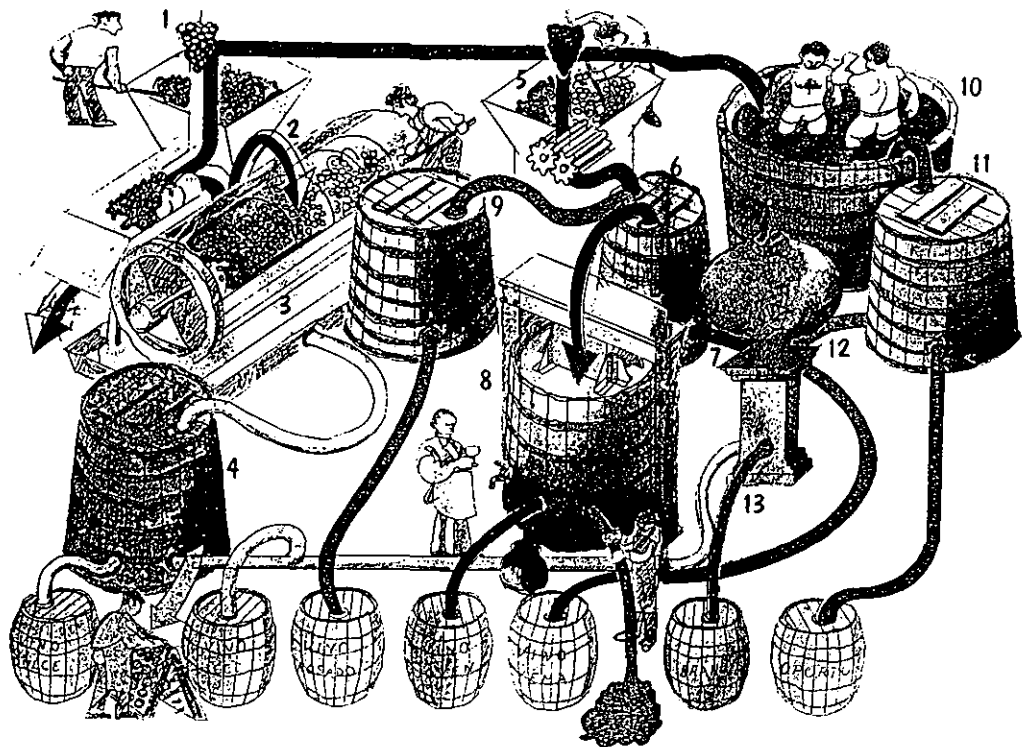
11.- El mosto fermenta en una tina hasta que la mitad de su contenido en azúcares se ha transformado en alcohol.

12.- Se le añade licor destilado para interrumpir la fermentación.

BRANDY

13.- Se elabora vino blanco de la forma habitual, y se destila para obtener el brandy.

Con el fin de ejemplificar el proceso de elaboración del vino se presenta un esquema llevando a cabo los 13 puntos antes mencionados.



2.2.1.- “Reseña de la empresa vinícola Productos de Uva S.A. de C.V.” 5

La tradición milenaria de cultivar la uva y transformarla en vino, llega a nuestras tierras con los primeros europeos que a ellas arribaron.

El cultivo de la vid encuentra a uno de sus más importantes impulsores, en un originario también, de la cuenca del Mediterráneo:

Se trata de Don Angelo Cetto, quien llega de su nativa Italia cargado de una rica y sólida tradición vinícola y se establece en la ciudad de Tijuana en 1926.

Consolida en 1938 las actividades vinícolas de la familia, utilizando los edificios de una vieja destilería de whisky, llamada “Destilería Johnson”.

Esta empresa empezó a operar con el nombre de Bodegas Cetto, S. de R.L., manteniéndose así hasta 1957, cuando cambia el nombre a Productos de Uva, S.A., contando ya con la participación de el hijo de don Angelo, Luis Agustín integrándose así al sueño y a la tradición de su padre.

En 1962, adquiere Vinícola de Tecate y los primeros viñedos de Valle de Guadalupe, zona que actualmente goza del merecido honor de ser la de mayor calidad en la producción nacional de vinos de mesa.

5 Historia del buen vino mexicano Fascículo coleccionable por: L.A. CETTO

En 1974 inicia sus actividades la Vinícola L.A. Cetto, misma que se localiza también en el Valle de Guadalupe, así pues, se inicia la producción de varietales en 1979 y en 1983 aparecen en el mercado las primeras botellas bajo la marca L.A. Cetto.

Este emprendedor grupo industrial crea "Frutas del Valle de Guadalupe", planta procesadora de durazno y chabacano, donde se producen purés y frutas en almíbar enlatadas. Esto sucede en 1980.

Siguiendo a ese ritmo, en 1981 se construye "Vinícola Kino", en Hermosillo Sonora siendo una compañía destiladora de uva, contribuyendo así a satisfacer parte del mercado nacional.

En el mismo año inicia actividades "Productos del Olivo", S.A. DE C.V., localizada también en el Valle de Guadalupe. En esta nueva empresa se industrializa la aceituna, para producir aceite de olivo y aceitunas curtidadas.

En mayo de 1983, Productos de Uva, S.A., adquiere los activos y marca propiedad de la acreditada compañía Cavas Bach, S.A., que figuraba entre las más conocidas de la industria vinícola mexicana con marcas como Brandy Napoleón, Champaña Chambrulé, vino espumoso Bacco, Vino de mesa Marqués del Valle.

A casi 74 años de distancia, el Grupo Cetto es uno de los más importantes de la industria vitivinícola nacional, cultivando de las mejores variedades de uva para sus propios vinos.

Hoy, Luis Alberto, hijo de Luis Agustín Cetto, se ha integrado de lleno a la tradición familiar y, continuando así, la tercera generación en la Dinastía Cetto.

A nivel internacional los vinos L.A. Cetto han sido galardonados con medallas de Oro, Plata y Bronce en certámenes internacionales tan afamados como The London Wine Fair-The International Wine Magazine Challenge, The Tasters Guild, realizado en Michigan, y The Intervin Award, de Montreal.

2.3.- El Crédito

2.3.1.- Concepto de crédito

“Crédito, palabra de origen latino: creditum. crederé; significa creer, tener confianza.”⁶

“El concepto de crédito según Jhon Stuart Mill es el permiso para usar el capital de otro.”⁷

“Ya en la práctica empresarial, el crédito a clientes es una función financiera consistente en financiar al cliente la adquisición de nuestros productos o servicios, permitiendo así un aumento de nuestras ventas y logrando también un crecimiento del mercado potencial de la empresa.”⁸

De tal modo que conceder un crédito es semejante a un préstamo de dinero ya que al vender un producto bajo esta condición se tiene que detrás de este producto ya existe todo un proceso para su elaboración, al cual le podemos llamar inversión y al momento de otorgar el crédito, estas personas están utilizando nuestra inversión ó en pocas palabras nuestro dinero.

En una operación a crédito se considera que el comprador tiene la obligación de pagar al vendedor en un tiempo estipulado de tal modo que se tiene, por un lado el aspecto moral porque el comprador no debe de traicionar la confianza que se le tuvo y por el otro lado el

⁶ Desarrollo Empresarial. S.A. de C.V. La Administración del Crédito y las cobranzas División Capacitación y Entrenamiento
Pag. 3

⁷ Ettinger P. Richard y Galileo, David. Crédito y Cobranza pag. 26

⁸ Ibidem. Referencia 6

legal ya que las leyes tienen contemplado una acción en caso de no llevarse a cabo el pago correspondiente.

En el caso del otorgamiento de un crédito nuevo es necesario investigar ya sea por nosotros mismos o por agencias especializadas o ambos, lo siguiente;

1.- Capacidad de pago:

En personas físicas, se le hace una solicitud y se comparan sus ingresos con sus egresos.

En personas morales se obtienen los resultados financieros para evaluar su capacidad mediante factores objetivos.

2.- Hábitos de pago:

En personas físicas, se piden referencias de crédito por medio de la solicitud y de otras personas con las que tenga relaciones comerciales.

En personas morales se investiga con otros proveedores de la empresa.

3.- Posibilidad de recuperación en caso de falla en el pago:

En personas físicas se piden nombres de amigos y parientes para la localización posterior y eventual cobro así como el respaldo económico que la persona tenga para garantizar el cobro.

En personas morales o empresas se identifican a los principales accionistas, así como sus otros intereses a fin de presionar para obtener el cobro.

2.3.2.- Clases de crédito.

La clasificación del crédito puede ser de varias formas, pero para este efecto será por el tipo de transacción. Determinado lo anterior el crédito puede dividirse de la siguiente manera:

- 1.- Crédito al detallista.
- 2.- Crédito de préstamos individuales.
- 3.- Crédito mercantil.
- 4.- Crédito comercial bancario.
- 5.- Crédito industrial.
- 6.- Crédito de inversiones.
- 7.- Crédito del mercado abierto.
- 8.- Crédito agrícola.
- 9.- Crédito público.
- 10.- Crédito de exportación.

1.- Crédito al detallista.

El crédito al detallista, se maneja dentro de dos principales categorías:

a) cuenta abierta y b) crédito a plazos.

a) Cuenta abierta.- Es considerado como un crédito por conveniencia, el pago es mensual y por lo regular el pago es establecido en los primeros diez días de cada mes, para las compras hechas antes o en este periodo.

b) Crédito a plazos.- En este caso se establecen pagos parciales en periodos determinados de acuerdo a las necesidades del consumidor se puede pactar en meses o semanas sin esto el consumidor se abstendría de hacer importantes compras.

2.- Crédito de préstamos individuales.

A pesar del crecimiento de las ventas a crédito al menudeo, no ha sido posible disminuir las necesidades de los consumidores, ya que al paso del tiempo estas van en aumento, ocasionando que necesiten dinero más allá de sus posibilidades. El crédito individual se ha perfeccionado para cubrir las necesidades de los consumidores, a través de pequeños préstamos que una institución bancaria o agencia de préstamos proporciona pactando un interés menor al comercial.

3.- Crédito mercantil.

Este tipo de crédito es el que se usa para la obtención de bienes para vender tales como materias primas, productos parcial o totalmente acabados, en los cuales las personas con estas necesidades son principalmente comerciantes, distribuidores, maquiladores o fabricantes, siendo el principal objetivo el intercambio de bienes destinados a la reventa.

Este crédito no otorga todo el capital que se necesita para dirigir un negocio sino que cubre solamente el costo de los artículos; siendo su principal objetivo el de facilitar el intercambio de bienes entre el productor y consumidor.

4.- Crédito comercial bancario.

El banco comercial tiene dos funciones, principalmente:

Recibir depósitos y adelantar fondos, siendo la base pólizas, documentos negociables o de descuento denominados instrumentos de crédito.

Los préstamos otorgados por el banco son principalmente a corto plazo, los cuales pueden ser de dos formas:

Con garantía, mediante la firma de un pagaré o el depósito de una prenda que el banco pueda convertirla lo más pronto posible en dinero en efectivo.

Sin garantía siendo la forma más simple mediante la firma de un pagaré o el descuento de letras de cambio, un negociante puede obtener el préstamo solo con la presentación de una evidencia del buen funcionamiento y la capacidad económica de sus negocios así como de su buena integridad moral.

5.- Crédito industrial.

Este término alguna vez se utilizó en las operaciones realizadas de una persona a otra y a comisión y en la actualidad se aplica a la compra de cuentas por cobrar, siendo esto un negocio, comprendiendo lo siguiente.

1.- La compra inmediata (que normalmente es con un descuento que resulta atractivo) de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas, basándose en un contrato prolongado.

2.- La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranza de las cuentas compradas.

3.- La aceptación de cualquier pérdida que resulte de estas cuentas.

Siendo la principal ventaja, que permite el rápido movimiento del capital que el negocio necesita para lograr un mayor desarrollo sin que sea necesario esperar los 30, 60 ó 90 días que pudo haberse pactado para el cobro de sus cuentas.

Con lo anterior las empresas se ven con pocas necesidades en sus departamentos de crédito de contabilidad y de cobranzas, sin descuidar el primer departamento.

6.- Crédito de inversiones.

