

10622
43



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE LIBROS Y REVISTAS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

SANDRA LUZ / MONTES GARCÍA

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

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



**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES**

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
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 manual administrativo para el departamento de crédito y cobranza de una empresa comercializadora de libros y revistas".

que presenta la pasante: Sandra Luz Montes García
con número de cuenta: 9856648-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Noviembre de 2002

PRESIDENTE	<u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>	<u>[Firma]</u>
VOCAL	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>
SECRETARIO	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Jorge Reyes Torres</u>	<u>[Firma]</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Alfredo Carrillo Vergara</u>	<u>[Firma]</u>

B

A ti:

Por permitirme disfrutar de esta aventura que es llamada VIDA.

Por los momentos de felicidad y de tristeza.

Por darme esperanza, que permite seguir adelante.

Por la salud que me has dado.

Por darme lo que necesito.

GRACIAS COMO QUIERA QUE TE LLAMES SEÑOR, QUE AL FIN DE CUENTAS
ERES EL MISMO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A:

MI MADRE

Por darme la vida y por los momentos que no nos dejaron caer.

Por todas esas noches en vela.

Por ser mi consuelo y apoyo.

Por creer en mí cuando alguien no lo hizo.

Por las risas y por el llanto.

Y porque este trabajo también es tuyo.

GRACIAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D

A:

CARLOS

JAVIER

SUSANA

ALICIA

Por dejarme formar parte de sus vidas.

Por todos aquellos momentos de dureza para darme lo mejor.

Por los consejos.

Por confiar y creer en mí.

Por tener su apoyo sin necesidad de pedirlo.

Por todo lo que me han enseñado.

Y porque sé que en donde estén siempre pensarán en mí.

GRACIAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E

ÍNDICE

	PAG.
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO	
Identificación del problema.	i
Planteamiento de la hipótesis.	ii
Fijación de objetivos.	ii
Diseño de la investigación	ii
Determinación del tamaño de la muestra.	iii
Tipos de variables.	iv
Aprobación o rechazo de la hipótesis.	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	
1.1 La administración y su importancia en la empresa.	3
1.1.1 Definición de administración.	5
1.1.2 La empresa en la sociedad.	6
1.1.3 El futuro de la empresa en México.	10
1.2 Características del Crédito y la Cobranza.	
1.2.1 Crédito	14
Clasificación.	16
Bases del crédito.	19
Factores a considerar para otorgar crédito.	20

F

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas de crédito.	23
Ventajas del crédito.	24
1.2.2 La cobranza	
Sistemas de cobranza	25
Aspectos legales de la cobranza	27
1.2.3 El crédito y la cobranza en una empresa.	
Evolución del Departamento de Crédito y Cobranza.	31
Situación actual.	32

CAPÍTULO 2 DOCUMENTOS DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO.

2.1 Manuales administrativos.	35
2.1.1 Concepto de manual administrativo.	36
2.1.2 Objetivos de los manuales administrativos.	38
2.1.3 Ventajas d los manuales administrativos.	39
2.1.4 Clasificación de los manuales administrativos.	40
2.1.5 Contenido de los manuales administrativos.	43
2.2 Reglamentos	49
2.3 Instructivos.	50
2.4 Catálogos.	52
2.5 Folletos.	53

G

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO 3 MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
Y COBRANZA (CASO PRÁCTICO).**

3.1	Diseño conceptual.	56
3.2	Diseño estructural.	57
3.3	Diseño funcional.	59
	Manual de organización.	60
	Contenido.	61
	Introducción.	62
	Propósito	63
	Objetivo.	64
	Directorio.	65
	Organigrama	66
	Descripción de puestos.	67
	Manual de procedimientos.	83
	Introducción.	84
	Objetivo.	85
	Propósito.	86
	Simbología utilizada.	87
	Catálogo de procedimientos.	88
	Desarrollo de procedimientos:	
	Procedimiento para otorgar líneas de crédito.	89
	Procedimiento para cobranza foránea.	100
	Manual de políticas.	113
	Introducción.	114
	Objetivo.	115

H

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Propósito	116
Catálogo de políticas.	117
Desarrollo de políticas.	118
CONCLUSIONES.	120
BIBLIOGRAFÍA.	122

I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

La investigación satisface la necesidad de conocer, y es un proceso que se inicia con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla se tiene que construir un diseño de investigación que permita llegar a descubrir y explicar determinadas situaciones.

La investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentales que el hombre se plantea y así lograr hallazgos significativos que aumente su acervo de conocimientos; sin embargo para que los hallazgos sean consistentes y confiables deben de obtenerse mediante un proceso que implica la relación lógica de una serie de etapas.

"La investigación científica en cualquier área del conocimiento humano, se plantea como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos".¹

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

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

¹ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Textos Universitarios Pág. 28 UNAM 1990

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

A través de una aplicación de un modelo administrativo en el departamento de Crédito y Cobranza se facilitará el desarrollo de la organización.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Proporcionar una mejor atención al cliente con el fin de generar y recuperar los recursos financieros que permitan el desarrollo de la organización.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

"El diseño se refiere al plan concebido para responder a las preguntas de investigación"².

De los tipos de investigación, hablaremos de la experimental y la no experimental resaltando lo siguiente:

"El experimento ha dado buenos resultados en las ciencias naturales, pero no ha sido así en las ciencias sociales, donde experimentar presenta grandes dificultades, sobre todo en el vivir a diario".³

La investigación experimental debe de seguir varias reglas:

- El fenómeno debe de aislarse para estudiarlo.
- Las condiciones del experimento deben alterarse para investigar en que grado se modifica el fenómeno.

² Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw Hill Págs. 201-202 México 1998

³ Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la metodología de la investigación. ED. Aguilar León y Cal. Editores Pág 72 México 1996

En cambio en la investigación no experimental se está más cerca de las variables y consecuentemente se tiene mayor validez externa.

El diseño de investigación que utilizamos en el trabajo es el siguiente:

Se realizó una investigación no experimental porque se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables, se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método para determinar el tamaño de la muestra, puede ser probabilístico o no probabilístico.

En el muestreo probabilístico los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos; éstos se obtienen determinando las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria. En el muestreo no probabilístico la elección de los elementos depende de las causas relacionadas con las características del investigador o de quien hace la muestra.

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra será el no probabilístico.

TIPOS DE VARIABLES

Una variables es una propiedad que puede adquirir diversos valores y cuya variación es susceptible de medirse.

Las variables independientes son todos aquellos factores o elementos que explican un fenómeno o la conducta de un fenómeno

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

Las variables dependientes son las que se consideran al efecto provocado por la causa (variable independiente).

- Mejorar las condiciones existentes.
- Aprovechamiento de los recursos.
- Incremento en la recuperación de cartera.

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

- Número de clientes.
- Mercado.
- Situación económica de los clientes.
- Plazo de vencimiento

APROBACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS

En base al método de investigación utilizado y a los resultados obtenidos de la aplicación del modelo administrativo al departamento de Crédito y Cobranza, consideramos que hipótesis propuesta se prueba, ya que los manuales administrativos expuestos contienen los métodos y procedimientos necesarios para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar al Departamento de Crédito y Cobranza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La administración existe desde que el hombre apareció en la tierra, aunque existía en una forma empírica y rudimentaria, dado que se unía en grupos para prever, planear y organizar sus diferentes actividades como lo eran la caza, la pesca, etc.

La administración conforme ha ido evolucionando en la humanidad, se ha especializado y diversificado dado que se puede ocupar en cualquier actividad que un ser humano realice.

El crédito y la cobranza representan un papel muy importante para las organizaciones desde su comienzo, ya que es el desarrollo de su crecimiento financiero.

El crédito ha sido utilizado como una herramienta para las ventas y por tal motivo se debe de tomar precauciones para otorgarlo y de igual manera contar con un buen sistema de cobranza para recuperar capital.

En el primer capítulo se tratan temas de estudio general, el concepto de administración, que papel juegan las empresas en la sociedad y el futuro de las empresas en nuestro país, ya que con los efectos de la globalización y los tratados firmados por México, las empresas constantemente estarán cambiando al igual que su forma de administrarse.

En el segundo capítulo se habla de los documentos que toda organización debe de tener para un funcionamiento adecuado, abordando los más importantes que son los manuales, sin dejar de darle la importancia que merecen los demás como son los folletos, reglamentos, instructivos y catálogos.

En el tercer capítulo se aplica lo mencionado en los capítulos anteriores, ya que se desarrolla el modelo de administración por el cual fue hecho el presente trabajo, de manera que se proporcionen las herramientas necesarias para el apoyo de las organizaciones.

Se busca que con la información que se proporciona en esta investigación, se tenga una visión más clara del funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranza.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

2-A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.

La necesidad de una administración adecuada es obvia para todos aquellos que tuvieron éxito en los negocios; sin embargo no resulta igualmente clara para todos los que se aventuraron en un negocio por primera vez, ya que la mayor parte de los fracasos en los negocios se debe a una mala administración.

Existen muchas razones para una mala administración las cuales son: falta de conocimiento sobre como operar un negocio, escasa experiencia o incompetencia.

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa.

El papel desempeñado por la administración puede analizarse en primer lugar, en el marco interno de la empresa, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción y también con la perspectiva del desarrollo económico de un país.

"Como recurso de la empresa, la administración reviste formas bastante diferentes, según las características de tiempo y lugar. La extensión y la amplitud de las funciones que cubre, aumentan a medida que la dimensión y la complejidad de las empresas se extienden".¹

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Pág. 182 Ed. ECAFSA. México 1996

La administración moderna está dividida en diversos agentes a los que van a parar atribuciones y funciones especializadas que deben articularse en un conjunto coherente; integra en suma, empresarios y promotores, organizadores y conductores de hombres, técnicos y especialistas que ocupan posiciones clave en la empresa.

Por los recursos humanos que posee, la empresa logra adaptarse a un mercado extenso, cuyas estructuras y mecanismos son mucho más complicados que los que un mercado requiere, además de una vasta información sobre las posibilidades de absorción y un trabajo preciso de análisis y de previsión.

"Las mismas razones que hacen de la administración un factor de producción en la empresa, le otorgan también el carácter de un recurso económico a nivel regional o nacional".²

Un término que es utilizado como sinónimo de administración es el de dirección, debido a que es uno de los elementos necesarios y primarios, pero no es total para lograr una coordinación de la empresa.

Analizado lo anterior, decimos que el éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración; por lo tanto, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos.

Por ello la transición del control ejercido por un solo hombre, hasta el uso de un número de subordinados requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente de una empresa.

² Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág.183



1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El empleo de la palabra administración que han hecho los expertos en la materia es tan variado que ha logrado crearse un caos en torno a la misma, basta con señalar algunos ejemplos:

E. F. L. Brecht: "es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Terry: "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol: "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Una vez conjuntado lo anterior, podemos establecer el concepto que da Agustín Reyes Ponce en su libro: la administración es "el conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".³

Lo anterior nos lleva a establecer las características de la administración:

- 1) **UNIVERSALIDAD:** la administración se da en cualquier lugar que exista un organismo social, ya que debe de existir una coordinación de los medios que la rodean.
- 2) **ESPECIFICIDAD:** aunque la administración va acompañada de otros fenómenos como son contables, productivos, etc. la administración es específica.
- 3) **UNIDAD TEMPORAL:** se distinguen etapas, fases y elementos, ésta es única y por lo tanto la vida de la empresa.

³Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. Tomo 1 Pág. 26 Ed. Limusa México 1960

4) UNIDAD JERÁRQUICA: existen jefes, gerentes directores, etc., dentro de un organismo social participando en la administración, formando lo que es llamado el cuerpo administrativo.

Una vez analizado lo anterior, establecemos que la administración se da donde quiera que exista un organismo y que su éxito depende de la buena aplicación de la misma.

Para las grandes empresas la administración es esencial ya que debido a su magnitud no podría actuar sin ella. Para las empresas pequeñas y medianas, es su única posibilidad de competir con otras.

1.1.2 LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Es sabido que la constitución de una pequeña empresa, trae consigo nuevas ideas que caracterizan a personas con iniciativa. La pequeña empresa antecede a las grandes e importantes empresas ya sean industriales, comerciales o de servicio.

La riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no solo redundará en el beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las demás personas que colaboran o que son empleados de la empresa.

Igualmente beneficia a otras empresas al comprarles insumos como son las materias primas, suministros, accesorios y productos terminados; al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

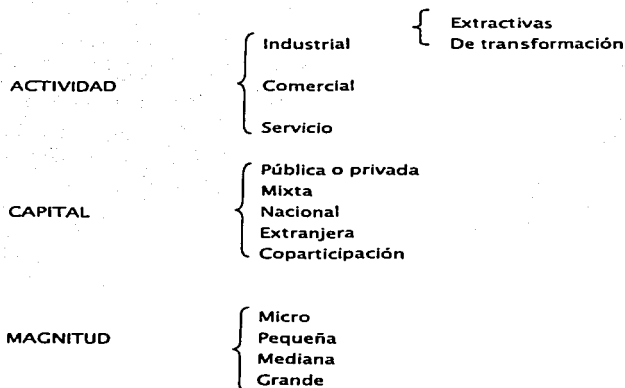
Las empresas operan en un marco de referencia que tienen seis componentes:⁴

- 1) MEDIO AMBIENTE NATURAL: consiste en el aire, la tierra, el agua y todos los recursos necesarios para la empresa.
- 2) MEDIO AMBIENTE HISTÓRICO: lo constituye los antecedentes a la operación de la empresa.
- 3) MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO: está constituido por la oferta y la demanda del sistema de la empresa.
- 4) MEDIO AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL: esta formado por las leyes y reglamentos dentro de los cuales las empresas llevan a cabo sus actividades.
- 5) MEDIO AMBIENTE CULTURAL: es el apoyo que éstas proporcionan al desarrollo arquitectónico de las comunidades, las artes y la educación a través de donaciones y otras ayudas.
- 6) MEDIO AMBIENTE SOCIAL: incluye objetivos como la eliminación del desempleo, la concentración de étnias y la estabilización de la economía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴ Lerner, Joel. Introducción a la administración y organizaciones, Pág 10 Ed McGraw Hill México 1994

De lo anterior tenemos una clasificación de empresas la cual es: ⁵



En relación A SU ACTIVIDAD las empresas son: *industriales*, son las que extraen o modifican los elementos naturales o materias primas, en otra serie de productos; *comerciales*, se caracterizan por la labor de comprar y vender; y de *servicio*, que son las que proporcionan un beneficio o un valor intangible a la sociedad.

Por EL TIPO DE INVERSIÓN, las *privadas*, que son cuando tiene un patrimonio de varias personas; *públicas*, son en las que el Estado aporta todo el capital, las *mixtas*, que es una combinación de las anteriores. A su vez el capital puede ser aportado por *nacionales*, *extranjeras* o ambas denominándose éstas últimas como *de coparticipación*.

⁵ Prieto Sierra, Carlos. *Introducción a los negocios*. Pág 11 Ed. Banca y Comercio México 1997

Y por su MAGNITUD las empresas son *grandes, medianas, pequeñas o micro*; lo anterior depende del volumen de ventas y del número de personal que emplean.

MAGNITUD	VENTAS	EMPLEADOS
Micro	Hasta \$ 900 000	De 1 a 15
Pequeña	Hasta \$ 9 000 000	De 16 a 100
Mediana	Hasta \$ 20 000 000	De 101 a 250
Grande	Más de \$ 20 000 000	Más de 250

Con el cuadro anterior se puede avanzar en la conceptualización de políticas, estrategias y acciones de fomento de carácter sectorial; para que con mayor eficacia se atiendan los requerimientos de las empresas mexicanas y se fomente a la creación de nuevas empresas.

Para que una empresa sobreviva requiere de componentes los cuales son:

- **Recursos Materiales:** que son los que se necesitan para la elaboración de los productos como son las materias primas, maquinaria, herramientas, etc.
- **Recursos Financieros:** son los instrumentos que dan el soporte a la organización y su uso adecuado fortalece la economía de la organización.
- **Elemento Humano:** es el ser presente que a través de su esfuerzo, colabora con la obtención de las metas.
- **Tecnología:** toda empresa debe prepararse para los cambios tecnológicos, utilizando parte de las utilidades para el desarrollo de la investigación.
- **Información:** es el medio del cual se vale la empresa para adecuarse a los cambios, ésta debe de ser clara, oportuna y veraz.

La empresa tiene responsabilidades sociales que deben de tomar en cuenta para la sociedad y ayudar a resolver en parte los problemas que existen actualmente.

Uno de los que podemos mencionar, es la pobreza y la discriminación ya que actualmente en México aun existen regiones que se encuentran marginadas y que están completamente en el olvido, por lo cual los empresarios y el Gobierno deben de resolver y una alternativa es implementar un programa en el cual contraten a las personas que se encuentran en ésta situación.

Otro problema es la ecología ya que la contaminación esta causando graves problemas en el ecosistema y por tal motivo las empresas deben de estar reglamentados mediante la certificación del ISO 14000. Todo lo anterior deben de tomar en cuenta las empresas para lograr la permanencia dentro de la gran competencia que existe actualmente.

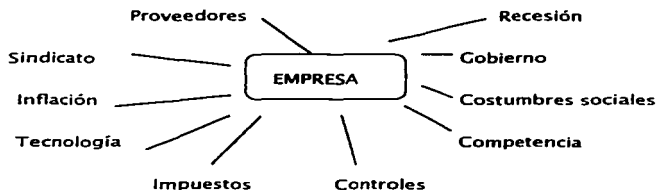
1.1.2.1 EL FUTURO DE LA EMPRESA EN MÉXICO

En nuestro país una rama de gran importancia en cuanto a las empresas, está representada por la mediana y pequeña empresa, sin embargo el potencial exportador de ambos tipos de empresas no se aprovecha al máximo por la falta de apoyo financiero y técnico que sea adecuado a sus necesidades.

Perfil de la pequeña y mediana empresa:⁶

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de un poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional
TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años con 14 años de experiencia y es empresario por herencia. La actitud del dueño o administrador es negativa.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, Gobierno, entre otros.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	En orden de importancia son ocho problemas: Recursos humanos, deficiencias del gobierno, falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas, mercados, competencia y deficiente organización
CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Pero es necesario tener una planeación estratégica y táctica.

"Las empresas son afectadas por una serie de elementos que influyen directamente sobre su operación y desarrollo. Uno de ellos son los factores externos que son los elementos fuera del control de la empresa que afectan la puesta en marcha, administración, operación y resultados de la misma".⁷



⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág. 49

⁷ Prieto Sierra, Carlos. Op. Cit. Pág 218

Los factores internos que afectan a la empresa son:



Actualmente nos encontramos frente a la apertura comercial y a la globalización económica, tema que ha sido de gran polémica para los dirigentes del país. El resultado de la apertura comercial al no tener reciprocidad con los demás países, fue el crecimiento de las importaciones.

Existen cifras que colocan a México como el principal exportador en América Latina durante los años de 1999 y 2000, pero cabe aclarar que los principales exportadores son las empresas maquiladoras y las trasnacionales automotrices, así como exitosas empresas mexicanas como CEMEX, BIMBO Y GRUPO MODELO.

El potencial exportador de las pequeñas y medianas empresas no se aprovecha al máximo por falta de apoyo financiero y técnico que sea adecuado a sus necesidades.

Nuestro país está insertado en el proceso de globalización que vive el planeta, el libre comercio es el paradigma actual que los gobiernos mexicanos desde 1983 lo han adoptado como parte de su política económica

Aunado a lo anterior tenemos la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y aún sabiendo el gobierno mexicano la desigualdad existente entre México y ambos países fue firmado causando una gran expectativa en nuestro país.

Uno de los objetivos de este tratado fue eliminar las barreras al comercio, promoviendo condiciones para una competencia justa, logrando así incrementar las oportunidades de inversión.

Las expectativas del tratado, no pueden verse como una desgracia hacia la economía mexicana, ya que tiene aspectos positivos y negativos, lo cual dependerá de nuestra capacidad y trabajo personal para lograr el éxito.

Las empresas interesadas en incursionar en el mercado mundial no pueden improvisar o lanzarse a la aventura de exportar con los ojos cerrados a cualquier país, sin el riesgo de consecuencias desastrosas para la empresa.

Para lograr convertirse en empresas exportadoras sólidas y exitosas es importante contar con una estrategia exportadora y contar con un análisis de su empresa, evidentemente en México las empresas más exitosas como exportadoras son las grandes corporativos nacionales y extranjeras, cuya experiencia permiten que consoliden su posición.

El análisis estratégico de la empresa debe de partir de dos perspectivas:

- Análisis del desempeño de la organización
- Análisis de sus fuerzas y debilidades, así como de sus fuerzas y amenazas, mejor conocido como el análisis FODA.

Es importante que de éste autoanálisis que lleven a cabo las empresas, logren detectar los puntos o áreas de donde obtener ventajas competitivas que las permitan colocarse por encima o delante de las mismas.

Es por ello que la guerra en el mercado mundial se está dando por como reducir sus costos, para ofrecer los productos a precios competitivos, aunado a ello se deben también de preocupar por cumplir con las normas de calidad que se manejan en el mundo.

Otras de las variables para tomar en consideración por las empresas es el SERVICIO a los clientes que debe de otorgarse antes y después de la venta realizada; y sin olvidar el aspecto más importante contar con el financiamiento a los importadores para poder competir.

Como podemos observar con todo lo mencionado anteriormente, la situación de las empresas en México y a nivel mundial se presenta difícil, por las condiciones que deben de cumplir para lograr la permanencia en el mercado y por el favoritismo hacia los países que prevalece y continuará por varios años más a nivel mundial.