Este crédito es el medio por el que muchos hombres de negocios compran activos fijos, tales como terrenos, edificios, maquinaria entre otros. El financiamiento para este caso no proviene de los bancos, si no que es capital de estas mismas personas o de inversionistas externos. El capital es invertido en negocios permanentemente o por un determinado tiempo comparativamente largo, respaldandose por medio de bonos negociables, pagarés a largo plazo o estados hipotecarios reales.

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

7.- Crédito de mercado abierto.

Este tipo de crédito lo aplican comúnmente las grandes empresas respaldadas en su gran reputación, en el caso de que están necesitadas de capital de trabajo ofrecen para venta general documentos incobrables que generalmente van de tres a seis meses, para este caso existen casas de documentos comerciales llamadas también corredoras de documentos, sirven de

intermediarias entre las compañías emisoras de dichos documentos y el banco u otra institución financiera que los compra, ya que estas casas pueden comprar pagarés y revenderlos.

A este método de realizar operaciones financieras se le llama " Crédito del mercado abierto "

8.- Crédito agrícola.

Comúnmente este tipo de crédito es aplicado para la compra de terrenos y labranzas así como para el financiamiento en la producción y la compraventa de cosechas y ganado.

9.- Crédito público.

Es el que se otorga al estado y a los gobiernos locales para la adquisición de bienes e inmuebles.

10.- Crédito de exportación.

Para este caso los principios del crédito mercantil son aplicables y solo se tiene que considerar lo siguiente.

a) Riesgo de moneda, ya que en lo general las negociaciones al exterior se realizan en otras monedas como el dólar, el tipo de cambio puede variar de un día a otro.

b) Variabilidad del mercado: En muchos casos cuando las transacciones son manejadas por agencias de exportación, los consumidores de una nación no pueden asegurar la adquisición de la mercancía ya que muchos factores pueden afectar la compra, tales como quiebras, huelgas, desastres naturales y otras, ocasionando que el producto se mantenga sin venderse indefinidamente.

c) Factores de tiempo y distancia: Esto es debido a las distancias involucradas, ya que en la mayoría de los casos las transacciones son al exterior y los fabricantes tienen que contemplar un plazo más largo que el normal.

Las exportaciones pueden ser directas, con el fabricante ó indirectas cuando intervienen casas de exportación ó casas comisionistas de exportación.

2.3.3.- Análisis para el otorgamiento de un crédito.

Para el otorgamiento de un crédito tenemos que considerar que se va a trabajar con personas y para esto se explicará brevemente el significado de personas.

“En derecho, se entiende por PERSONA todo sujeto de derechos y obligaciones.”⁹

“En la actualidad, todos los individuos de la especie humana tienen la categoría de personas sin ninguna distinción cualquiera que esta sea, el ser humano obtiene la personalidad con el nacimiento y la pierde con la muerte; cabe mencionar que incluso antes del nacimiento ya se tiene la protección de las leyes.”¹⁰

⁹ Rosado Echanove, Roberto Elementos del Derecho Civil y Mercantil pag. 28

¹⁰ *Ibidem*. Referencia 9 pag. 28

Las personas se dividen en dos grandes grupos:

1. Personas físicas.
2. Personas morales

1.- Personas físicas.

Son personas físicas los seres humanos, según la explicación anterior, los cuales tienen una distinción que es su nombre y se entiende que es una designación que sirve para individualizar a una persona de los demás el cual consta de tres elementos:

1. El nombre individual.
2. El apellido paterno.
3. El apellido materno.

2.- Personas morales.

Son grupos de personas físicas a los que la ley distingue mediante una identidad, como una sola persona con el fin de facilitar el logro de sus fines así como su relación con las personas físicas o con otras personas morales.

El funcionamiento de estas personas se rige, en primer lugar por la ley, y en segundo, por sus propios estatutos los cuales forman parte de su escritura constitutiva.

Estas personas actúan a través de personas físicas que son como sus órganos (administradores, gerentes, apoderados etc.)las cuales se guían de acuerdo a las atribuciones que les concedan sus propios estatutos.

Una vez conocido el significado de personas, otro de los puntos importantes para el otorgamiento de un crédito es determinar si los clientes podrán pagar sus adeudos.

Para esto existen dos formas de evaluar las solicitudes de crédito:

- Mediante un análisis no financiero.
- Mediante un análisis financiero.

En lo que se refiere a un análisis no financiero, este se basa en el historial, experiencia y antecedentes de los propietarios y administradores, así como la edad del negocio, instalaciones, equipo, ritmo de crecimiento, condiciones de la industria y la competencia.

Por lo general estos aspectos son contemplados al momento de llevar a cabo la investigación.

En el caso de un análisis financiero, la base es el estudio de los estados financieros; esto se logra mediante una revisión a detalle del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, así mismo se revisa la información contenida en la balanza de comprobación y las condiciones económicas de la industria en la que opera el solicitante.

Una vez determinado lo anterior procederemos a determinar si el titular del crédito es la primera vez que nos lo solicita o ya se tiene algún antecedente en la empresa.

Pero en el caso que sea un crédito nuevo es necesario realizar una investigación de crédito hecha por nosotros mismos o por agencia especializada, en donde se debe considerar lo siguiente:

- 1.- Capacidad de pago.
- 2.- Hábitos de pago.
- 3.- Posibilidad de recuperación en caso de falla en el pago.

Para la investigación de crédito personal se puede aplicar un sistema de puntos, para el otorgamiento del crédito ya que nos va a permitir evaluar en forma objetiva a un cliente en comparación con otro.

Como ejemplo, a continuación se presenta un sistema de puntos para la evaluación del crédito a una persona física.

<u>Vecindario</u>	<u>Puntos</u>	<u>Casa</u>	<u>Puntos</u>
El mejor	5	Propia	5
Superior a T. M.	4	Pagándola	3
Termino medio	3	Rentada	2
Inferior a T.M.	2	De parientes	1
Pobre	1		
Muy pobre	0		

<u>Ocupación</u>		<u>Antigüedad de domicilio</u>	
Profesionista indep.	8	15 ó más años	8
Director de Empresa	7	7 a 15 años	7
Alto ejecutivo	6	5 a 7 años	6
Técnico o empleado de alta jerarquía		2 a 5 años	5
o militar de alto grado	5	1 a 2 años	4
Oficinistas, burócratas ó maestros	4	6 a 11 meses	1
Maestros mecánicos ó de obras	3	menos de 6 meses	0
Obreros calificados	2		
Personal no calificado			

Antigüedad de trabajo

Más de 10 años	3
5 a 10 años	2

Ocupación

o estudiantes 1
Eventuales 0

Antigüedad de trabajo

1 a 5 años 1
menos de
1 año 0

Ingresos Totales mensuales

Más de 10 veces el salario mínimo 6
De 8 a 10 “ “ “ 5
De 5 a 8 “ “ “ 4
De 3 a 5 “ “ “ 3
De 2 a 3 “ “ “ 2
Hasta 2 “ “ “ 1
Salario Mínimo 0

Nº de dependientes

Ninguno 1
uno 2
dos 4
tres 3
cuatro 2
cinco 1
seis o más 1

Cuentas Bancarias

	Cheques	Ahorros	Inversiones
Ninguna	0	0	0
una	1	2	3
dos	2	3	5

Referencias de Crédito

Excelentes (3 años) 10
Buena 5
Ninguna 0
Malas -30

En base a lo anterior se anexara una hoja a cada solicitud de crédito en la cual se anotará el resultado de la puntuación la cual nos va ha servir para tomar la decisión de aprobar a rechazar el mismo.

Solicitud de crédito N°. _____

Puntuación:

Vecindario	_____
Casa	_____
Ocupación	_____
Antigüedad en domicilio	_____
Antigüedad en trabajo	_____
Ingresos totales	_____
Ctas. Bancarias	_____
Nº de dependientes	_____
Referencias de crédito	_____
T O T A L	_____

Se aprueba ()

Se rechaza ()

Limite de crédito _____

Autorizó _____

Con el fin de unificar los criterios y de acuerdo a la experiencia empresarial en lo referente a crédito y cobranzas se debe de establecer un parámetro en el monto a autorizar que se aplicará de acuerdo al resultado de las solicitudes y las posibilidades de la empresa.

Ejemplo:

Puntuación	Limites
Menos de 20 puntos	Rechazada.
20 a 30 pts.	5,000.00
31 a 35 pts.	10,000.00
36 a 40 pts.	15,000.00
41 a 45 pts.	20,000.00
46 a 50 pts.	30,000.00
51 a 55 pts.	50,000.00
56 en adelante	100,000.00

EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO COMERCIALES

Factores a ponderar

1.- Nombre o razón social:

Este punto es de gran importancia, pues la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce varios tipos de sociedad ya que cada una tiene características especiales.

2.- El objetivo por el cual fue constituida:

Esta información nos va a servir para saber si el crédito solicitado va en relación con su objetivo social y así medir el grado de importancia que tiene este para el cliente.

3.- Fecha de constitución:

Esta nos indicará el tiempo que tiene operando y su estabilidad comercial para medir en cierto modo el riesgo asumido al otorgar el crédito.

4.- Los datos del registro público:

Estos nos indicarán si la sociedad fue debidamente establecida y si cumplió con los requisitos que la ley establece.

5.- La diferencia entre el capital inicial y el actual nos indica el desarrollo que ha tenido la empresa.

6.- Capital pagado, este punto nos indica la parte del capital que falta por aportar conforme al suscrito.

7.- En el caso que hayan existido aumentos de capital, cuando fué el último, cuál fué el motivo de este aumento y la procedencia del mismo.

8.- Principales accionistas:

Esta información es de gran importancia ya que las empresas son el reflejo de quienes la forman y su forma de operar va ligada a la personalidad de sus socios y principales directivos.

9.- Los datos de la escritura constitutiva nos indica sobre la persona autorizada para suscribir títulos de crédito y hasta donde abarca esta situación.

Esta información debe investigarse más a detalle pues la persona autorizada debe firmar los documentos que otorgan el crédito solicitado para evitar dificultades posteriores.

10.- La información sobre otros negocios en los que tenga participación la empresa:

Esto es con el fin de saber la solidez de la empresa además de que nos indica si su capital va en aumento.

11.- En el caso de los bienes raíces, estos deberán de estar a nombre del solicitante del crédito porque de lo contrario no proporcionará ninguna garantía y no podrá formar parte del sus activos fijos.

12.- Los datos sobre los estados financieros comprendidos en el cuerpo de la solicitud son un breve resumen de los aspectos más importante, pero deberán acompañarse de una copia de los estados financieros completos del solicitante, a objeto de conocer en forma exacta la situación financiera de la empresa, verificando si están o no dictaminados por un auditor, lo cual los hace más fidedignos.

13.- Referencias comerciales:

Esta información nos ayudará a saber como esta trabajando con otros proveedores así como la responsabilidad y el monto de las operaciones que el cliente tiene con estos.

La información anterior nos dará la pauta para tomar la decisión de autorizar o rechazar la solicitud de crédito analizada, así como constituye una breve descripción de lo que representan los elementos que integran la solicitud así mismo estos deben de ajustarse a las necesidades de cada empresa en particular, a sus políticas y a los volúmenes de crédito que se otorgarán.

ANÁLISIS DEL CRÉDITO

En el caso de que la solicitud de crédito sea de una empresa con la cual ya hemos trabajado, solo se solicita la información para actualizar sus datos, además se tiene que verificar su historia considerando lo siguiente.

- 1.- Analizar el registro de pagos del cliente.
- 2.- investigar los últimos informes de referencias comerciales así como de agencias para verificar si han ocurrido cambios.
- 3.- Realizar visitas personales en forma periódica.
- 4.- solicitar que observaciones tiene el departamento de ventas en base a sus últimas visitas.

En el caso que el crédito sea nuevo se puede hacer un análisis más detallado, para esto es necesario revisar sus estados financieros y dentro de lo más recomendable para analizar se comienza por el índice de liquidez o capital de trabajo:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ O CAPITAL DE TRABAJO =

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El índice de liquidez mide la capacidad para cubrir compromisos a un futuro no muy lejano.

En el análisis de el índice de liquidez la regla general es que el activo debe ser por lo menos 2 veces mayor al pasivo.

Otro punto para analizar los estados financieros es la llamada prueba del ácido:

PRUEBA DEL ÁCIDO =

$$\frac{\text{Activo Circulante - inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

En esta prueba se mide la capacidad para cubrir compromisos en forma inmediata.

En lo que se refiere a la prueba del ácido se considera como un resultado optimo cuando es superior a 1.

Continuamos con:

PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS O MARGEN NETO DE UTILIDAD =

Utilidad neta

Ventas netas

En esta formula se mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad.

2.4.- La cobranza

2.4.1.- Concepto.

“La palabra cobranza proviene del verbo “cobrar” y significa: “Percibir uno la cantidad que otro le debe.”¹¹

Para que la cobranza sea como tal tiene que reunir los siguientes requisitos: adecuada, oportuna y completa.

- Adecuada: Entendemos que no todos los clientes son iguales, por tal situación el trato con cada uno debe ser de acuerdo al tipo de cliente que se trate. De tal modo la cobranza debe ser con firmeza y el trato con el cliente varia de acuerdo a cada estilo.

- Oportuna: Común mente tanto personas físicas ó morales contraen pasivos con más de una empresa hasta el grado que pueden rebasar su capacidad de pago; por esta situación es necesario que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados por el cliente, si es posible se deben hacer llamadas con anticipación para preparar el cobro, pues si se realizan después puede existir la probabilidad de que el cliente agote su capital destinado para el pago de sus pasivos.

¹¹ Ettinger P. Richard y Galileo, David. Crédito y Cobranza

- **Completa:** Una cobranza se considera como tal cuando se realizó al 100%, es decir que se cobro completa ya que si en un momento determinado existen diferencias, estas deben de aclararse ó cobrarse lo más rápidamente posible para que no se hagan antiguas y con el tiempo se olviden, provocando así que se tengan que ajustar o cancelarse. En este sentido cuentas grandes como pequeñas pueden llegar a ser incobrables o convertirse en saldos muy viejos.

Considerando que la recuperación de todos los créditos otorgados es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, es necesario que se recuperen en su totalidad para no permitir que la situación financiera de la empresa sufra riesgos por no hacer una cobranza eficiente.

Como es sabido existen empresas que no tienen suficiente liquidez para cumplir con sus compromisos de pago, por esta situación en muchos casos escogen a sus acreedores para pagar. así mismo identifican a quienes retrasar el pago. Este comportamiento entre las empresas se debe a que si se analizan las técnicas de cobranza aplicadas por sus acreedores tenemos que en la mayoría de los que tienen más éxito para lograr una cobranza adecuada siguen la siguiente secuencia:

1.- **Empatía:** Hacer que el cliente se identifique emocionalmente con su cuenta de crédito y con la empresa motivandolo con ciertos detalles referentes a la línea de productos que consume, esto se logra a través de un programa adecuado de relaciones públicas de la empresa.

2.- **Presión:** Las visitas de cobranza deben de ser en la hora y lugar requeridos por el cliente, en una forma planeada y en los casos de retraso realizar visitas con una frecuencia cada vez mayor, a la vez que se deben de enviar cartas donde se hace aparecer el retraso de pago como un olvido involuntario o de un error en sus programaciones perfectamente entendible por la

empresa, si lo anterior no logra los resultados deseados la presión debe de ir en aumento hasta lograr el cobro.

Cabe mencionar que la cobranza telefónica es altamente recomendable sobre todo en cobranzas locales, esto se debe a que tiene varios aspectos favorables como lo son los siguientes:

a) Atención: el teléfono implica, que al establecer contacto con el cliente este nos preste atención durante el tiempo que dure la llamada.

b) Prioridad: El teléfono interrumpe las actividades que el cliente este realizando en ese momento ya que el sonido telefónico lleva implícita una idea de urgencia. El cliente que hace esperar en la recepción a una persona, generalmente no lo hará esperar tanto tiempo en la línea telefónica.

c) Imagen de la voz: La voz indica la personalidad de quien habla y la seriedad del asunto y en el caso de la cobranza se tiene que dar la modulación adecuada, la importancia y el don de mando para que un ejecutivo de cobranza obtenga el resultado que desee.

d) Respuesta inmediata: Una llamada telefónica bien planeada implica que por espontaneidad se obtenga una respuesta inmediata por parte del cliente y en este caso lo que nos interesa es el cobro de nuestros documentos por tal motivo el cliente puede comprometerse a enviar el pago inmediatamente en vez de tomarse las 2 ó 3 semanas que pensaba retrasarse. además tenemos que resistir el hecho de reclamar o crear un clima rispido, lo que nos interesa es cobrar y por lo contrario debemos de agradecer el hecho del compromiso de pago contraído por él, para terminar la llamada lo que procede es confirmar lo hablado y colgar.

e) Relación personal: En este caso no es necesario estar presente con el cliente, el teléfono da una identificación personal de la situación, no se trata de la empresa "X" ni del departamento de cobranza "X" lo que se entabla en este caso es una comunicación de persona a persona, identificándose cada una con su respectivo nombre, en donde la llamada es para llevar a cabo una cobranza. Nunca deben de usarse frases como "todos ó muchos" de nuestros clientes tienen retraso "la situación general es muy difícil" ya que le sirven de pretexto. Hay que dar la idea de que la única cuenta atrasada es la de él, para que se sienta con el compromiso de pagar. esto tiene mucha relevancia por que el compromiso de pago ya es de persona a persona y no queda solo en una idea de pago.

2.4.2.- Tipos de cobranza

Para este punto tenemos que la cobranza más común se divide en:

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

a) Cobranza local

En este caso la cobranza es la que se realiza en la misma entidad federativa en donde esta ubicada la empresa, siendo esta la más ágil y la que al cliente se le tiene más cerca y se puede visitar con más frecuencia.

b) Cobranza foránea

Es la que se lleva a cabo en otras entidades federativas fuera de la plaza donde esta ubicada la empresa pero dentro del mismo país.

c) Cobranza internacional

Es la que se realiza fuera del país donde se ubica la empresa exportadora. por lo general ésta cobranza es de las que mayor medidas de seguridad tiene. por tal motivo el porcentaje de cuentas malas es inferior a la de cuentas nacionales y solo en los casos de problemas de comercio internacional. las leyes de los países. la distancia y los idiomas es por lo que se complicaría la cobranza en este caso.

Para este efecto el principal propósito de la cobranza en todos los casos es abastecer a la empresa de dinero para poder cubrir todas sus necesidades y por ende seguir subsistiendo, así mismo se cierra el ciclo de la venta ya que una venta no se considera como tal hasta que se lleva a cabo la cobranza de la misma.

En la actualidad con los adelantos de la tecnología. se pueden realizar operaciones sin necesidad de trasladarse a las oficinas de los clientes ya que a través de las computadoras y de las grandes redes cibernéticas tales como internet y los sistemas de banco en su empresa y casa, hacen que los pagos sean automáticamente de una cuenta a otra.

Lo anterior no quiere decir que esta forma de pago sea la de todos los clientes, pero en la época actual es una de las innovaciones que están tomando algunos de los grandes consorcios,

tales como las tiendas de auto servicios que por su naturaleza y el gran volumen de proveedores con los que trabajan, se les hace una forma muy eficiente de realizar sus pagos.

Independientemente de los adelantos tecnológicos esto no quiere decir que la cobranza se va a llevar a cabo sin tener ningún contratiempo, a continuación mencionaré las bases para una buena cobranza.

- 1.- Una investigación de crédito eficiente.
- 2.- Cumplir con las negociaciones comerciales.
- 3.- Cobranza adecuada.

1.- Cuando una investigación de crédito es deficiente el riesgo de recuperación de los créditos aumenta, pero si la investigación se elabora de acuerdo a todas las políticas de la empresa el riesgo disminuye ya que la investigación nos indica la responsabilidad y magnitud del cliente siendo un aspecto preventivo para que en el momento de entablar relaciones comerciales ya conozcamos teóricamente con quien vamos a trabajar y por otra parte si el cliente cubre todos los requisitos solicitados considerará que la empresa que le va a otorgar el crédito es una empresa sumamente responsable e influirá en el sentido de responsabilidad de éste con nosotros.

2.- Es común que cuando no se cumplen los tratos de venta, los clientes lo manifiesten retrasando los pagos, pero cuando por parte del área de ventas se visiten a los clientes, deben de llevar las condiciones y convenios de acuerdo a las políticas de la empresa para que al momento de entablar negociaciones con los clientes no se salgan del contexto que llevan planteado, estas políticas o convenios deben de circularse a todas las áreas involucradas como lo es principalmente crédito y cobranzas para que al momento de recibir el pago y si existe alguna

diferencia en el pago, ya este enterado; Por otra parte si el área de ventas otorga otras condiciones que no estén dentro de las políticas de la empresa deben de solicitar la autorización de la persona responsable del área y enterar inmediatamente a las áreas involucradas.

3.- Cuando la cobranza es eficiente y a los clientes se les da la atención adecuada ésta va a llegar oportunamente, hay que recordar que si no se atiende a los clientes nosotros mismos los podemos hacer malos y mañosos por este motivo siempre debemos de estar pendiente con la cobranza en los plazos establecidos por la empresa y con los días y horas señalados por los clientes ya que de lo contrario y por descuidos de nuestra parte se puede tomar muy lenta y dificultosa ya que el dinero que destinarían para nosotros, si no somos eficientes lo gastan con otros proveedores.

El hecho de no cobrar nos acarrea muchos problemas como lo son los siguientes:

- La recuperación del dinero se tornaría incobrable o muy lenta.
- Se pierde el sentido de responsabilidad por parte de los clientes ya que al no hacer una cobranza efectiva piensan que somos muy flexibles y se pierde el respeto.
- Las ventas disminuyen porque al existir atrasos en las cuentas no se autorizarían nuevos pedidos.
- El número de cuentas atrasadas aumentaría de manera considerable ocasionando dificultades para manejar el departamento.
- Cuando la cuentas se retrasan considerablemente, el aspecto inflacionario repercute de tal forma que el dinero pierde capacidad de compra ya que los clientes no pagarán intereses moratorios cuando los retrasos son por nuestra culpa.

- Si la cobranza no es eficiente se pone en tela de juicio nuestra capacidad para realizarla, y por este motivo nos puede costar el empleo.

CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO

**MODELO ADMINISTRATIVO
PROPUESTO PARA EL ÁREA DE
CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA
EMPRESA EMBOTELLADORA DE
VINOS**

3.1.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO:

A lo largo de la historia de la administración, se ha destacado la utilidad e importancia de tener en documentos los reglamentos tanto internos como externos, los manuales y demás documentación de soporte que rigen a la organización.

La documentación de soporte es de gran importancia y utilidad en una empresa ya que, en general regula la vida de ésta debido a que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados ya que indican lo que se debe hacer.
- Son una fuente de información, puesto que muestran la organización de la empresa, ayudan a la coordinación y evita la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos el incrementar la eficiencia.

Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Los manuales más importantes en una organización se puede decir que son:

A) MANUAL DE ORGANIZACIÓN

B) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

C) MANUAL DE POLÍTICAS

D) MANUAL DE BIENVENIDA

A continuación se explica brevemente cada uno de ellos:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“Este manual implica los detalles más importantes de la organización, establece puestos, funciones y la relación existente entre ellos.”¹²

“La estructura organizacional, es considerada como la distribución de los diferentes puestos entre los diferentes niveles jerárquicos con los que cuenta la organización.”¹³

¹² Rodríguez Valencia Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Editorial Ecasa, Pag. 91

¹³ *Ibidem*. Referencia # 12. Pag. 91

La presentación del manual de organización (carátula) debe de llevar los siguientes datos:

Nombre del organismo o su razón social.

Título del manual.

Lugar y fecha.

Número de revisión.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

En lo que se refiere a su contenido las partes que lo integran son:

1.- Introducción.

2.- Propósito del Manual.

3.- Base Legal.

4.- Directorio.

5.- Estructura Organizacional.