1.2 CARÁCTERÍSTICAS DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA.

1.2.1 CRÉDITO

Un negocio se ayuda mejor así mismo cuando sirve mejor a sus clientes, cuando comercia, no solo en vender sus productos y servicios sino también las necesidades y deseos humanos.

El crédito comercial y el del consumidor, están firmemente establecidos en la sociedad; la satisfacción de éstas necesidades es el reto profesional al que debe de enfrentarse en la actualidad el hombre dedicado al crédito.

"La palabra crédito se deriva, etimológicamente, de la palabra latina *credo* la cual significa *creo* y a su vez ésta es el resultado de la combinación de otras dos que son *cred* que en sánscrito quiere decir confianza y del latín *do* que es otorgar".⁸

El crédito puede también ser conceptualizado en término de sus funciones; como un medio de cambio puede ser llamado "dinero futuro", ya que prevé el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador satisfacer sus necesidades.

Existen en los negocios tres usos diferentes de la palabra crédito, los cuales son: transacción a crédito, crédito establecido o instrumento de crédito.⁹

El primero, transacción a crédito, es el cambio de un valor presente, por una promesa de paga en un tiempo especificado en el futuro. En la segunda acepción que es el crédito establecido, significa la aceptación de una promesa de pago, emitida por el comprador o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador. Y la tercera acepción consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito, los cheques, los pagares y las aceptaciones mercantiles son los instrumentos comunes de crédito.

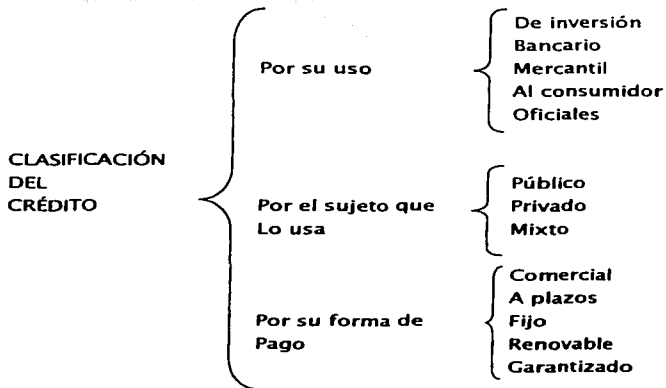
⁸ Molina Aznar, Víctor. Estrategias para otorgar créditos sanos. Pág 39 Ed. Isef México 2001.

⁹ Ettinger, Richard. Créditos y cobranzas. Pág 27 Ed. Prentice Hall, México 1990

La amplia aceptabilidad del crédito como un medio de cambio ha inclinado a muchas empresas a considerarlo como una riqueza, esto es falso, la extensión del crédito no crea capital simplemente transfiere los medios de producción de una persona a otra.

CLASIFICACIÓN.

Existen varios puntos de vista por los cuales clasificar al crédito a continuación se expone uno de ellos.¹⁰



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹⁰ González G. Fidel. Estrategias gerenciales para el área de crédito y cobranza. SEMINARIO México 1997

1. Por su uso:

- a. **CRÉDITO DE INVERSIÓN:** es aquel que los negocios destinan para la adquisición de edificios, maquinaria y terrenos, con prestamos de los acreedores.
- b. **CRÉDITO BANCARIO:** lo manejan exclusivamente las instituciones bancarias y se garantizan con títulos de crédito. Entre los principales se encuentran el crédito refaccionario y el de avío.
- c. **CRÉDITO MERCANTIL:** es el crédito que se encuentra destinado a la adquisición de servicios, mercancías o materias primas, amparándolo con facturas.
- d. **CRÉDITO AL CONSUMIDOR:** esta destinado a la satisfacción de las necesidades de tipo personal para la adquisición de bienes duraderos.
- e. **CRÉDITOS OFICIALES:** son los que se destinan al Gobierno Federal Estatal o Municipal cuya finalidad es satisfacer los servicios públicos.

2. Por el sujeto que los usa:

- a. **CRÉDITO PÚBLICO:** son los créditos que se encuentran destinados al Gobierno Federal, Estatal o Municipios y empresas paraestatales.
- b. **CRÉDITO PRIVADO:** se destina como su nombre los indica al sector privado, que es propio de las economías capitalistas.
- c. **CRÉDITO MIXTO:** es la combinación de los dos anteriores.

3. Por su forma de pago:

- a. **CRÉDITO COMERCIAL:** generalmente se otorgan con plazos de 30, 60 y 90 días, utilizando comúnmente las facturas que amparan los suministros y materiales.
- b. **CRÉDITO A PLAZOS:** esta destinado para la adquisición de inversiones cuantiosas, por periodos amplios que pueden ser de 12 a 36 meses, otorgado mediante títulos de crédito.
- c. **CRÉDITO FIJO:** se apoya en un límite de dinero y tiempo, el cual una vez cumplido se requiere de su pago, está garantizado con títulos de crédito.
- d. **CRÉDITO RENOVABLE:** se utiliza cuando la persona a quien se le otorgo el crédito no puede cumplir con la obligación de liquidarlo al vencimiento, lo cual implica el renovar el crédito.
- e. **CRÉDITO GARANTIZADO:** es aquel donde no existe riesgo alguno para el otorgante, ya que existe un aval, prenda, depósito o reserva de dominio, respecto de la propiedad para la que se solicita o con la que se garantiza. Esta documentado en títulos de crédito y por escrito ante la fe de un notario público.

BASES DEL CRÉDITO

Excepto que un deudor otorgue garantías reales (prenda, hipotecas, etc.), o bien el crédito se ampare en documentos debidamente garantizados, no existen bases sólidas en que se pueda soportar una decisión de crédito.

Sin embargo existen cuatro bases sobre las cuales debe de apoyarse toda decisión de crédito:¹¹

- Personalidad, que algunos llaman carácter, o conducta.
- Capacidad
- Capital y
- Condiciones.

LA PERSONALIDAD significa la naturaleza íntima de un individuo, puede ser buena, mala y algunas veces regular. Por lo cual constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito ya que es moral e íntegra.

Lo importante es que el deudor tenga la disposición y ánimo de cumplir con el compromiso de pago.

LA CAPACIDAD es tanto como decir la aptitud, la experiencia y la fuerza creativa aplicada a la empresa. La capacidad de una persona como dueño o director general se hace presente al ver el desarrollo del negocio, es decir, cuando el negocio tiene una tendencia de crecimiento se entiende que la persona que está al mando de ella tiene la capacidad necesaria para hacerla crecer.

¹¹ Molina Aznar, Víctor. Op. Cit. Pág 69

El problema más grave se presenta cuando los negocios son nuevos ya que no existe ningún antecedente que permita conocerlos.

EL CAPITAL es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse como la suma de la riqueza que el deudor tiene como reserva para poder redimir el crédito.

Una cosa que debe de considerarse es que el capital sea realmente propiedad del sujeto o de la empresa a la cual se le va a otorgar el crédito.

LAS CONDICIONES son representativas de las circunstancias externas que el administrador de crédito no debe de prescindir de tener en cuenta. Los negocios y las personas viven permanentemente sujetos a una serie de factores que afectan al país, la ciudad o el estado en el que se encuentren.

Por lo anterior, las políticas de crédito no pueden aplicarse de manera rígida en tiempos de incertidumbre.

EL GRADO DE RIESGO es la suma de los elementos mencionados anteriormente.

FACTORES A CONSIDERAR PARA OTORGAR CRÉDITO

El sano otorgamiento del crédito sé finca en una adecuada y completa investigación para su otorgamiento, y este constituye una base para una sana recuperación de las cuentas por cobrar.

Cabe señalar, como norma imperativa dentro de una empresa, que todas las solicitudes de crédito deben de ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación al departamento de crédito y cobranza.

El departamento de crédito y cobranza da inicio a una investigación de crédito al recibir del departamento de ventas el original de la solicitud de crédito. Por tanto las fuentes de investigación de crédito tienen dos tipos de fuentes:

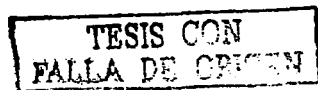
- Los informes de crédito directos y
- Los informes de crédito indirectos.

Las fuentes de información de crédito directo son aquellos que tiene su origen dentro de la propia empresa y están formados por los siguientes elementos:

- Solicitud de crédito
- La correspondencia confiable de los archivos de la empresa
- Los antecedentes que se tengan del vendedor que atiende al cliente y el cobrador
- Los registros del departamento de crédito y cobranza y del legal.
- La entrevista con el cliente.

Las fuentes de información externas están constituidas por:

- Los banqueros
- Los proveedores y los clientes
- Los competidores
- Los familiares, amigos y conocidos.
- Las agencias dedicadas a la investigación de créditos.
- El registro público de la propiedad.
- Abogados y auditores
- Los inversionistas.



Lo mencionado anteriormente puede ser muy largo, pero se debe de tomar en cuenta que al omitir alguna información se estará proporcionando información que no es verídica en su totalidad, por ello, los aspectos que toman en consideración las empresas para comenzar con la investigación del crédito son:

1. Datos oficiales del establecimiento:

- a. Fecha de inicio del negocio
- b. Registro público de la propiedad
- c. Capital de la empresa
- d. Personas legalmente autorizadas para suscribir operaciones de crédito

2. Antecedentes legales de las empresas solicitante.

3. Antecedentes comerciales.

4. Situación financiera de la empresa mediante la presentación de estados financieros.

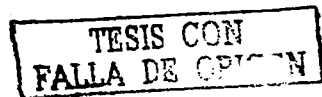
5. Seguros con lo que cuente la empresa contra robos o incendios.

6. Verificación de los bienes raíces de la empresa

7. Referencias bancarias.

"Para cumplir con los requisitos de la investigación de crédito debe de ser recabada por el personal asignado al departamento de crédito y cobranza, la agencia investigadora de crédito y el departamento de ventas de la empresa y en particular del vendedor que la atiende".¹²

¹² Molina Aznar, Víctor. Op. Cit. Pág 98



POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito son las normas de conductas a las que deberá sujetarse el personal asignado a esta área de la empresa, para que pueda ser otorgado.

Se establecen las políticas de crédito con el propósito de que su otorgamiento no quede en el capricho del departamento de crédito y cobranza y de los ejecutivos de la empresa.

Los objetivos del establecimiento de las políticas de crédito son los siguientes:

- Obtener a través de las ventas a crédito máximo de utilidades posibles.
- Con las menores pérdidas posibles,
- Con el costo más bajo en cada operación
- Y un bajo costo departamental.

Las políticas de crédito deben de ser establecidas por el director general de la empresa, además deben de ser conocidas por el personal que mantiene relaciones con el departamento de crédito y cobranza y por los clientes en particular.

La estructuración de las políticas de crédito están fincadas en tres aspectos:

- Nivel de crédito,
- El puesto que ha sido facultado para autorizarlo en cada caso, y
- Los requisitos que deben de cubrirse para ser otorgado.