6.- Descripción de Puestos.

a) Identificación del Puesto.

b) Funciones del Puesto.

c) Relaciones del Puesto.

d) Requerimientos del Puesto.

e) Condiciones de Trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“Los manuales de procedimientos son los instrumentos que nos dan la información, en forma metódica de los pasos y operaciones a seguir para la realización de funciones de una unidad administrativa.”¹⁴

La clasificación de los manuales de procedimientos es la siguiente:

a) Manual de procedimientos Generales:

Nos indica los procedimientos que se establecen en más de una unidad administrativa o a nivel general de toda la organización.

¹⁴ *Ibidem*. Referencia # 12, Pag.92

b) Manual de procedimientos específicos:

Se establece para proporcionar información acerca de los procedimientos que se siguen para la realización de operaciones internas en una unidad administrativa con el fin de cumplir sistemáticamente sus funciones y lograr sus objetivos.

“Procedimientos Administrativos son el conjunto de operaciones ordenadas cronológicamente que precisan la forma sistemática de hacer un cierto trabajo de rutina.”¹⁵

La presentación del manual de procedimientos (carátula) debe de llevar los siguientes datos:

Nombre del organismo o su razón social.

Título del manual.

Lugar y fecha.

Número de revisión.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

En lo que se refiere a su contenido las partes que lo integran son:

1.- Introducción.

2.- Propósito del Manual.

¹⁵ *Ibidem*. Referencia # 12, Pag.92

3.- Catálogo de Procedimientos.

4.- Procedimiento.

a) Título del procedimiento.

b) Propósito del procedimiento.

c) Normas del procedimiento.

d) Diagrama de flujo.

e) Descripción del diagrama de flujo.

f) Formatos del procedimiento.

g) Instructivo del llenado.

MANUAL DE POLÍTICAS

“Es un documento que nos indica las guías básicas de acción de un organismo en general o para parte de este.”¹⁶

¹⁶ Ibidem, Referencia # 12, Pag .132

“Samuel C. Certo lo define como un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.”¹⁷

El manual de políticas es un instrumento que sirve como guía para la acción a seguir en un organismo, así como nos plantea los lineamientos generales para tratar aspectos de éste.

Cabe mencionar que este manual contiene elementos técnicos, que sirven para orientar al personal para el mejor desempeño en sus actividades sin la necesidad de consultar muy frecuentemente a los niveles jerárquicos más elevados.

La clasificación de los manuales de políticas es la siguiente:

a) Manuales generales de políticas:

Son los que se elaboran con el fin de abarcar a toda la organización.

b) Manuales específicos de políticas:

Son los que se elaboran con el fin de que se ocupen en un departamento o sección en particular y para ciertas funciones operacionales en una entidad determinada.

OBJETIVOS

Los objetivos del manual de políticas son los siguientes:

¹⁷ *Ibidem*. Referencia # 12. Pag.131

a) "Proporcionar un panorama del conjunto de la organización para su adecuada administración.

b) indicar las acciones a tomar de acuerdo a cada unidad de la organización.

c) Ser un instrumento útil para orientar e informar a todo el personal.

d) Ser la base para la integración inicial, rápida y clara de los nuevos elementos en la organización."¹⁸

La presentación del manual de políticas (carátula) debe de llevar los siguientes datos:

Nombre del organismo o su razón social.

Título del manual.

Lugar y fecha.

Número de revisión.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

En lo que se refiere a su contenido las partes que lo integran son:

1.- Índice.

2.- Introducción.

¹⁸ *Ibíd.* Referencia # 12, Pag.

3.- Objetivo del manual.

4.- Propósito del manual.

6.- Políticas de las diversas áreas.

MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es el documento que tiene como finalidad la integración del personal de nuevo ingreso, motivandolo para su integración a la organización, contiene la información relacionada con la historia de la empresa, objetivos y políticas de la misma así como su estructura, filosofía y los productos o servicios que ofrece al mercado, indicando las prestaciones de ley, así como las adicionales y actividades diversas.

La presentación del manual de bienvenida (carátula) debe de llevar los siguientes datos:

Nombre del organismo o su razón social.

Título del manual.

Lugar y fecha.

Número de revisión.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

En lo que se refiere a su contenido las partes que lo integran son:

1.- Índice.

2.- Introducción.

3.- Objetivo del manual.

4.- Propósito del manual.

5.- Antecedentes históricos.

6.- Objetivos institucionales.

7.- Estructura organizacional.

8.- Diagrama del lugar de trabajo

9.- Aspectos generales.

a) Filosofía de la organización.

b) Políticas generales.

c) Productos o servicios que ofrecen al cliente.

d) Prestaciones de ley.

e) Prestaciones adicionales.

3.2.- Diseño conceptual:

El modelo administrativo que se implantará en la presente investigación, es una representación teórica para el buen funcionamiento de un departamento de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos, para lo anterior se tomó en cuenta las necesidades propias de dicho departamento, así como las necesidades de cambio a raíz de los constantes adelantos tecnológicos asumidos por muchos de los clientes con los cuales tiene relación esta empresa vinatera.

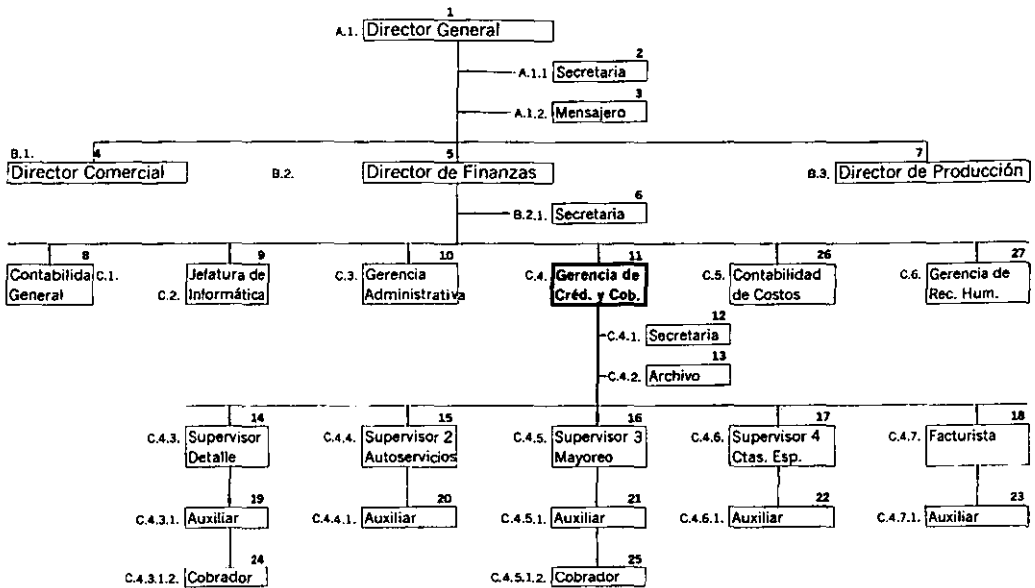
Tomando en cuenta dichas necesidades este modelo ayudará a un mejor aprovechamiento de los recursos, una mayor calidad en cuanto al servicio proporcionado, así como disminuirá gastos y se obtendrá un mejor crecimiento en beneficio de la empresa.

Este modelo contiene los siguientes manuales:

- a) Manual de organización.
- b) Manual de procedimientos.
- c) Manual de políticas.

3.3.-DISEÑO ESTRUCTURAL

Organigrama de una empresa embotelladora de vinos enfocado al área de crédito y cobranzas



VoBo Director de área

VoBo Responsable de Departamento

3.4.- Diseño funcional:

A continuación se describen la funciones de las áreas en dirección de crédito y cobranzas.

DIRECCIÓN GENERAL

- Establece los objetivos, políticas, procedimientos, programas y proyectos generales de la empresa.

- Supervisa las actividades de producción.

- Autoriza los presupuestos generales.

- Verifica que la cobranza, las ventas y condiciones comerciales sean de acuerdo a los pronósticos establecidos para un periodo determinado.

- Atiende a los clientes más importantes a nivel corporativo así como verifica que se de una atención eficiente a todos los clientes.

- Delega autoridad y responsabilidades a sus subordinados.

- Revisa los estados financieros y los presenta ante el consejo de accionistas.

DIRECCIÓN DE FINANZAS

- Revisa en forma conjunta con dirección general los objetivos y proyectos del departamento.
- Revisa los resultados del ejercicio para presentarlos a la dirección general.
- Supervisa junto con el jefe de sistemas el buen funcionamiento de las redes.
- Coordina y controla los recursos financieros de la empresa.
- Supervisa y controla la recuperación del dinero.
- Coordina y controla los recursos humanos de la empresa.
- Se coordina con la gerencia administrativa para realizar y actualizar los manuales de la empresa.
- Asesora y apoya a sus subordinados en la toma de decisiones que implique mayor responsabilidad así como supervisa el buen funcionamiento de las áreas a su cargo.

GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Revisa en forma conjunta con la dirección de finanzas que los pronósticos de cobranza se cumplan de acuerdo a lo establecido.

- Coordina a sus subordinados para que la cobranza se lleve acabo eficientemente.
- Visita a los clientes más importantes para evitar demoras en los pagos.
- Verifica las cuentas con problemas legales.
- Coordina y controla los clientes nuevos.
- Autoriza de pedidos que impliquen mayor responsabilidad.
- Coordina la facturación.
- Celebrar convenios de pago con clientes morosos para la recuperación del dinero.
- Presenta a la dirección de finanzas en forma mensual el estado actual que guarda la cartera de clientes.
- Delega obligaciones a sus subordinados así como verifica que las decisiones que tomen sean de acuerdo a las políticas establecidas para el área.

3.4.1.

**LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



GERENCIA ADMINISTRATIVA

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO

BASE LEGAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIRECTORIO

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

a) Identificación del Puesto.

b) Funciones del Puesto.

c) Relaciones del Puesto.

d) Requerimientos del Puesto.

e) Condiciones de Trabajo.

INTRODUCCIÓN

La empresa embotelladora de vinos a través de la gerencia administrativa pone a disposición de todo el personal el presente manual, con el objeto de que tengan un documento que les permita conocer los puestos que tiene toda la organización, así como saber la relación existente entre cada uno de ellos, esto es con el fin de lograr una mejor interacción, encaminada al buen funcionamiento de la empresa, identificando las funciones generales del puesto y del área, en este caso corresponde al área de crédito y cobranzas.

El manual muestra la estructura organizacional de la empresa para identificar los niveles de autoridad y responsabilidad, además de conocer en que nivel se encuentra el puesto que se está ocupando dentro de la organización y dentro del mismo departamento de crédito y cobranzas.

Es importante conocer a través de la descripción de puestos, las funciones, relaciones y los requisitos para ocupar el puesto, también nos muestra las condiciones en las cuales se va a trabajar, nos menciona las herramientas y los riesgos de trabajo.

Así mismo como todo el personal tiene acceso al presente manual, también podrá aportar su opinión para mantenerlo actualizado, con toda confianza puede dirigirse a la Gerencia administrativa para sugerir cualquier cambio o corrección al mismo.

Todas las sugerencias se considerarán para la revisión de este manual, el cual se actualizará una vez por año, salvo que se detecte alguna anomalía grave que justifique su inmediata revisión y corrección antes del periodo señalado.

PROPÓSITO DEL MANUAL

Ofrecer al personal un documento en el que se dan a conocer las cargas funcionales, jerarquías, tareas específicas y las relaciones que guardan los puestos entre si y la autoridad de cada uno de ellos.

BASE LEGAL

1.- Ley federal del trabajo.

Artículos 24 y 25

Art. 24.- “ Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte ”.