EJEMPLOS:¹³

¹³ Molina Aznar, Víctor. Op. Cit. Págs. 58-63



ASPECTOS	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
Nivel de Crédito	Hasta \$ 10000	De \$ 10001 hasta \$25000	De \$ 25001 hasta \$ 50000
Puesto que autoriza	Gerente de Crédito y cobranza	Gerente General	Comité de Crédito
Requisitos a cubrir	Solicitud de crédito Investigación de referencias Visita a domicilio Informe del cobrador	Solicitud de crédito Informe del agente de ventas Informe del cobrador Otras garantías colaterales Contrato	Solicitud de crédito Informe del agente de ventas Informe de la agencia de investigación Presentación de diversos estados financieros (origen y aplicación, pro forma, etc.)

VENTAJAS DEL CRÉDITO

1. Una gran ventaja del crédito consiste en que eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad.
2. Ayuda a la fijación de precios en el mercado
3. Permite la financiación de grandes empresas mediante la concentración de pequeños capitales por medio de los bancos, valores, acciones remunerando con intereses.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2 LA COBRANZA

La cobranza tiene tres conceptos básicos:¹⁴

1. **CARTERA:** está integrada por todos los documentos pendientes de cobro como son facturas, letras de cambio, entre otros.
2. **COBRANZA:** es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido algún tipo de servicio, el pago del precio convenido.
3. **VENTA:** es la transacción mercantil que implica la entrega de un bien, una mercancía, un derecho o un servicio.

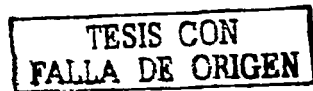
Cobrar es una tarea que consume tiempo y requiere de mucha atención, además de reflexión y preocupación por parte de las personas encargadas de realizar el cobro a cada uno de los clientes con los que se cuenta en la empresa.

SISTEMAS DE COBRANZA

Cada gerente de crédito y cobranza debe de desarrollar un sistema para cobrar cuentas vencidas, así como el no perder de vista el potencial que tiene las cuentas que no se encuentran vencidas.

Un sistema de cobranza debe de elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas en cuestión, y luego proporcionar un manejo especial para las circunstancias que así lo ameriten.

¹⁴ González G., Fidel. Op. Cit.



La tarjeta o auxiliar del cliente es la fuente básica de información acerca de la situación de cualquier cuenta. Una ayuda para observar cuentas por cobrar es clasificándolas de acuerdo al tiempo que han estado vigentes, llamándose "análisis de las cuentas".

La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica.¹⁵

EL ESTADO MENSUAL, consiste en enviar al cliente su estado de cuenta, que sirven como recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud.

Lo anterior sirve debido a que muestran el saldo vencido durante meses anteriores y una lista detallada de las facturas y créditos del mes.

EL SISTEMA DE RECORDATORIO, es para tener en consideración las cuentas que no han pagado a la fecha de su vencimiento.

El primer paso en la actividad de la cobranza es recordar al cliente mediante una forma moderada e impersonal su pago, mediante los estados de cuenta o la factura por duplicado.

LA EXHORTACIÓN PERSONALIZADA O INSISTENCIA, consisten en cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, citas personales, entre otros.

¹⁵ Etinger, Richard. Op. Cit. Pág. 299

Las cartas son un sistema enérgico que sirve como un recordatorio y el tono de cada una de ellas aumenta conforme a la necesidad y características que se tengan a lo largo de la cobranza.

Las llamadas por teléfono tienen varias ventajas ya que son personales y directas, ya que proporcionan un rápido acceso a la persona interesada. Las llamadas de larga distancia para acelerar el pago son efectivas porque enfatizan la importancia y la urgencia de la comunicación.

Si lo anterior no funciona, es decir, el cobro mediante los estados de cuenta, las llamadas telefónicas o las cartas, entonces se debe recurrir a dos acciones: cobrar mediante letras de cambio o bien a través de una agencia o de un abogado, esta última situación es conocida como ACCIÓN DRÁSTICA.

ASPECTOS LEGALES DE LA COBRANZA

El título de crédito es un documento en el que, como su nombre lo indica, se hace constar la citada relación de lo más comunes como son letras de cambio, cheques, facturas, etc.

La ley establece que son títulos de crédito "los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna"¹⁶

La falta de pago de los títulos de crédito da origen a un juicio ejecutivo, en donde el embargo se puede lograr quince días después de presentada la demanda. Los documentos que no son títulos de crédito, como pueden ser los contra recibos o las remisiones firmadas sirven exclusivamente para identificar a quien tiene derecho a exigir la presentación que en ellos se consigna.

¹⁶ Moto Salazar, Efraín, Elementos de Derecho, Ed. Porrúa S.A. Pág. 433 México 1990

En base a lo anterior los documentos de crédito comúnmente utilizados son:

CONTRA RECIBO: es un documento que lo único que acredita es que la empresa es proveedora de documentos, es decir, no es un instrumento que permita acreditar la existencia de una compraventa, sino surge de la práctica comercial.

FACTURA: es el documento comercialmente conocido, ya que contiene todas y cada una de las condiciones que a las partes obligan. Igualmente que el contra recibo la factura es un documento privado. Con lo anterior podemos ver que el alcance jurídico de las facturas y los contra recibos solo tendrán plena validez cuando hayan sido reconocidos expresamente.

Los requisitos generales de una factura son: No del documento, fecha. Cédula fiscal, registro de cámara, nombre y domicilio tanto del cliente como del proveedor, producto, precio y plazo de vencimiento.

Una vez definidos los documentos de crédito, comenzaremos con la explicación de los títulos de crédito los cuales son los que tiene la acción jurídica contra los clientes que no paguen en el plazo convenidos. Las características de los títulos de crédito son:

- **INCORPORACIÓN:** es un documento que lleva inserto un documento y está condicionado a la exhibición del documento.
- **LEGITIMACIÓN:** para ejercitar un derecho.
- **LITERALIDAD:** solo se podrá ejercitar lo que está marcado en él.
- **AUTONOMÍA:** indica que el derecho del titular es independiente.

LETRA DE CAMBIO.

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

Debe de contener los siguientes aspectos (Art. 76 L.G.T.O.C.):

- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del girado
- El lugar y la época de pago.
- El nombre de la persona que ha de efectuar el pago.
- La firma del girado o de la persona que suscriba a su ruego.

PAGARÉ

Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor de pagar una suma de dinero en un lugar y época determinados, a la orden del beneficiario. Los requisitos del título de crédito son (Art. 170 L.G.T.O.C.):

- La mención de ser pagaré inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- Lugar y época de pago.
- Fecha y el lugar en que se suscribe el documento.
- La firma del suscriptor o de la persona que firma en su nombre.

EL CHEQUE

El cheque es realmente un instrumento de pago, sin embargo en la práctica comercial, se aceptan cheques posfechados en el pago de nuestras facturas.

La terminología empleada es:

Librador: quien expide el cheque.

Librado: el banco

Tenedor: beneficiario del cheque.

Los requisitos que debe de reunir el cheque son (Art. 176 L.G.T.O.C.):

- **Lugar y fecha de expedición del pago.**
- **Suma que debe de pagar en cifra y en letra.**
- **Nombre del librado (banco).**
- **Firma del librador (quien lo expide)**
- **Lugares de expedición del pago.**

1.2.3 CRÉDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA

El crédito en las empresas a tomado una gran importancia debido a que es la base para el crecimiento de las organizaciones. Esto se logra mediante un buen otorgamiento del crédito lo que se ve reflejado en una buena cobranza.

Sin embargo hay que hablar del gerente de crédito y cobranza en México, el cual es muy triste, debido ha que es considerado como un centro de conflicto administrativo, aunado a que si se toma en consideración que es uno de los ejecutivos

que para poco o nada son requeridos en la toma de decisiones importantes para la empresa.

Parte de la situación mencionada anteriormente reside en el propio gerente de crédito y cobranza, el cual sigue pensando que su función es el mantener las cuentas por cobrar dentro de los tiempos y en los términos fijados, así como presionar a los clientes morosos con llamadas telefónicas, recuperar la cartera vencida, reducir las cuentas incobrables, etc. pensando que su función es únicamente administrativa.

El gerente de crédito y cobranza al igual que el departamento debe de adoptar el carácter de vendedor y de árbitro en las relaciones cliente-vendedor.

EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Tiempo atrás el departamento de crédito y cobranza no adquiría la importancia necesaria, pero actualmente las empresas han comenzado a desarrollar más a éste departamento debido a que en la época de bonanza suele descuidarse esta área lo cual permite que se comienza a otorgar el crédito de una manera errónea.

Es muy importante que el titular del departamento de crédito y cobranza busque darse el lugar que merece dentro de la organización y de todos los ejecutivos, ya que no son lo mismo los títulos de encargado que el de jefe o de gerente, pues el trato que recibe cada uno de ellos es diferente.

La razón de esto obedece a la posición del departamento de crédito y cobranzas en el organigrama de una empresa, ya que debe de ser igual en jerarquía al de ventas o a la de otro departamento, si es que no hubiere algún puesto intermedio entre éstos y la gerencia general, de otra manera se tendría una situación de inferioridad de uno frente al otro, lo cual no es conveniente para la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el crédito es el motor de la economía, posibilitando la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado, y de existir éste traería como consecuencia un retroceso en él la actividad económica mundial.

Es por tal motivo que los niveles más altos de las empresas han volteado hacia éste departamento convirtiéndolo con el paso del tiempo, en un departamento importante dentro de la empresa.

Se debe de tener presente que los diversos departamentos de una empresa no son organismos aislados, por lo que necesitan coordinar sus esfuerzos para que la empresa pueda alcanzar el éxito que se ha propuesto.

Ahora bien, se ha hablado de la situación jerárquica del departamento de crédito y cobranza en el organigrama de la organización, así como del gerente del mismo departamento. Por tal motivo es importante la recuperación de la cartera vencida y la administración del crédito, debido a la situación por la cual pasa la economía del país.

Es por ello que las funciones del departamento de crédito y cobranzas deberán de volverse aún más importantes por parte de la gerencia general, ya que si se descuidan podían desvariarse y se convertiría en la pérdida de poder adquisitivo para la propia organización.

Por tal motivo que en la actualidad es imprescindible una investigación de crédito, dado que "el sano otorgamiento del crédito sé finca en una adecuada y

completa investigación previa a su otorgamiento, y esto constituye una base, a su vez, para una sana recuperación de las cuentas y de los documentos por cobrar".¹⁷

Una vez explicado todo la anterior acerca del departamento de crédito y cobranza llegamos a la conclusión de que el cobrar es una tarea fácil, ya que lo que en realidad cuesta es el hecho de NO COBRAR.

¹⁷ Molina Aznar, Víctor. Op. Cit. Pág. 16

CAPÍTULO 2

DOCUMENTOS DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO 2

DOCUMENTOS DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Es importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa.

De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que deben de emprender las empresas, es la preparación de manuales administrativos de la organización que permitan dar a conocer los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y las funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de toda la empresa.

2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar un organismo.

"El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que, el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales".¹⁸

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales sufrían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el paso de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y precisos) y aplicados a diversas funciones operacionales.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como elaborar y utilizar los manuales administrativos*. Pág.56 Ed. ECAFSA México 2000.