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

III.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV.- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

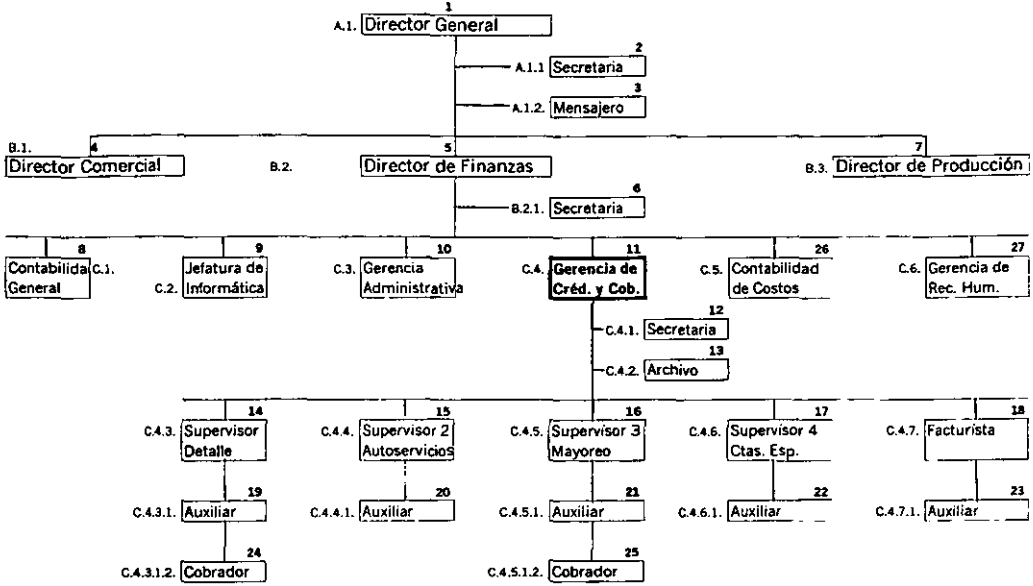
V.- La duración de la jornada laboral;

VI.- La forma y el monto del salario;

IX.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama de una empresa embotelladora de vinos enfocado al área de crédito y cobranzas



VoBo Director de área

VoBo Responsable de Departamento

DIRECTORIO

NUMERO	CÓDIGO	TÍTULO	VIGENCIA	TITULAR	ÚLTIMA REVISIÓN
1	A.1.	Dirección General	Dic/2001	Director General	Ninguna
2	A.1.1.	Secretaría ejecutiva	Dic/2001	Secretaria	Ninguna
3	A.1.2.	Mensajero	Dic/2001	Mensajero	Ninguna
4	B.1.	Dirección Comercial	Dic/2001	Director Comercial	Ninguna
5	B.2.	Dirección de Finanzas	Dic/2001	Director Financiero	Ninguna
6	B.2.1.	Secretaria	Dic/2001	Secretaria	Ninguna
7	B.3.	Dirección de Producción	Dic/2001	Director de Producción	Ninguna
8	C.1.	Contabilidad General	Dic/2001	Contador	Ninguna
9	C.2.	Jefatura de Sistemas	Dic/2001	Ing. en Sistemas	Ninguna
10	C.3.	Gerencia Administrativa	Dic/2001	Gerente Administrativo	Ninguno
11	C.4.	Gerencia de Créd. y Cob.	Dic/2001	Gerente Administrativo	Ninguna
12	C.4.1.	Secretaria	Dic/2001	Secretaria	Ninguna
13	C.4.2.	Archivo	Dic/2001	Archivista	Ninguna
14	C.4.3.	Supervisor de Créd. y Cob. 1	Dic/2001	Supervisor	Ninguna
15	C.4.4.	Supervisor de Créd. y Cob. 2	Dic/2001	Supervisor	Ninguna
16	C.4.5.	Supervisor de Créd. y Cob. 3	Dic/2001	Supervisor	Ninguna
17	C.4.6.	Supervisor de Créd. y Cob. 4	Dic/2001	Supervisor	Ninguna
18	C.4.7.	Facturación	Dic/2001	Facturista	Ninguna
19	C.4.3.1.	Auxiliar 1	Dic/2001	Auxiliar	Ninguna
20	C.4.4.1.	Auxiliar 2	Dic/2001	Auxiliar	Ninguna
21	C.4.5.1.	Auxiliar 3	Dic/2001	Auxiliar	Ninguna
22	C.4.6.1.	Auxiliar 4	Dic/2001	Auxiliar	Ninguna
23	C.4.7.1.	Auxiliar 5	Dic/2001	Auxiliar	Ninguna
24	C.4.5.1.2.	Cobrador	Dic/2001	Cobrador	Ninguna

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

ÁREA: Dirección Financiera

DEPARTAMENTO: Crédito y Cobranzas

CLAVE: C.4.

a) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Título del puesto.

Gerente de Crédito y Cobranzas

1.1. Puesto existente: **XX** Nueva creación:

1.2. Puestos afines

Ninguno

2.- Propósito del puesto

Lograr la recuperación de los créditos para abastecer a la empresa de dinero.

3.- Probables puestos sustitutos

Ninguno

4.- Número de plazas

Única

5.- Localización Física

Domicilio de la empresa

6.- Nivel Organizacional

Tercer nivel

7.- Reporta a:

Dirección Financiera

8.- Subordinados

4 Supervisores 1 Facturista Secretaria

9.- Tipo de puesto

Confianza (X) Sindical () Base ()

Honorarios() Eventual() Otro ()

10.- Clasificación del puesto

Administrativo (90%)

Operativo (10%)

11.- Material y equipo

Computadora, impresora, sumadora, fax, teléfono, copiadora.

12.- Sueldo

Mercado \$ 18,000.00

Organización \$ 15,000.00

13.- Aspectos confidenciales

Nómina de empleados

14.- Periodo de revisión

Semestral ()

Anual (X)

Otros ()

b) FUNCIONES DEL PUESTO

1.- Genérica

Coordina y controla la cobranza, para reportar a la dirección financiera.

2.- Especifica

- Revisa en forma conjunta con la dirección de finanzas que los pronósticos de cobranza se cumplan de acuerdo a lo establecido.

- Coordina a sus subordinados para que la cobranza se lleve acabo eficientemente.

- Visita a los clientes más importantes para evitar demoras en los pagos.

- Verifica las cuentas con problemas legales.

- Coordina y controla los clientes nuevos.

- Autoriza los pedidos que impliquen mayor responsabilidad.

- Coordina la facturación.

- Celebra convenios de pago con clientes morosos para la recuperación del dinero.

- Presenta a la dirección de finanzas en forma mensual el estado actual que guarda la cartera de clientes.

- Delega obligaciones a sus subordinados así como verifica que las decisiones que tomen sean de acuerdo a las políticas establecidas para el área.

c) RELACIONES DEL PUESTO

1.- Internas

- a) Permanentes:** Con dirección financiera, Ventas y Subordinados
- b) Periódicas:** Contabilidad, Almacén
- c) Eventuales:** Producción

1.- Externas

- a) Permanentes:** Clientes.
- b) Periódicas:** Gerentes de Crédito y Cobranzas del Grupo vinatero y de otras empresas.
- c) Eventuales:** Abogados

c) REQUISITOS DEL PUESTO

1.- Inherentes al puesto

- 1.1. Escolaridad:** Lic. en Administración ó Contabilidad
- 1.2. Edad:** 30 a 45 años
- 1.3. Sexo:** Indistinto
- 1.4. Experiencia:** 5 años de experiencia en Créd. y Cob.

1.5. Otro estudios: Computación

1.6. Estado Civil: Indistinto

1.7. Domicilio: Área Metropolitana

2.- Inherentes al prospecto

Responsabilidad: En manejo de valores

Don de mando: Seguridad en si mismo

Habilidad: Solución de problemas, facilidad de palabra

Presentación: Excelente presentación

Conocimientos: Administración, Contabilidad, Computación

c) CONDICIONES DE TRABAJO

1.- Instalaciones

a) Color. Claro en oficina y decoración sencilla.

b) Ventilación. El lugar debe estar ventilado para tener un ambiente agradable.

3.4.2.

LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

GERENCIA ADMINISTRATIVA

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

79

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CONTENIDO

1.- Introducción.

2.- Propósito del Manual.

3.- Catálogo de Procedimientos.

4.- Procedimiento.

a) Título del procedimiento.

b) Propósito del procedimiento.

c) Normas del procedimiento.

d) Diagrama de flujo.

e) Descripción del diagrama de flujo.

f) Formatos del procedimiento.

g) Instructivo del llenado.

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos del departamento de crédito y cobranzas en una empresa embotelladora de vinos nos indica los pasos a seguir para la realización de funciones que nos permitan lograr los objetivos, nos indican la forma de hacer gran parte del trabajo así como los puntos involucrados.

PROPÓSITO DEL MANUAL

Proporcionar una herramienta que contenga los pasos a seguir así como los procedimientos más empleados en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa embotelladora de vinos.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS



Inicio y término
del procedimiento



Actividad



Documentos
(copias)



Archivo



Conector
Entrada y salida



Dinero



Flujo



Documento

**CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE VINOS.**

NÚMERO	CÓDIGO	TÍTULO
1	PAMC1	Alta al maestro de clientes nuevos a crédito.
2	PAP2	Autorización de pedidos.
3	PSC3	Solicitud y llenado de recibos de cobro.
4	PTC4	Tramitación de cobranza.
5	PSCL5	Suspensión y cancelación de línea de crédito.
6	PCCD6	Cobro de cheques devueltos

El procedimiento para el presente manual es el alta al maestro de clientes nuevos a crédito.

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Alta al maestro de clientes nuevos a crédito

Número: 1

Código: PAMC1

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar al departamento de crédito y cobranzas el procedimiento adecuado para dar de alta y registrar a todos los clientes nuevos que hayan cubierto los requisitos solicitados por la empresa.

NORMAS DE OPERACIÓN

a) El vendedor al cabo de tres ventas de contado, y al no tener ningún problema con el cliente, le ofrece una línea de crédito para aumentar más la distribución de nuestros productos, entregando la forma FSC1 (solicitud de crédito) para que sea llenada en su totalidad.

Para el presente caso se analizará una solicitud de crédito de personas físicas y otra de personas morales.

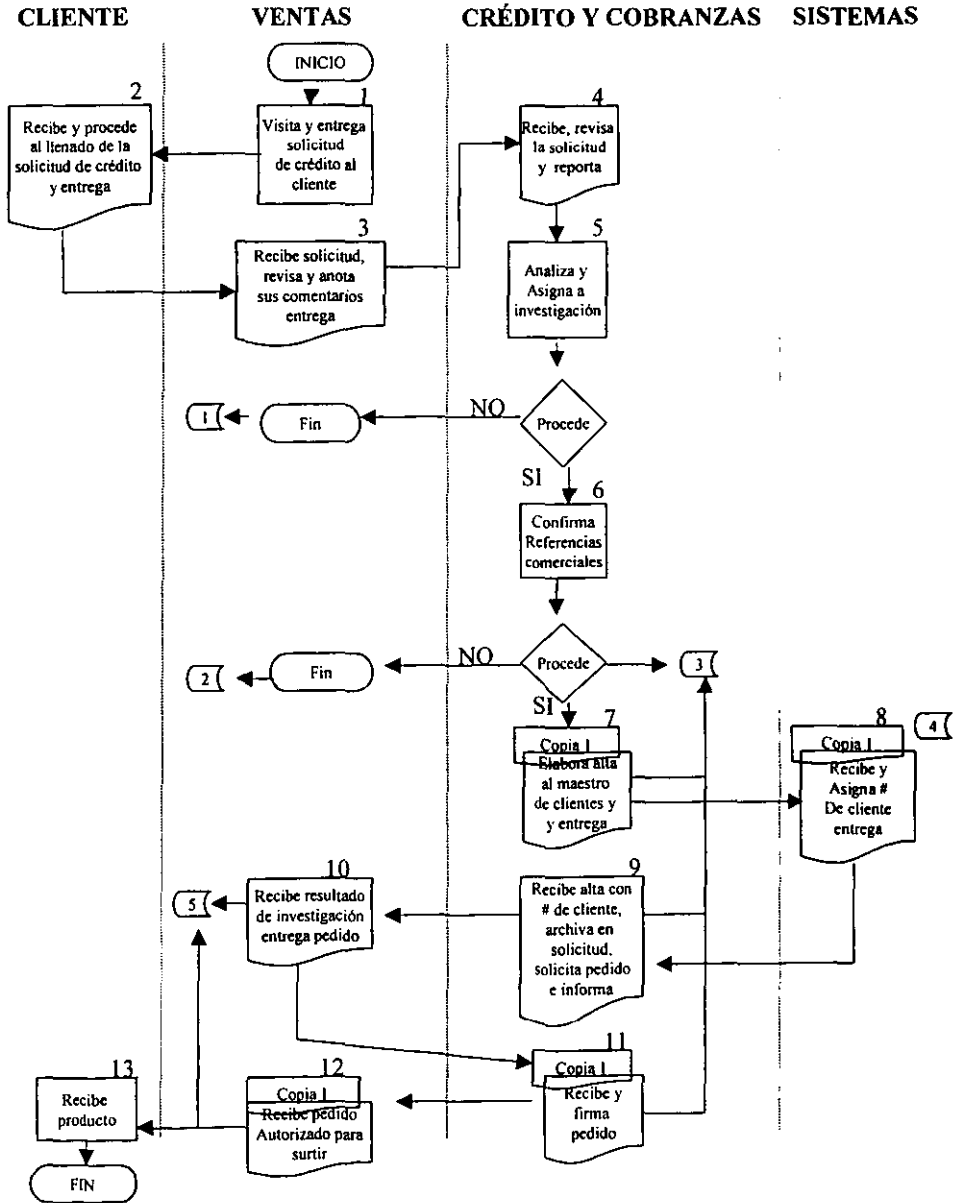
b) En la siguiente visita el vendedor recoge dicha solicitud para posteriormente entregar al departamento de crédito y cobranzas previamente revisada para que no haga falta ningún requisito así mismo anotará sus comentarios personales los cuales son muy importantes para la decisión del área de crédito.