2.1.1 CONCEPTO DE MANUAL ADMINISTRATIVO

Precisamente por que los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuantos tipos de manual hay, para que puedan sobrevivir, como elaborarlos, como utilizarlos, etc.

A continuación menciono algunos conceptos sobre lo que es un manual:

DUHALT KRAUS MIGUEL A. Dice que un manual es: "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para mejorar la ejecución del trabajo".

TERRY G. R. Lo conceptualiza como: "es un registro inscrito de información e instrucciones que se conciernen al empleado y que pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

AGUSTÍN REYES PONCE opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: "significa un folleto, un libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa."

"Nosotros lo conceptualizamos como: un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad".¹⁹

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág 57

Por lo general, en la administración pública y privada la organización y los procedimientos de las diferentes entidades están determinados de una manera amplia en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose, los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos medios administrativos, pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidad y afrontar a la competencia.

"Actualmente se debe poner empeño en el uso de los manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo inmediato de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa",²⁰

"Los manuales administrativos no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, reglamentos u ordenes, que son muy

²⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág 58

específicos por su naturaleza misma y están desprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación".²¹

De lo anterior podemos decir que el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

2.1.2 OBJETIVOS.

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:²²

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad al trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

²¹ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Pág. 378 Ed. McGraw Hill México 1994

²² Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín. Organización de empresas análisis, diseño y organización. Pág. 147 McGraw Hill México 1999

2.1.3 VENTAJAS DE EL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos.

En la práctica se ha podido constatar de que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo.

Lo anterior nos demuestra que los principios de la teoría administrativa son válidos no solamente para grandes empresas, sino también para la mediana y pequeña organización y aún más para el sector público. Esta situación nos justifica porque los principios de administración son universales y amplios; su falta de aplicación nos lleva al caos, incongruencia y desaparición de un organismo social.

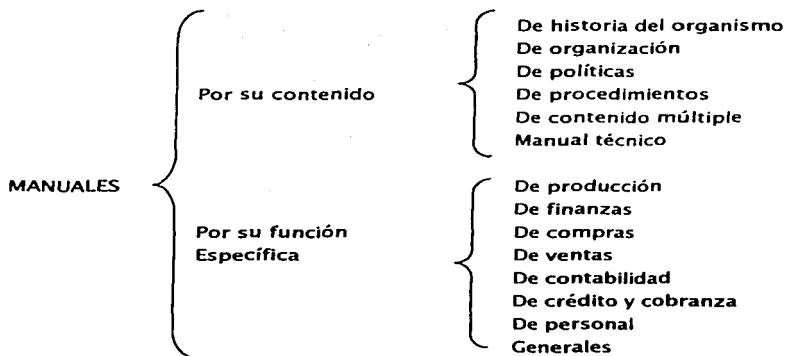
POSIBILIDADES

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos.
- Son instrumentos útiles de capacitación.
- Posibilitan una delegación efectiva.
- Mantiene un sólido plan de organización.
- Facilita el estudio de problemas en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto.

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los organismos tienen necesidad de manuales diferentes, el tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que ha de lograr?.

Existen diferentes clases de manuales a continuación se presentan algunos:²³



POR SU CONTENIDO:

- **MANUAL DE HISTORIA:** su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual.

²³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág 62

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, etc., de los diferentes puestos de la organización.
- **MANUAL DE POLÍTICAS:** consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo; es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para el personal de nuevo ingreso.
- **MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE:** cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de éste tipo de manual.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- **MANUAL DE PRODUCCIÓN:** consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
- **MANUAL DE COMPRAS:** consiste en definir el alcance de comprar, definir la función de compras, los métodos a utilizar, etc.

- **MANUAL DE VENTAS:** consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.
- **MANUAL DE FINANZAS:** consiste en asentar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
- **MANUAL DE CONTABILIDAD:** trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad, se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en ésta actividad.
- **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA:** se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de ésta actividad, entre los aspectos más importantes que puede contener están las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, etc.
- **MANUAL DE PERSONAL:** contienen aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, etc.
- **MANUAL TÉCNICO:** trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

Una última clasificación es **GENERALES** y **ESPECÍFICOS**: Los primeros se refieren a todo el organismo en su conjunto entre los cuales destacan el de organización, de políticas o de procedimientos. Los segundos básicamente se refieren al contenido de información de una unidad orgánica y aquí podemos encontrar los manuales de reclutamiento y selección, los específicos de auditoría interna, políticas de personal, etc.

La elaboración de los manuales administrativos requieren de un proceso de planeación, para identificar por anticipado que medios y que fases sean necesarias para su preparación sistemática.

Desde el momento que un manual comienza a ser utilizado debe controlarse continuamente en que medida cumple con los objetivos para los cuales ha sido creado. Asimismo deberán considerarse las medidas tendientes a mantener actualizados los manuales administrativos.

2.1.5 CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

En ésta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo; pero podemos seguir el siguiente modelo para el contenido de cada manual.

- **Recopilación de la información:** consiste en formular una serie de oficios dirigidos a los funcionarios donde se les solicita su apoyo para la elaboración de los manuales.
- **Procesamiento de la información:** una vez reunida la información, se organiza analizándola y depurándola para facilitar el manejo de la misma.
- **Redacción:** es definir la materia de la cual se va a tratar el manual, es decir, ¿de qué va a tratar el manual?, Etc., para establecer un programa temporal de trabajo.
- **Elaboración de gráficas:** se utilizan las técnicas como organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, entre otros.
- **Formato y composición:** ya compilada y organizada la información, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta estudio y conservación.

- **Revisión y aprobación:** la revisión consiste en analizar con detalle la información del manual, para que posteriormente se pase a la aprobación de las autoridades correspondientes para iniciar la reproducción del mismo.
- **Distribución y control:** una vez que el manual ha sido elaborado, analizado y aprobado e impreso hay que distribuirlo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

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

Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

Los apartados que debe de contener un manual de organización son los siguientes:

- 1) **IDENTIFICACIÓN:** debe de incluir el nombre del organismo, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación número de revisión en su caso y la unidad jerárquica responsable de su expedición.
- 2) **ÍNDICE O CONTENIDO:** consiste en una relación de las partes que conforman el documento.
- 3) **PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN:** contiene una explicación al usuario acerca del documento, lo importante es que la introducción sea breve.

- 4) **DIRECTORIO:** consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general.
- 5) **ANTECEDENTES HISTÓRICOS:** consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual.
- 6) **LEGISLACIÓN O BASE LEGAL:** (en caso de los organismos públicos); se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad.
- 7) **ORGANIGRAMA:** consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen.
- 8) **ESTRUCTURA FUNCIONAL:** consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura.

El manual de organización, es la revisión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos.

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

En el manual de procedimientos se describen, además de los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos a seguir.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, es que no debe de contener más elementos de los necesarios para poder lograr los objetivos previstos.

A continuación se presenta el contenido que deben de tener los manuales de procedimientos:

- 1) **ÍNDICE:** es una lista de los apartados del manual, es decir, un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.
- 2) **INTRODUCCIÓN:** en este apartado se debe de incluir una breve introducción al manual, cuyo propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento.

- 3) **ORGANIGRAMA:** es esta apartado se representará en forma gráfica la estructura orgánica y debe de indicar aspectos como: sistemas de organización, tipos de departamentalización, tipos de centralización y descentralización.
- 4) **GRÁFICAS:** aquí los procedimientos tiene que representarse de manera gráfica siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos son los diagramas de flujo, que muestran las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos los símbolos comúnmente utilizados son:



Inspección



Operación



Transporte



Demora



Archivo



Principio o terminación



Actividad



Documento



Alternativas



Conector de página

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 5) **TEXTO:** en este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con qué y en que tiempo se llevan a cabo.
- 6) **FORMAS:** las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones,

MANUAL DE POLÍTICAS.

Un manual de políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia sobre el que se basa toda acción administrativa.

Es muy importante dejar en claro que un manual de políticas no debe estar sobrecargado de apartados superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo.

El contenido del manual de políticas es:

- 1) **ÍNDICE:** es una lista de las aportaciones en el manual.
- 2) **INTRODUCCIÓN:** su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, qué se pretende cumplir a través de él, su alcance y cuando se harán revisiones del mismo.
- 3) **ORGANIGRAMA:** se representa gráficamente la estructura orgánica.
- 4) **DECLARACIÓN DE POLÍTICAS:** Se deben de presentar por escrito, de manera narrativa, las políticas para cada una de las unidades administrativas de que se trate. Hay que recordar que las políticas por escrito establecen los límites o

marcos de referencia dentro del cual el personal pueda actuar en forma equilibrada de acuerdo a los objetivos.

Un manual no concluye nunca, ya que posterior a la distribución queda mucho por hacer, es decir, se debe de hacer una revisión periódica con el fin de evaluarlo y saber que puntos del mismo se tienen que mejorar para el bien de la organización.

2.2 REGLAMENTOS

Para comprender lo que es un reglamento es necesario que entendamos primeramente lo que es una regla.

"Una regla es una adecuación explícita que indica a un gerente que debe o que no debe hacer. Con frecuencia las reglas son utilizadas por los gerentes cuando se enfrentan a problemas bien estructurados porque son simples de seguir y aseguran consistencia".²⁴

Las reglas y los reglamentos formales reducen la ambigüedad. Las descripciones de puesto y códigos de ética escritos son ejemplos de guías formales que promueven un comportamiento consistente.

Los reglamentos son simples reglas adoptadas por la sociedad para regular sus asuntos. Como quiera que los accionistas constituyen la sociedad, la facultad de adoptar los reglamentos radica en ellos.

²⁴ Stephen P. Robbins. *Administración*. Pág. 200 Ed. Prentice Hall, México 1996

La junta de directores puede ser autorizada a adoptar reglamentos, ya sea por los estatutos del Estado o por provisiones de los artículos de la constitución de la propia compañía, o bien los accionistas por sí mismos pueden mediante una resolución, delegar la facultad de adoptar reglamentos en el consejo de directores.

"La facultad de reformar los reglamentos radica también en los accionistas; pero puede otorgársele a los directores el derecho de efectuar cambios en los reglamentos".²⁵

Como ya mencionamos anteriormente el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica, debido a que son muy específicos.

Las organizaciones hacen uso de los reglamentos en las situaciones que cree convenientes, es decir, dentro de las organizaciones existen los reglamentos para las horas de entrada de los empleados y trabajadores de la misma.

Reglamentos para el servicio médico de los empleados de la organización, sobre el IMSS, etc.

Como podemos ver son complemento de los manuales administrativos ya que cada departamento de la empresa puede contar con su propio reglamento, una vez aprobado por los accionistas.