c) El responsable del departamento en este caso el Gerente, recibe la solicitud de crédito para llevar a cabo la investigación correspondiente teniendo como plazo 5 días hábiles para clientes locales y 12 días para clientes foráneos, para este caso se puede realizar la investigación por cuenta propia o se contratarán los servicios de alguna agencia especializada.

d) Al paso del plazo establecido y si el cliente fue aceptado se procederá a llenar la forma FAMCNI (forma de alta al maestro de clientes nuevos) la cual se entregará al departamento de sistemas para que lleve a cabo el registro del cliente, asignando un número mediante el cual se le identificará.

e) El Gerente de crédito y cobranzas entrega el resultado de la investigación al gerente de ventas, en el caso de haber sido rechazada la solicitud deben de anotarse los motivos por los cuales fue rechazada y la recomendación de seguir vendiendo a contado, si el cliente fue aceptado se informará al área de ventas el monto del crédito, el número de cliente asignado y se solicitará el primer pedido para su autorización.

PROCEDIMIENTO PARA ALTA AL MAESTRO DE CLIENTES NUEVOS A CRÉDITO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NUMERO DE REVISIÓN		DEPARTAMENTO CRÉDITO Y COBRANZAS		PÁGINA	DE
				1	1
TÍTULO		CÓDIGO PAMCI	FECHA DE ELAB.		FECHA DE VIG.
Procedimiento para el alta de clientes nuevos a crédito					
No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN			
1	Vendedor	Hace entrega de la solicitud de crédito al cliente forma FSC1. recomendando que la llene en su totalidad y anexe la documentación requerida.			
2	Cliente	Recibe la solicitud para anotar todos los datos requeridos entregando la misma al vendedor junto con documentación solicitada.			
3	Vendedor	Recibe la forma FSC1, revisa la información y anota comentarios acerca de las condiciones del cliente, del local comercial y en general de las instalaciones, así mismo anota si recomienda al cliente para que sea susceptible del crédito y por que. Archiva copia para su control.			
4	Gerencia de cré. y cob.	Recibe la solicitud y revisa a grosso modo que no falte ningún dato. así como revisa que no falte la firma del cliente.			
5	Gerencia de cré. y cob.	Analiza la información, en este paso dependiendo de los comentarios del vendedor y de la información anotada, la solicitud puede ser aceptada y pasar al siguiente paso ó se rechaza y se regresa a ventas, aquí se puede optar por enviar la solicitud a una agencia especializada para su investigación ó la investigación se hace por cuenta propia.			
6	Gerencia de cré. y cob.	Si la solicitud en turno tiene una investigación aceptable, se confirman las referencias comerciales requeridas mediante la forma FRC2. en este paso la solicitud puede ser rechazada, dependiendo del resultado de la investigación y de las referencias comerciales en el caso de realizar la investigación por cuenta propia.			
7	Gerencia de cré. y cob.	Al ser aceptado el cliente, se asigna el monto de acuerdo a lo solicitado y de acuerdo al resultado de la investigación, posteriormente se llena la forma FAMCNI, para entregar al departamento de sistemas. Archiva solicitud en expediente			
8	Jefatura de sistemas	Recibe la forma FAMCNI (alta al maestro de clientes nuevos) para registrar sus datos en el sistema asignando un número de cliente, informa al departamento de crédito y cobranzas el número asignado. archiva original y entrega copia			
9	Gerencia de cré. y cob.	Recibe el alta al maestro de clientes, entrega resultado al departamento de ventas y solicita pedido para su autorización.			
10	Ventas	Recibe resultado y entrega pedido forma FPE1.			
11	Gerencia de cré. y cob.	Recibe pedido para autorizar y facturar para surtir al cliente. Copia de factura y pedido se archiva en expediente.			
12	Ventas	Recibe pedido autorizado e informa a cliente fecha de recepción de producto.			
13	Cliente	Recibe producto, con lo cual concluye su proceso de alta como cliente susceptible de crédito.			

RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No	FORMATO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO DE LOCALIZACIÓN	OBSERVACIONES
1	Solicitud de créd. FSC1	Información general del prospecto a cliente de crédito.	Definitivo	Expediente del área de crédito y cobranzas.	
2	Solicitud de referencias comerciales FRC2	Información que nos proporcionan proveedores con los cuales tiene trato comercial el cliente.	Definitivo	Expediente del área de crédito y cobranzas.	
3	Alta al maestro de clientes nuevos FAMCN1	Datos generales del cliente para dar de alta en el maestro de clientes y datos por aparecer en la factura.	Definitivo	Expediente del área de crédito y cobranzas y sistemas	
4	Pedido FPE1	Requerimiento de productos para surtir	Definitivo	Expediente del área de crédito y cobranzas.	

RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

TÍTULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PRESENTACIÓN (ORIGEN Y DESTINO)
Solicitud de créd. personas físicas	FSCF1	A una tinta a una cara c/5 hojas medidas, tamaño carta 21.5 cm x 28 cm. color blanco	Original créd. y cob. copia ventas.
Solicitud de créd. personas morales	FSCM1	A una tinta a una cara c/5 hojas medidas, tamaño carta 21.5 cm x 28 cm. color blanco	Original créd. y cob. copia ventas.
Solicitud de referencias comerciales	FRC2	A una tinta a una cara medidas tamaño carta 21.5 cm x 28 cm. color blanco	Original créd. y cob.
Alta al maestro de clientes	FAMCN1	A una tinta a una cara medidas tamaño carta 21.5 cm x 28 cm. color blanco	Original depto. de sistemas copia créd. y cob.
Pedido	FPE1	A una tinta foliado a una cara medidas tamaño carta 21.5 cm x 28 cm color blanco	Original créd. y cob. copia ventas copia cliente

En el caso que sea una persona física quien solicite el crédito se determina el siguiente formato.

N° _____

SOLICITUD DE CRÉDITO PERSONAL

(Confidencial)

DATOS DEL SOLICITANTE:

1.-NOMBRE _____

2.-ESTADO CIVIL _____ REGIMEN _____ 3.-FECHA DE NACIMIENTO _____

4.-NACIONALIDAD _____ RFC _____ REGISTRO DE IESPYS _____

5.-DOMICILIO PARTICULAR _____

TELÉFONO _____

6.-CASA PROPIA () LA ESTA PAGANDO () PAGO MENSUAL DE HIPOTECA _____

HIPOTECA A NOMBRE DE _____

CASA RENTADA() RENTA MENSUAL _____

NOMBRE DEL PROPIETARIO _____

TELÉFONO Y DOMICILIO DEL PROPIETARIO _____

7.-CASA FAMILIAR () A NOMBRE DE _____

PARENTESCO _____

NUM. DE CUENTA PREDIAL _____ TIEMPO DE RESIDIR AHÍ _____

DOM. ANTERIOR _____

_____ R.F.C. _____

8.-DATOS DE TRABAJO:

TRABAJA EN _____

DIRECCIÓN _____
TELÉFONOS _____ PUESTO ACTUAL _____
SUELDO ACTUAL _____ JEFE INMEDIATO _____
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____ TIPO DE CONTRATO: PLANTA () TIEMPO DET. ()
TRABAJO ANTERIOR _____
DIRECCION _____
TELÉFONO _____ ULTIMO PUESTO _____
JEFE INMEDIATO _____

9.-OTROS INGRESOS POR : TRABAJO

INGRESO PERSONAL POR TRABAJO EN (O CON) _____
TOTAL DEL INGRESO MENSUAL _____
TIPO DE TRABAJO _____ PUESTO _____
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA O PATRÓN _____
TELÉFONO _____ TIEMPO TRABAJANDO _____
PERSONA QUE INFORMA _____ TEL. _____

10.-OTROS INGRESOS POR : NEGOCIO

TIPO _____ A NOMBRE DE _____
RAZÓN SOCIAL _____ FECHA DE CONSTITUCIÓN _____
ESCRITURA N°. _____ LIBRO _____ FOJAS _____
UBICACION _____
TELÉFONO _____ LOCAL PROPIO () RENTADO ()
PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES ULTIMO AÑO _____
PROMEDIO DE UTILIDADES POR MES _____
REFERENCIAS DE CRÉDITO DEL NEGOCIO _____

(PROVEEDORES O ACREEDORES)

PROPIEDADES:

UBICACIÓN _____
ESCRITURA N°. _____ LIBRO _____ FOJAS _____
NOTARIA PUBLICA N° _____ REGISTRO _____
TIPO: TERRENO () CASA () EDIFICIO () CONDOMINIO () LOCAL COMERCIAL ()
INGRESO MENSUAL NETO _____
GRAVÁMENES (especifique) _____

11.-PERSONAS QUE APORTAN INGRESOS:

NOMBRE _____ PARENTESCO _____
INGRESO POR _____ IMPORTE _____
DOMICILIO _____ TELÉFONO _____
EN CASO DE HABER OTRAS PERSONAS QUE APORTEN INGRESOS ESPECIFICAR CON LOS MISMOS DATOS ANTERIORES.
INGRESOS TOTALES POR APORTACIÓN _____

12.-INGRESOS TOTALES MENSUALES

POR EMPLEO _____
NEGOCIO _____
PROPIEDADES _____
OTRAS PERSONAS _____
T O T A L _____

13.-REFERENCIAS BANCARIAS:

CUENTA DE CHEQUES N°. _____ BANCO _____ SUC. _____
CUENTA DE AHORROS N°. _____ BANCO _____
SUC. _____
INVERSIONES _____ BANCO _____ SUC. _____

OTRAS

(especifique) _____

14.-TARJETAS DE CRÉDITO:

TARJETA _____ N°. _____ SALDO _____
TARJETA _____ N°. _____ SALDO _____
TARJETA _____ N°. _____ SALDO _____

15.-REFERENCIAS COMERCIALES:

CRÉDITOS CON CASA COMERCIAL

CIA. _____ CRÉDITO POR _____

DIRECCIÓN DE LA CASA COMERCIAL _____

TELÉFONO _____ VIGENCIA DESDE _____

OTRAS (especifique)

16.-REFERENCIAS PERSONALES:

NOMBRE _____ PARENTESCO _____

TIEMPO DE CONOCERLO _____ DOMICILIO _____

_____ TELÉFONO _____

NOMBRE _____ PARENTESCO _____

TIEMPO DE CONOCERLO _____ DOMICILIO _____

_____ TELÉFONO _____

NOMBRE _____ PARENTESCO _____
TIEMPO DE CONOCERLO _____ DOMICILIO _____
_____ TELÉFONO _____

17.- _____
FIRMA DEL SOLICITANTE

18.-FECHA DE VERIFICACIÓN DE DATOS _____

19.-VERIFICADOR _____

20.-FIRMA DEL VERIFICADOR _____

21.-APROBADO () RECHAZADO()

22.-MOTIVOS

23.-CRÉDITO SOLICITADO _____ CRÉDITO CONCEDIDO _____

24 _____

FIRMA DE CRÉD. Y COB.

FIRMA DEL VENDEDOR

25.-OBSERVACIONES POR PARTE DEL AGENTE DE VENTAS _____

En este punto se puede dar el caso de que quien solicita el crédito sea un profesionista independiente.

“Entendiéndose que un profesionista independiente es aquel que por su profesión u oficio ejerce actividades profesionales por su cuenta, sin depender directamente de un patrón, como puede ser el caso de los abogados, arquitectos, médicos, consultores etc.”¹⁹

Siendo este el caso, en la solicitud de crédito se aplican todas las partes de la solicitud, exceptuando lo correspondiente a datos de trabajo que se sustituyen por :

¹⁹ Ibidem. Referencia 6

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO A
PERSONAS MORALES**

No	DATO	ANOTA
1	Nombre	Nombre de la sociedad, domicilio y teléfono. *
2	Objetivo	Cual es el fin que persigue la sociedad. *
3	Fecha de constitución	Anotar la fecha cuando inició operaciones y el número de escritura. *
4	Datos del registro.	Anotar todos los datos del registro, como lo son el notario, fecha, duración de la sociedad, libro, volumen y fojas. *
5	Cédulas	Los registros del iva, R.F.C. y para este efecto registro de I.E.S.P.Y.S*
6	Capitales	Capital con el que inició, actual, pagado y lo que falta por aportar. *
7	Último aumento	La fecha del último aumento de capital si es que lo hubo.
8	Accionistas	Nombre y No. de acciones de los principales accionistas. *
9	Actividad	Giro de la empresa, y nombres del presidente, tesorero y gte. general. *
10	Títulos de crédito	Nombre de la persona autorizada para suscribir títulos de crédito. *
11	Principal accionista	Datos generales del principal accionista. *
12	Otro negocios	Negocios adicionales en los cuales tenga participación la empresa así como los datos solicitados.
13	Bienes raíces	Propiedades que estén a nombre de la sociedad, especificando que propiedad es domicilio y si tiene trabajadores.
14	Datos del balance	Es requisito indispensable anotar los datos del balance general y los datos del estado de pérdidas y ganancias; Anexar copia. *
15	Bancos	Bancos con los cuales tiene relaciones comerciales. *
16	Referencias comerciales	Anotar por lo menos tres proveedores con los cuales tenga operaciones comerciales. *
17	Fecha	Lugar y fecha de elaboración. *
18	Firma	Anotar nombre de la persona autorizada para suscribir títulos de crédito, firma y sello de la empresa. *
19	Verificación de datos	Ya que el solicitante reúna los requisitos, al momento de la investigación se debe anotar fecha, nombre y firma del verificador.
20	Observaciones	El vendedor debe anotar las razones por las cuales el cliente puede ser susceptible de crédito así como sus comentarios personales. *
21	Resultado	Marcar con una X si es aceptado ó rechazado.
22	Monto	Anotar la cantidad que se autorizó contra la que solicitó el cliente.
23	Firma de créd. y cob. y vendedor	La firma de crédito y cobranzas es indispensable indicando que el crédito si fue autorizado; Así mismo la firma del vendedor también es indispensable.
*		Indica que la información requerida es indispensable.

SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL

(Confidencial)

Nº. _____

DATOS DEL SOLICITANTE

1.- NOMBRE _____ TIPO DE SOCIEDAD _____

DOMICILIO SOCIAL _____

_____ TELÉFONO _____

2.- OBJETIVO _____

3.- FECHA DE CONSTITUCIÓN _____ ESCRITURA Nº. _____

4.- NOTARIO _____ FECHA DE INSCRIPCIÓN _____

DURACIÓN _____ LIBRO _____ VOLUMEN _____ FOJAS _____

5.-REGISTRO IVA _____ R.F.C. _____ REGISTRO DE IESPYS _____

6.- CAPITAL INICIAL _____ CAPITAL ACTUAL _____

CAPITAL PAGADO _____ 7.- FECHA DE ÚLTIMO AUMENTO _____

TIPO DE ACCIONES: COMUNES ()% PREFERENTES ()%

8.- ACCIONISTAS _____ Nº. DE ACCIONES _____

SR. _____ Nº. DE ACCIONES _____

SR. _____ Nº. DE ACCIONES _____

SR. _____ Nº. DE ACCIONES _____

ETC.

9.- ACTIVIDAD DE LA EMPRESA _____

CARGOS EN EL CONSEJO: PRESIDENTE _____

VICEPRESIDENTE _____ TESORERO _____

_____ GERENTE GENERAL _____

10- PERSONA AUTORIZADA PARA SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITO _____

11.-DATOS PERSONALES DEL PRINCIPAL ACCIONISTA _____

12.- OTROS NEGOCIOS EN QUE TENGA PARTICIPACIÓN LA EMPRESA SOLICITANTE

NOMBRE _____ TIPO DE SOCIEDAD _____

TIPO DE PARTICIPACIÓN _____ % _____

DOMICILIO _____

_____ TELÉFONOS _____

ACTIVIDAD _____ CAPITAL _____

FECHA DE INSCRIPCIÓN REG. PÚBLICO _____ LIBRO _____

VOLUMEN _____ FOJAS _____ NOTARIO _____

13.- BIENES RAÍCES A NOMBRE DE LA SOCIEDAD

TIPO: FABRICA () OFICINA () TERRENOS () LOCAL COMERCIAL () OTROS ()

GRAVAMEN SI () NO () IMPORTE _____ PRODUCE RENTA DE _____

UBICACIÓN _____

ESCRITURA N°. _____ LIBRO _____ VOLUMEN _____ FOJAS _____

NOTARIO N°. _____ VALOR EN LIBROS _____

VALOR COMERCIAL _____

PERSONAL EMPLEADO: OBREROS _____ EMPLEADOS _____ FUNCIONARIOS _____

14- DATOS DEL BALANCE

FECHA _____
ACTIVO CIRCULANTE \$ _____ FIJO \$ _____
DIFERIDO \$ _____ SUMA \$ _____
PASIVO CIRCULANTE \$ _____ FIJO \$ _____
DIFERIDO \$ _____ SUMA \$ _____
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES \$ _____
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A PROVEEDORES \$ _____

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PERIODO _____
VENTAS TOTALES NETAS \$ _____ COSTO DE VENTAS \$ _____
UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA \$ _____ GASTOS DE OPERACIÓN \$ _____
COMPRAS \$ _____ UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO \$ _____
SE ADJUNTAN: BALANCE GENERAL () EDO. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ()
ANEXOS _____
ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS SI () NO () POR _____
ESTADOS FINANCIEROS REEXPRESADOS POR INFLACIÓN SI () NO () PARCIALMENTE ()
EXPLIQUE _____

15.-BANCOS

BANCO _____ CTA. N°. _____ SUCURSAL _____
CRÉDITOS CONCEDIDOS TIPO _____ IMPORTE _____
SALDO ACTUAL _____
BANCO _____ CAT. N°. _____ SUCURSAL _____
CRÉDITOS CONCEDIDOS TIPO _____ IMPORTE _____
SALDO ACTUAL _____

16.- REFERENCIAS COMERCIALES

CRÉDITOS VIGENTES O SALDOS QUE HAN CONCEDIDO PROVEEDORES A LA EMPRESA

CÍA. _____ CRÉDITO POR _____ AÑO _____

DOMICILIO _____

TEL. _____ CRÉDITO VIGENTE _____ CRÉDITO SALDADO _____

CÍA. _____ CRÉDITO POR _____ AÑO _____

DOMICILIO _____

TEL. _____ CRÉDITO VIGENTE _____ CRÉDITO SALDADO _____

CÍA. _____ CRÉDITO POR _____ AÑO _____

DOMICILIO _____

TEL. _____ CRÉDITO VIGENTE _____ CRÉDITO SALDADO _____

17.-MEXICO, D.F. A _____ DE _____ DE 2000

18.- _____

NOMBRE, SELLO Y FIRMA DEL SOLICITANTE

19.-FECHA DE VERIFICACIÓN DE DATOS _____

VERIFICADOR _____

FIRMA DEL VERIFICADOR _____

20.-OBSERVACIONES POR PARTE DEL AGENTE DE VENTAS _____

21.-APROBADO () RECHAZADO()

22.-CRÉDITO SOLICITADO _____ CRÉDITO CONCEDIDO _____

23.- _____

FIRMA DE CRÉD. Y COB.

FIRMA DEL VENDEDOR

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DE REFERENCIAS
COMERCIALES**

No	DATO	NOTA
1	Para quien	Nombre de la empresa o proveedor con quien se van a solicitar las referencias.
2	Fecha	Fecha de la solicitud de referencias.
3	Atención	El nombre de la persona que dará la información.
4	De:	Nombre de la persona que solicita la información.
5	Cliente	Nombre del cliente del cual se solicitan las referencias y No de cuenta que tiene con el proveedor en caso que la proporcionen.
6	Domicilio	Domicilio fiscal del cliente.
7	Tiempo de operar con el cliente.	Anotar desde cuando es cliente de esa empresa.
8	Condiciones	Condiciones de pago, contado, crédito otros.
9	Límite de créd.	Anotar el límite de crédito que tiene ala fecha.
10	Paga a tiempo ?	En este renglón se sabrá si el cliente es moroso o paga a tiempo.
11	Cheques devueltos	En caso que tenga cheques devueltos anota si o no y en caso de tener la información, cuantos.
12	Compras	Anotar el número de compras al mes.
13	Promedio de cada factura	El monto promedio de compras por factura.
14	Productos	Qué productos son los que consume o compra.
15	Como consideran al cliente	Marcar con una X si el cliente es bueno, regular o malo.
16	Observaciones	Información adicional o comentarios.
17	Nombre y firma	Nombre y firma de quién solicita la información.
18	Teléfono	Número de teléfono y fax en caso de que la información solo se proporcione vía fax.

FORMA DE REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA

1.- PARA: _____ 2.-FECHA: _____

3.- AT'N: _____ 4.-DE: _____

5.- AGRADECEMOS DE LA MANERA MÁS ATENTA NOS PROPORCIONEN REFERENCIAS COMERCIALES DEL CLIENTE: _____

No. DE CUENTA: _____

6.- CON DOMICILIO EN: _____

DICHA INFORMACIÓN SERÁ CONSIDERADA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.