2.3 INSTRUCTIVOS

Los procedimientos administrativos son instrucciones generales que se refieren a cuestiones de sistemas, organización y coordinación. Estos procedimientos explican

²⁵ Stanley. M. Brown. Manual del director de empresa. Pág. 1198 Ed. Hispano americana México 1990

como debe llevarse y aplicarse los sistemas, esclarecen las asignaciones de la empresa y las relaciones que afectan a diversas zonas de la firma.

Un manual de instrucciones para los jefes de departamentos es un manual de procedimientos administrativos. Este enumera los deberes de todos los jefes de los departamentos y da instrucciones detalladas para que sean seguidas en cuestiones tales como el personal, la asistencia al trabajo, enfermedades y heridas por accidentes de trabajo, llamadas de larga distancia y procedimientos de oficina.

La instrucción programada implica el análisis del material que ha de aprenderse, y el arreglo de su presentación, para proceder de lo desconocido a lo conocido y de lo simple a lo complejo.

La instrucción programada proporciona un esfuerzo inmediato del aprendizaje. Un método altamente refinado de instrucción programada se usa en una computadora que le dice al aprendiz si esta en lo cierto o está equivocado.

Los métodos de adiestramiento por la instrucción del puesto han resultado muy provechosos para iniciar a los trabajadores de producción; Está construido por cuatro reglas:²⁶

1. Indíquelo al aprendiz
2. Muéstrele
3. Haga que lo ejecute
4. Compruebe que lo hace correctamente

²⁶ Stanley M. Brown. Op. Cit. Pág. 81

Como podemos apreciar los instructivos ayudan a los departamentos para mejorar el funcionamiento del mismo debido a que cuentan los empleados con unos documentos que les permite saber la forma en que tienen que operar sus máquinas o la forma de trabajar.

2.4 CATÁLOGOS

Los catálogos preparados para vender productos a comerciantes mayoristas, minoristas o a simples consumidores, hace posible el realizar compras sin previa inspección personal del producto por parte del comprador.

Acompañando a la descripción de la mercancía acostumbrada a figurar un dibujo o fotografía ilustrativa del producto y un texto de presentación de éste y de los beneficios que de él pueden obtenerse.

De esta forma, el catálogo no solo enumera, describe e ilustra la mercancía ofrecida, sino que a la par realiza la tarea de vender esta.

Para hacer frente al problema de los cambios de artículos, de los precios y de otros detalles que figuran en el catálogo, algunas empresas prefieren preparar catálogos menos complicados y en compensación distribuirlos con mayor frecuencia.

Cuando la empresa vende artículos de género muy diverso, puede hacer frente al problema de los catálogos en una de las siguientes formas:

- Editar un gran número de catálogos.
- Editar catálogos dedicados a cada departamento o sección

- Unir los catálogos ya pasados de época, suplementos en los que se haga constar los cambios.

"Cuando una empresa imprime catálogos a intervalos poco frecuentes, entonces le envía al público boletines informativos sobre sus artículos, que sirven de suplementos para mantener éste al día".²⁷

Los catálogos pueden servir de ayuda a los agentes vendedores de la empresa; dan lugar a que el público comprador solicite informaciones de la empresa y convertir luego esas informaciones en ventas.

2.5 FOLLETOS

Toda hoja suelta de pequeño tamaño, impresa por uno o ambos lados y doblada es un folleto. Cuando se utiliza en la propaganda directa por correo, debe diseñarse de forma que se ajuste al tamaño del sobre dentro del cual habrá de enviarse.

A causa de que el folleto es pequeño, éste tiene que compensar la desventaja del tamaño con la excelencia del texto, la buena tipografía y la confección atractiva.

Cuando el folleto se emplea para complementar una carta, su contenido tiene que poseer la virtud de poder auxiliar y apoyar el mensaje de ventas contenido en aquella.

²⁷ Stanley M. Brawn. Op. Cit. Pág 14

El folleto se emplea con frecuencia en la publicidad directa por correo para anunciar acontecimientos especiales. Es aconsejable particularmente para la venta de un artículo barato, ya que el costo de un folleto no es grande. Y además de esto, el folleto puede mantenerse fácilmente en un sobre.

Existe otro tipo de folleto que emplean las empresas que es llamado BROCHURES, el término es tomado del francés, son bellos y muy lujosos generalmente se utilizan cuando es necesario producir una impresión extraordinaria en las personas a quienes se les envían.

Las empresas de negocios, las agencias de publicidad, los negociantes en inversiones y otros similares los emplean como una especie de recurso o de adorno de escaparate.

Existen publicaciones propias de las empresas y se encuentran divididas en cuatro grupos los cuales con:²⁸

- 1) Órganos de publicidad del departamento de ventas. Estas publicaciones se preparan e imprimen fundamentalmente para el agente vendedor.
- 2) Publicaciones para representantes y comerciantes; tiene por objeto desarrollar la buena voluntad entre los comerciantes en relación a la empresa y mantener una comunicación entre los dos.
- 3) Órganos de la casa destinados a los consumidores; destinados para crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de los consumidores.
- 4) Órganos de la empresa destinados a los empleados de la misma.

²⁸ Stanley M., Brown. Op. Cit. Pág 14

Lo anterior ofrece una oportunidad para contribuir a la venta de mercancías, así como el tener conocimiento de que en la empresa existen documentos en los cuales los empleados pueden consultar dudas o procedimientos para desarrollar de manera efectiva su trabajo.

Como vemos en las organizaciones existen diversos documentos administrativos, los cuales les permiten tener un mejor control de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, esto con el fin de mejorar constantemente.

CAPÍTULO 3

MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

CAPÍTULO 3

MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA (CASO PRÁCTICO)

3.1 DISEÑO CONCEPTUAL

El diseño de un modelo administrativo para el departamento de Crédito y Cobranza de una empresa comercializadora de libros y revistas, surge como respuesta a las necesidades comunes de la propia organización.

Un modelo administrativo es un ejemplo a seguir, en la eficiente coordinación de los recursos de la organización a fin de alcanzar los objetivos, y la unidad es parte de una totalidad orgánica funcional.

Consideramos importante elaborar un modelo administrativo que permita obtener una eficiente coordinación de los recursos de la organización, implantando manuales administrativos acordes a las características y necesidades de la misma.

En esencia un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

El modelo que se presenta esta constituido por los siguientes manuales:

- Manual de organización.
- Manual de procedimientos.
- Manual de políticas.

3.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

La estructura indica la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo.

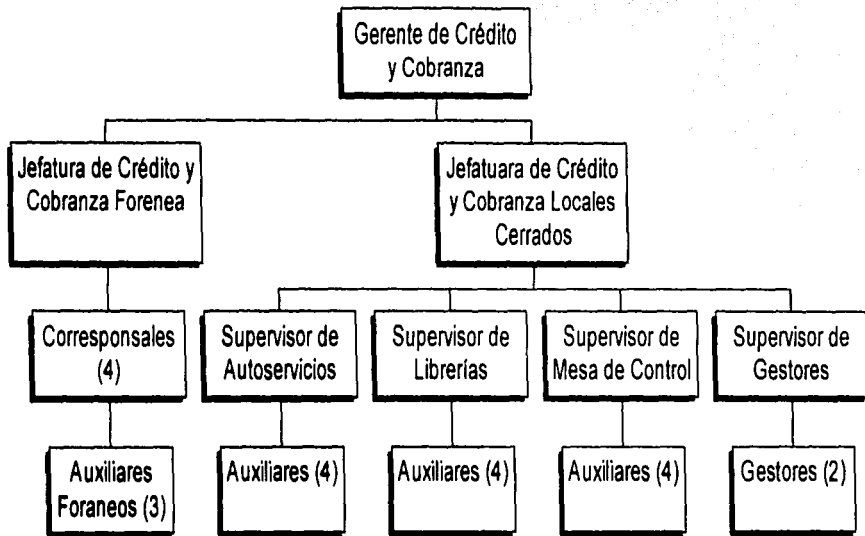
En el departamento de Crédito y Cobranza, el diseño estructural, se refiere al arreglo formal de la organización; el cual se compone de departamentos que se relacionan entre sí.

La estructura formal es el crecimiento sobre el cual se puede construir una institución sólida a largo plazo. Su adecuada formulación e integración son vitales, ya que de lo contrario la organización tendrá una vida corta.

Para el departamento de Crédito y Cobranza proponemos la siguiente estructura:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE CRÉDITO Y COBRANZA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3 DISEÑO FUNCIONAL.

Las funciones del departamento de Crédito y Cobranza son las de otorgar crédito y recuperar los recursos financieros de manera adecuada, es decir en el momento adecuado.

En este modelo administrativo podemos instruir al personal sobre aspectos tales como son: las funciones que desempeñan, los procedimientos que deben de seguir al realizar su trabajo, y las políticas a seguir para lograr la máxima eficiencia en el trabajo, que permita a la organización tener un mayor crecimiento y desarrollo.

Con lo anterior se pretende lograr un mejor funcionamiento en el departamento de Crédito y Cobranza, por lo cual presentamos en que consisten los manuales de organización, procedimientos y políticas.

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA

SLMG

JULIO 2002

CONTENIDO

Introducción

Propósito

Objetivo

Directorio

Organigrama

1. Descripción de puestos

- A.1 Gerente de Crédito y Cobranza.**
- B.1 Jefatura de Crédito y Cobranza Foráneo**
- B.2 Jefatura de Crédito y Cobranza Locales cerrados**
- C.1 Corresponsales**
- C.2 Supervisor de autoservicios**
- C.3 Supervisor de librerías**
- C.4 Supervisor de mesa de control**
- C.5 Supervisor de Gestores**
- D.1 Auxiliares foráneos**
- D.2 Auxiliares**
- D.3 Auxiliares**
- D.4 Auxiliares**
- D.5 Gestores**

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía para el personal del departamento de Crédito y Cobranza de una empresa comercializadora de libros y revistas, con la finalidad de que tengan un documento de consulta para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

Este documento va a servir como medio de comunicación y coordinación para facilitar el cumplimiento de las funciones, así como la asignación adecuada del recurso humano a fin de lograr los objetivos que se ha trazado la organización.

La revisión del presente manual será realizada en forma anual por el Gerente de Crédito y Cobranza, y en caso de que se detecte cualquier anomalía que justifique su inmediata corrección se realizará antes del periodo señalado.

PROPÓSITO

Presentar al personal del departamento de Crédito y Cobranza una visión clara de la estructura organizacional.