7.- TIEMPO DE OPERAR CON EL CLIENTE: _____

8.- CONDICIONES DE PAGO: _____

9.- LIMITE DE CRÉDITO ASIGNADO: _____

10.- PAGA A TIEMPO ? _____

11.- CHEQUES DEVUELTOS: _____

12.- CUANTAS COMPRAS REALIZA AL MES: _____

13.- PROMEDIO DE CADA FACTURA \$: _____

14.- QUE PRODUCTOS LE VENDEN: _____

15.- COMO CONSIDERAN AL CLIENTE: BUENO () REGULAR () MALO ()

16.- OBSERVACIONES: _____

17.-A T E N T A M E N T E

GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

18.- NUESTRO NÚMERO DE TELÉFONO ES: _____

FAX: _____

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA ALTA AL MAESTRO DE
CLIENTES**

No	DATO	ANOTA
1	Folio	Numero de orden de asignado por el departamento de sistemas.
2	Fecha	Fecha en la que se asigna a sistemas el alta del cliente.
3	Tipo de movimiento	Marcar con una X si es alta, baja, modificación, reactivación.
4	Códigos	Se anota el número de cliente, vendedor, estado, división y categoría, previamente para cada concepto se tiene una clave.
5	Nombre	El nombre del cliente o negocio.
6	Dirección	Domicilio fiscal.
7	Población	Se refiere a la localidad, municipio o delegación.
8	R.F.C.	Registro Federal de Contribuyentes de quien se facture.
9	Lista de precios	Anotar el tipo de lista de precios con la cual se va a facturar ya que existen listas para ventas a tiendas de autoservicios, mayoristas etc.
10	Limite de crédito	Anotar el limite de crédito asignado para que cuando se facture el monto no exceda al limite asignado.
11	Descuentos	Los descuentos que tiene dependiendo del tipo de cliente y volumen de compras.
12	Plazo	Días de plazo para el pago de sus facturas 30, 60, 90 u otros.
13	Razón social	Anotar la razón social de acuerdo al nombre registrado ante hacienda
14	Colonia	Colonia en donde esta ubicado el negocio.
15	Saldo	Este dato es necesario para que en el sistema aparezca el saldo que tiene el cliente al momento de decidir si se autoriza otro pedido.
16	Quien cobra	Marcar con una X si cobra el vendedor o se asigna cobrador.
17	Cadena	Marcar con una X si pertenece a una cadena comercial o no.
18	Nombre	Anotar el nombre de la cadena a la que pertenece.
19	Observaciones	Anotar las observaciones necesarias.
20	Firmas	Firmas de las personas involucradas en la solicitud de alta.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL PEDIDO

No	DATO	NOTA
1	Nombre	Nombre del cliente o razón social.
2	Domicilio	Anotar el domicilio completo con código postal, teléfono y estado.
3	Negocio	En el caso de ser un pedido de un cliente que tiene varias tiendas este renglón es para anotar nombre del negocio.
4	Domicilio	De acuerdo con el punto anterior también se debe anotar el domicilio al cual se debe enviar el producto.
5	Descuento base	Se anota el descuento asignado al momento de otorgar el crédito.
6	Descuento financiero	Se informa al cliente que si paga dentro del plazo otorgado o antes se le dará un descuento adicional que es el financiero.
7	Lista de precios	Anotar la lista de precios vigente o si se tiene un convenio especial qué lista se aplica.
8	Condiciones	Plazo al cual se le realizó esta venta.
9	Bodega	En caso de que la empresa tenga sucursales y si el cliente es de otra entidad se anota el número de bodega desde la que se va a surtir.
10	Pedido del cliente	En este caso es el número de orden de compra de parte del cliente.
11	Pago de facturas	Se anota en caso de que el cliente tenga facturas pendientes de pago.
12	Recibos	En caso de haber pagado las facturas pendientes se anota el número de recibo con el cual pagó.
13	Crédito	Firma de autorización del responsable de crédito y cobranzas.
14	Admón. de vtas.	Firma del responsable del área de ventas ó vendedor.
15	No. de cliente	El número que se asignó para identificar al cliente en el sistema.
16	Fecha	Fecha en la cual se elaboró el pedido.
17	Productos	El vendedor anota los productos que el cliente esta solicitando.
18	Observaciones	Se anotan observaciones tales como horarios de entrega u otros, el vendedor firma el pedido y anota el total de la venta.
19	Firma del cliente	El cliente debe firmar todos y cada uno de los pedidos.

3.4.3.

**LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

GERENCIA ADMINISTRATIVA

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

CONTENIDO

1.- Introducción.

2.- Propósito del Manual.

3.- Políticas

a) Políticas de contabilidad general.

b) Políticas de jefatura de informática.

c) Políticas de gerencia administrativa.

d) Políticas de gerencia de crédito y cobranzas.

e) Políticas de contabilidad de costos.

f) Políticas de gerencia de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de presentar los lineamientos a seguir, contemplados para encaminar la acción en determinada situación, referente a lo que es crédito y cobranzas, se elaboró este manual de políticas.

Debido a los constantes cambios que en la actualidad suceden, día a día es necesario tener un documento que nos oriente en la toma de alguna decisión relacionada con nuestro trabajo.

Así mismo toda empresa a nivel general debe contar con un manual de políticas, y en cada área que compone a la organización deben de existir políticas para encaminar la toma de alguna decisión específica al área que corresponde.

Las políticas presentadas en este manual son una herramienta para tomar la decisión más adecuada en beneficio del departamento y por ende en beneficio de la empresa, con esto se persigue tener los resultados más óptimos que justifiquen nuestro trabajo, ya que mediante este manual se procurará llegar a tener un departamento de crédito y cobranzas sano en el cual los buenos resultados se reflejarán en una cartera de clientes sana, evitando así tener malos resultados.

PROPÓSITO

Que el presente manual sirva como una herramienta de consulta diaria, permitiendo tomar la decisión adecuada en beneficio del departamento de crédito y cobranzas.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

GENERALES

No	CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	ÚLTIMA REV.	OBSERVACIONES
1	PDC1	Políticas de dirección comercial	Sep. 2000	Ninguna	
2	PDF2	Políticas de dirección financiera	Sep. 2000	Ninguna	
3	PDP3	Políticas de dirección de producción	Sep. 2000	Ninguna	

POLÍTICAS DEL ÁREA FINANCIERA

No	CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	ÚLTIMA REV.	OBSERVACIONES
1	PCG2.1	Políticas de contabilidad general	Sep. 2000	Ninguna	
2	PJI2.2	Políticas de jefatura de informática	Sep. 2000	Ninguna	
3	PGA2.3	Políticas de gerencia administrativa	Sep. 2000	Ninguna	
4	PGCC2.4	Políticas de gerencia de crédito y cobranzas	Sep. 2000	Ninguna	
5	PCC2.5	Políticas de contabilidad de costos	Sep. 2000	Ninguna	
6	PGRH2.6	Políticas de gerencia de recursos humanos	Sep. 2000	Ninguna	

A continuación se desarrollan la políticas de la gerencia de crédito y cobranzas para el alta de clientes nuevos y políticas para la suspensión y cancelación de línea de crédito.

POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA CLIENTES NUEVOS

CÓDIGO		TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE VIGENCIA
PGCC2.4.N		Políticas para clientes nuevos	Sep. 2000	
No	CÓDIGO ESPECIFICO	POLÍTICA		
1	PGCC2.4.N.1	Para que un cliente sea susceptible de crédito tiene que hacer tres compras de contado por lo menos.		
2	PGCC2.4.N.2	Las solicitudes de crédito deben venir acompañadas del alta ante la secretaria de hacienda y crédito público, así como acta constitutiva en caso de personas morales y estados financieros dictaminados.		
3	PGCC2.4.N.3	Todas las solicitudes de crédito sin excepción deben ser firmadas por el cliente, caso contrario será regresada.		
4	PGCC2.4.N.4	Todas las solicitudes de crédito deben de contener los comentarios y ser firmadas por el vendedor que atiende al cliente.		
5	PGCC2.4.N.5	Para clientes nuevos es necesario el llenado completo de la solicitud.		
6	PGCC2.4.N.6	Las referencias comerciales deben de ser del grupo vinatero o de las principales compañías de consumo (fábricas de jabón, papel, lateria etc.).		
7	PGCC2.4.N.7	Las solicitudes de crédito serán investigadas por medios que considere la gerencia de crédito y cobranzas, la cual se toma un plazo de tiempo según la localidad del investigado que puede ser: 1.- Distrito Federal y área metropolitana 5 días hábiles. 2.- Resto de la república sin ser fronterizo 12 días hábiles. 3.- Estados fronterizos 15 días hábiles.		
8	PGCC2.4.N.8	En caso de que la solicitud sea aceptada, el monto del crédito será de acuerdo a las primeras tres compras de contado, sus instalaciones , lo que solicitó y dependiendo del resultado de la investigación.		

POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA SUSPENSIÓN Y CANCELACIÓN DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE VIGENCIA
PGCC2.4.B	Políticas para suspensión y cancelación de la línea de crédito.	Sep. 2000	
No	CÓDIGO ESPECIFICO	POLÍTICA	
1	PGCC2.4.B.1	Será causa de suspensión de la línea de crédito la constante mora en pagos después del plazo otorgado.	
2	PGCC2.4.B.2	Será causa de suspensión, el constante pago incompleto de facturas ocasionando que queden diferencias por cobrar en cartera de clientes.	
3	PGCC2.4.B.3	No cubrir gastos, intereses, cualquier tipo de cargo en cuenta o diferencia será causa de suspensión de la línea de crédito.	
4	PGCC2.4.B.4	El tener un cheque devuelto será causa de suspensión hasta el cobro del mismo.	
5	PGCC2.4.B.5	La devolución constante de mercancías sin autorización de ventas y por causas ajenas a la empresa será motivo de suspensión.	
6	PGCC2.4.B.6	En caso de negarse a pagar intereses, gastos, cualquier tipo de cargo o diferencias en pago serán causa de cancelación de la línea de crédito.	
7	PGCC2.4.B.7	Será causa de cancelación de línea de crédito el tener 3 o más cheque devueltos en un lapso de seis meses.	
8	PGCC2.4.B.8	En caso de tener retrasos constantes en pagos por más de 60 días, será motivo de cancelación.	
9	PGCC2.4.B.9	Será causa de cancelación el negarse a pagar el importe de una factura por causas ajenas a la empresa.	
10	PGCC2.4.B.10	Se suspenderá la línea de crédito en caso de que el cliente cambie de nombre o domicilio sin previo aviso y se reactivará hasta recibir nueva información a solicitud del mismo y hasta actualizar sus datos en el maestro de clientes en el caso de que pasen más de 90 días y no se reciba solicitud de cambio se cancelará la línea de crédito.	

CONCLUSIONES

La conclusión a la que se llegó con la presente investigación es la siguiente: En lo referente al área de crédito y cobranzas, el modelo propuesto es fundamental ya que nos ayudará a llevar un mejor control de la cartera de clientes, esto debido a que siendo el principal filtro por el cual van a pasar todos los prospectos que deseen tener línea de crédito, permitirá que estos sean bien seleccionados. disminuyendo posibles dificultades para la recuperación de los créditos otorgados. lo que nos va a permitir entregar buenos resultados a la dirección financiera.

Una vez teniendo como principal filtro de selección al área de crédito y cobranzas, provocará que las ventas no se vean afectadas, porque al disminuir riesgos en la cobranza los vendedores no tendrán dificultades para la autorización de pedidos, el servicio y la atención mejorará en gran medida. creando un sentido de responsabilidad por parte de los clientes en correspondencia al buen trato recibido de nuestra parte, logrando que la empresa y sus productos permanezcan en el mercado. lo cual coadyuvará al crecimiento y desarrollo de la misma.

En lo que se refiere al personal del área de crédito y cobranzas los manuales propuestos serán una herramienta muy importante, dando mayor seguridad a la hora de tomar ciertas decisiones, así mismo evitarán duplicidad en el trabajo permitiendo que al surgir cualquier problema, este sea atacado y solucionado en forma inmediata para que no se quede como un posible pendiente en la cartera de clientes, con esto se logrará que la gente este satisfecha de su trabajo y en medida que se sienta respaldada por la empresa se sentirá mas motivada para dar lo mejor de si. ya que el desarrollo personal debe de estar presente en cada uno de nosotros para hacer de todo esto un beneficio común.

BIBLIOGRAFÍA

Productos de Uva S.A. de C.V.

Manual de Ventas

México, edición especial, 1995.

Hugh Johnson.

Gran Enciclopedia Del Vino

España, Vinos, viñedos y viticultores. 1990

L.A. CETTO.

Historia Del Buen Vino Mexicano

México, Fascículo coleccionable. 1996

Desarrollo Empresarial, S.A. de C.V.

La Administración Del Crédito y Las Cobranzas

México, División Capacitación y Entrenamiento. 1990

Ettinger P., Richard y E. Galileo David.

Crédito y Cobranzas

México, ECASA. 1995.

Stephen Hayes.

Crédito y Cobranzas

México, ECASA 1990

Fernández Arena, José Antonio.

El Proceso Administrativo

México, Editorial Diana, 1990.

Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado Carlos.

Metodología De La Investigación

México, McGraw Hill, 1991.

Rodríguez Valencia Joaquin.

Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos

México, Editorial ECASA, 1995.

Rosado Echanove, Roberto.

Elementos Del Derecho Civil y Mercantil

México, Editorial ECA. Cacho y Balcárcel, S.C. 1990.

Fernández Moreno, Joaquin.

Las Finanzas En La Empresa

México, Instituto de Contadores Públicos, 1994.