OBJETIVO

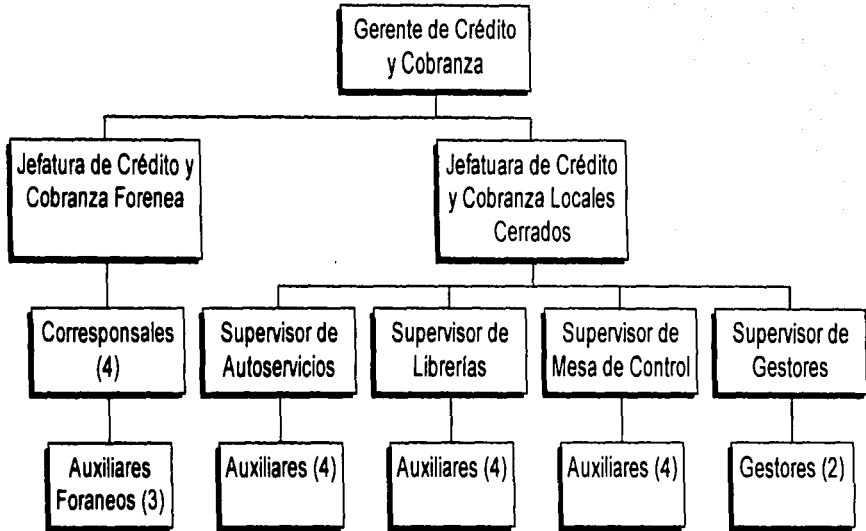
Proporcionar al personal del Departamento de Crédito y Cobranza una herramienta que detalle la estructura organizacional; con el objetivo de que los usuarios conozcan e identifiquen cuales son sus funciones, obligaciones y relaciones específicas de cada uno de los integrantes de la misma.

DIRECTORIO

CÓDIGO	TÍTULO	VIGENCIA	U. RE	OBS
A1	Gerente de Crédito y Cobranza	Julio 2002.		
B1	Jefatura de Crédito y Cobranza foráneo	Julio 2002.		
B2	Jefatura de Crédito y Cobranza locales cerrados	Julio 2002.		
C1	Corresponsales	Julio 2002.		
C2	Supervisor de autoservicios	Julio 2002.		
C3	Supervisor de librerías	Julio 2002.		
C4	Supervisor de mesa de control	Julio 2002.		
C5	Supervisor de Gestores	Julio 2002.		
D1	Auxiliares foráneos	Julio 2002.		
D2	Auxiliares de autoservicios	Julio 2002.		
D3	Auxiliares de librerías	Julio 2002.		
D4	Auxiliares de mesa de control	Julio 2002.		
D5	Gestores	Julio 2002.		

Para fines del modelo se desarrollan los puestos de Gerente de Crédito y Cobranza, Jefatura de Crédito y Cobranza de locales cerrados y Jefatura de Crédito y Cobranza foráneo.

ORGANIGRAMA DE CRÉDITO Y COBRANZA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Título: Gerente de Crédito y Cobranza
2. Otros títulos: Ninguno
3. Puesto: Existente (X)
Nueva creación ()
4. Propósito: Asegurar la recuperación de los recursos de la organización.
5. No de plazas: 1
6. Localización Física: Av. Del Cristo No. 101 Tlalnepantla.
7. Reporta a: Gerencia Administrativa.
8. Subordinados: Jefatura de Crédito y Cobranza foráneo
y Jefatura de Crédito y Cobranza locales cerrados.
9. Tipo de puesto: Confianza (X)
Sindical ()
De base ()
Honorarios ()
Eventual ()
10. Clasificación del puesto: Administrativo 90%
Operativo 10%
11. Material y equipo: Escritorio, sumadora, teléfono, PC, fax
agenda
12. Sueldo: Mercado \$15 000 a \$20 000
Empresa \$19 000

13. Aspectos confidenciales: Organigramas, políticas de crédito, Cartera de clientes, resultados de la investigación de crédito.

B) FUNCIONES DEL PUESTO.

1. Genérica:

Supervisar la recuperación de recursos financieros y el otorgamiento de crédito, así como el vigilar que la cobranza sea realizada de manera adecuada.

2. Específicas:

- Participar en la formulación de políticas de crédito y cobranza, implantándolas, interpretándolas, comunicarlas y vigilarlas.
- Supervisar la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo.
- Ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Autorizar notas de crédito por devoluciones de los clientes.
- Autorizar apertura de clientes nuevos, así como el establecer las condiciones de crédito y el descuento que será otorgado.
- Gestionar la cobranza difícil.
- Visitar a los clientes de los locales cerrados y los foráneos.
- Supervisar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Realizar un programa de capacitación del personal a su cargo.

C) RELACIONES DEL PUESTO.

1. Internas:

Permanentes: con el Supervisor de los gestores, con la Jefatura de crédito y cobranza de locales cerrados, con la Jefatura de crédito y cobranza foránea, con el Gerente de comercialización, con el Gerente de operaciones y con Gerente de ventas.

Periódicas: con el Departamento de distribución y con Contabilidad.

Eventuales: con la Gerencia de Liquidaciones.

2. Externas:

Con los clientes locales y foráneos, con las agencias de investigación y los bancos e instituciones crediticias.

D) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1. Inherentes al puesto:

Escolaridad:	Licenciado en Administración o Contabilidad
Edad:	30 a 37 años
Sexo:	Masculino
Experiencia:	5 años en el puesto.
Idioma:	Ingles 100%
Estado civil:	Indistinto
Otros estudios:	Finanzas, Derechos Mercantil, Servicio a Clientes, Superación personal, entre otros.

2. Inherentes al prospecto:

Don de mando, presencia, habilidad para resolver problemas, trabajar sobre objetivos, honesto, congruente en sus decisiones y capacidad negociadora.

E) CONDICIONES DE TRABAJO

1. Instalaciones:

Color: Blanco

Accesorios: PC, teléfono, archivero, calendario.

Cartera de clientes locales y foráneos

Sala de juntas

Automóvil

2. Riesgos:

	Alto	Medio	Bajo
Personales			X
Materiales			X
Económicos	X		

Vo.Bo
Gerente Administrativo

Vo.Bo
Director

Elabora

Fecha

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

B) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

4. Título:	Jefatura de Crédito y Cobranza Foránea
1. Código:	JCCF
2. Otros títulos:	Ninguno
3. Puesto:	Existente (X) Nueva creación ()
5. Propósito:	Asegurar la recuperación de los recursos financieros foráneos.
6. No de plazas:	1
7. Localización organigrama:	B1
8. Localización Física:	Av. Del Cristo No. 101 Tlalnepantla.
9. Reporta a:	Gerente de Crédito y Cobranza.
10. Subordinados:	Corresponsales
11. Tipo de puesto:	Confianza (X) Sindical () De base () Honorarios () Eventual ()
12. Clasificación del puesto:	Administrativo 90% Operativo 10%
13. Material y equipo:	Escritorio, sumadora, teléfono, PC, fax agenda.
14. Sueldo:	Mercado \$13 000 a \$15 000 Empresa \$15 000

15. Aspectos confidenciales: **Conocimiento de las investigaciones de solicitud de crédito de clientes Foráneos, expedientes.**
16. Periodo de revisión: **Semestral () Anual ()**
17. Otros: _____

C) FUNCIONES DEL PUESTO.

3. Genérica:

Realizar la recuperación de los recursos financieros de la organización.

2. Específicas:

- **Gestionar la cobranza difícil.**
- **Elaborar vencimientos semanales de los clientes foráneos.**
- **Realizar reportes semanales para Gerente de Crédito y Cobranza de las cuentas que tienen atraso de pagos.**
- **Visitar a los clientes**
- **Elaborar notas de crédito de devoluciones de los clientes.**
- **Capacitar constantemente a los corresponsales.**
- **Supervisar el trabajo de los empleados a su cargo para corregir cualquier falla.**
- **Ofrecer un servicio de calidad a los clientes.**
- **Elaborar los reportes necesarios para su Jefe inmediato.**
- **Apoyar a la organización en todo lo que le sea posible.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D) RELACIONES DEL PUESTO.

2. Internas:

Permanentes: Con los corresponsales, auxiliares foráneos, con la Gerencia de Comercialización, con la Gerencia de Operaciones, con la Gerencia de Distribución.

Periódicas: con el Departamento Jurídico

Eventuales: con la Gerencia de Liquidaciones y con la Gerencia de Contabilidad.

3. Externas:

Con los clientes foráneos, con los bancos.

TESIS CON
FALLA DE CONTEN

E) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

3. Inherentes al puesto:

Escolaridad:	Licenciado en Administración o Contaduría
Edad:	De 26 a 30 años
Sexo:	Masculino
Experiencia:	3 años en el puesto.
Idioma:	Inglés 80%
Estado civil:	Indistinto
Otros estudios:	Finanzas, Derechos Mercantil, Servicio a Clientes, Superación personal, entre otros.

2. Inherentes al prospecto:

Don de mando, presencia, habilidad para resolver problemas, trabajar sobre objetivos, honesto, congruente en sus decisiones, actitud positiva, trabajar bajo presión y tener capacidad de negociar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

F) CONDICIONES DE TRABAJO

3. Instalaciones:

Color: Blanco
Accesorios: PC, teléfono, archivero, calendario.
Cartera de clientes foráneos
Automóvil

2. Riesgos:

	Alto	Medio	Bajo
Personales			X
Materiales			X
Económicos	X		

Vo.Bo
Gerente Administrativo

Vo.Bo
Director

Elabora

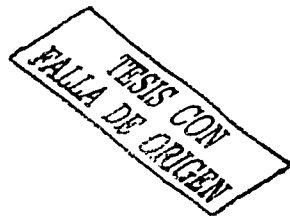
Fecha

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

C) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

4. Título: Jefatura de Crédito y Cobranza Locales
Cerrados
2. Código: JCCL
3. Otros títulos: Ninguno
4. Puesto: Existente (X)
Nueva creación ()
5. Propósito: Asegurar la recuperación de los
recursos financieros.
6. No de plazas: 1
- 7 Localización organigrama: B2
8. Localización Física: Av. Del Cristo No. 101 Tlalnepantla.
9. Reporta a: Gerente de Crédito y Cobranza.
10. Subordinados: Supervisor de autoservicios
Supervisor de librerías
Supervisor de mesa de control
Supervisor de gestores
11. Tipo de puesto: Confianza (X)
Sindical ()
De base ()
Honorarios ()
Eventual ()
12. Clasificación del puesto: Administrativo 90%
Operativo 10%



13. Material y equipo: Escritorio, sumadora, teléfono, PC, fax agenda
14. Sueldo: Mercado \$13 000 a \$15 000
Empresa \$15 000
15. Aspectos confidenciales: Conocimiento de las investigaciones de solicitud de crédito de clientes
16. Periodo de revisión: Semestral () Anual ()
17. Otros: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D) FUNCIONES DEL PUESTO.

3. Genérica:

Realizar la recuperación de los recursos financieros de los locales cerrados de la organización.

2. Específicas:

- Gestionar la cobranza difícil.
- Revisar la línea del banco para saber que clientes pagan y quienes no lo hacen.
- Realizar el reporte de cobranza diario para entregarlo al Gerente de Crédito y Cobranza
- Supervisar que los expedientes de los clientes tengan los documentos necesarios.
- Acordar con los gestores las fechas en las que tenderán que realizar el corte a los clientes, para cada fin de mes.
- Visitar a los clientes
- Elaborar notas de crédito de devoluciones de los clientes.
- Capacitar constantemente al personal que está a su mando.
- Supervisar el trabajo de los empleados a su cargo para corregir cualquier falla.
- Ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Elaborar los reportes necesarios al jefe inmediato.
- Apoyar a la organización en todo lo posible.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

E) RELACIONES DEL PUESTO.

3. Internas:

Permanentes: con el Supervisor de librerías, de autoservicios, con el Supervisor de mesa de control, con el Supervisor de Gestores, con los auxiliares de cada uno de ellos, con la Gerencia de Operaciones, con la Gerencia de Contabilidad.

Periódicas: con el Departamento Jurídico

Eventuales: con la Gerencia de Liquidaciones y la Gerencia de Distribución

2. Externas:

Con los clientes de los locales cerrados, con el banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

F) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

3. Inherentes al puesto:

Escolaridad: Licenciado en Administración o Contaduría.
Edad: De 26 a 30 años
Sexo: Masculino
Experiencia: 3 años en el puesto.
Idioma: Ingles 80%
Estado civil: Indistinto
Otros estudios: Finanzas, Derechos Mercantil, Servicio a Clientes, Superación personal, entre otros.

2. Inherentes al prospecto:

Don de mando, presencia, habilidad para resolver problemas, trabajar sobre objetivos, honesto, congruente en sus decisiones, actitud positiva, trabajar bajo presión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

G) CONDICIONES DE TRABAJO

3. Instalaciones:

Color: Blanco
Accesorios: PC, teléfono, archivero, calendario.
Cartera de clientes.
Automóvil

2. Riesgos:

	Alto	Medio	Bajo
Personales			X
Materiales			X
Económicos	X		

Vo.Bo
Gerente Administrativo

Vo.Bo
Director

Elabora

Fecha

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SLMG

JULIO 2002

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta auxiliar para el personal del departamento de Crédito y Cobranza e una empresa comercializadora de libros y revistas; sirviendo como guía para mejorar el desempeño de las actividades.

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

Este manual deberá ser revisado y actualizado anualmente por el Gerente de Crédito y Cobranza, con la finalidad de mostrar la forma correcta de realizar las actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO

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

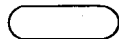
TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

PROPÓSITO

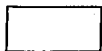
Proporcionar al personal del Departamento de Crédito y Cobranza una herramienta que detalle los pasos a seguir al realizar su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SIMBOLOGÍA UTILIZADA



Inicio y/o término del procedimiento



Actividad



Decisión



Documento y copias



Archivo



Flujo



Conector de página

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

No.	TÍTULO	CÓDIGO	FECHA ELABORACIÓN	ÚLTIMA REVISIÓN
1	Otorgamiento de líneas de crédito	OCL1	Julio del 2002	
2	Cobranza de locales cerrados	CLC2	Julio del 2002	
3	Cobranza foránea	COF3	Julio del 2002	
4	Ventas	VTA4	Julio del 2002	
5	Devolución de locales cerrados	DLC5	Julio del 2002	
6	Devolución Foránea	DEF6	Julio del 2002	
7	Facturación	FAC7	Julio del 2002	

Para efectos del trabajo se desarrollan los procedimientos de Otorgamientos de líneas de crédito (OCL1) y Cobranza Foránea (COF3).

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO
DE LÍNEAS DE CRÉDITO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SLMG

JULIO 2002

1. TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Otorgamiento de líneas de crédito.

2. PROPÓSITO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Eliminar el riesgo de cuentas incobrables.

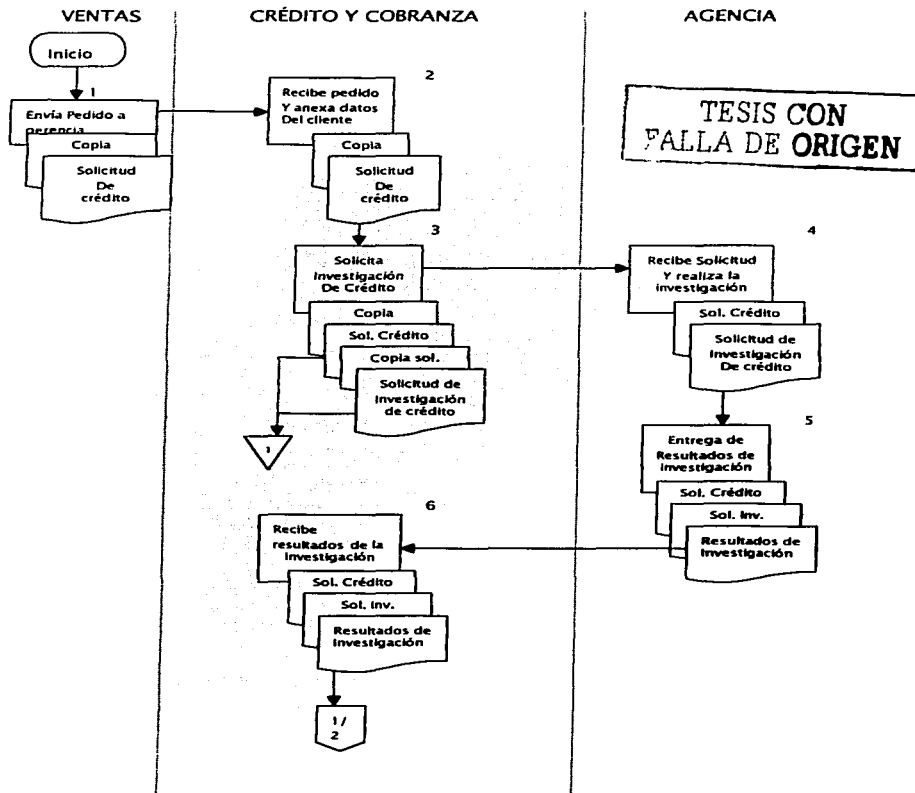
3. NORMAS DE OPERACIÓN

- El agente de ventas ya sea de locales cerrados o foráneo es el que elabora la solicitud del cliente (SC01), para que forme parte de la cartera de clientes de la empresa.
- La solicitud debe de contener la razón social del cliente, domicilio fiscal, Registro federal de causantes teléfono (incluyendo lada) y el nombre de quien solicita el crédito.
- La solicitud debe de ser entregada el Gerente de Crédito y Cobranza
- El Gerente de Crédito y Cobranza debe solicitar una investigación de crédito (SIO1) en la agencia que considere necesaria.
- El Gerente de Crédito y Cobranza es quien autoriza la concesión de la línea de crédito, de acuerdo con los resultados de la investigación de crédito.
- Si es autorizada la concesión de la línea de crédito, esta debe de ser entregada por escrito solicitando al cliente los documentos necesarios para su expediente.

TESIS CON
FALLA DE COGEN

4. PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR LÍNEAS DE CRÉDITO

OCLI

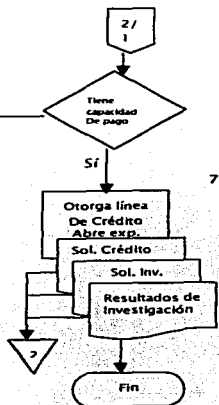


VENTAS

CRÉDITO Y COBRANZA

AGENCIA

Procedimiento
De Venta en
Firme



Elaboración: Julio del 2002.
Vigencia:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

DEPTO: Crédito y Cobranza

TÍTULO: Procedimiento para el otorgamiento de líneas de crédito.

CÓDIGO: OLC1

FECHA DE ELABORACIÓN: Julio del 2002.

No.	ACTOR/PUESTO	DESCRIPCIÓN
1	Agente de Ventas	Elabora y entrega la solicitud de crédito (SC01) para su aprobación.
2	Gerente de Crédito y Cobranza	Recibe original y copia de la solicitud de crédito
3	Gerente de Crédito y Cobranza	Elabora y envía la solicitud de investigación de crédito (SI01). Archiva copia de solicitud de crédito (SC01) y copia de la solicitud de investigación de crédito (SI01).
4	Agencia de Investigación	Recibe original de Solución de investigación de crédito, realizando el trabajo correspondiente.
5	Agencia de Investigación	Elabora los resultados de la investigación, entregando los documentos correspondientes.
6	Gerente de Crédito y Cobranza	Recibe los resultados de la investigación. Analiza si el cliente tiene capacidad de pago tomando la decisión correspondiente. De ser negativo el resultado se plantea al cliente la opción de venta en firme.
7	Gerente de Crédito y Cobranza	Si el resultado de la investigación es satisfactorio se otorga la línea de crédito y se abre el expediente del cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No.	DOCUMENTO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO Y/O LOCALIZACIÓN
1	Solicitud de crédito (original)	Solicitar crédito	Temporal	Ex. Del cliente
	Solicitud de crédito (copia)	Solicitar crédito	Definitivo	Ex. Del cliente
2	Solicitud de investigación de crédito (original)	Pedir referencias del cliente	Temporal	Ex. Del cliente
	Solicitud de investigación de crédito (copia)	Pedir referencias del cliente	Definitivo	Ex. Del cliente
3	Resultados de la investigación de crédito (original y copia)	Establecer el límite de crédito	Definitivo	Ex. Del cliente

7. RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO.

TÍTULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PRESENTACIÓN
Solicitud de Crédito	SC01	A una tinta A una cara Medidas: 28X22 cms. Color: blanco	Original: Crédito Y Cobranza (Blanco) Copia: Agencia de Investigación. (rosa)
Solicitud de Investigación De crédito.	SI01	A una tinta A una cara Medidas: 28X22 cms. Color: blanco	Original: Crédito Y Cobranza) (Blanco) Copia: Agencia de Investigación (Blanco)

LOGOTIPO DE
LA ORGANIZACIÓN

SOLICITUD DE CRÉDITO

FECHA

1

IDENTIFICACIÓN

Motivo 2	Cliente o Cuenta 3	Ruta 4	Distrito 5
Nombre del cliente 6	No de RFC 7	No de Cédula empresarial 8	
Dirección 9	Edo. Y Pob.	Colonia	Tel. C.P.
Dirección del propietario 10			

CRÉDITO COMERCIAL Y REFERENCIAS

Tiempo de establecido 11	Activo estimado 12	Es dueño del local 13	Renta o valor 14			
Otras propiedades y valor 15						
Tipo negocio (-)	Librería (-)	Autoservicio (-)	Restaurante (-)	Distribuidor Mayorista (-)	Tienda Depar. (-)	Hotel (-)

REFERENCIAS BANCARIAS

Nombre Banco 17	Sucursal	No Cuenta	Tipo de cuenta

REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre o razón social 18	No telefónico	Ciudad
Observaciones 19		
Límite de crédito 20	Fecha de autorización 21	

Elaborado 22

Autorizado 23

No podrá cancelarse la cuenta mientras tenga saldo. Archivo del cliente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SC01
"SOLICITUD DE CRÉDITO"**

No.	DATO	ANOTAR
1	Fecha	Colocar la fecha de elaboración de la solicitud.
2	Motivo	Causa por la cual se genera la solicitud.
3	Cuenta	No. De cuenta del cliente que se le asignará.
4	Ruta	No. De la ruta correspondiente.
5	Distrito	No. De distrito en el que se elabora la solicitud
6	Nombre o razón social	El nombre o la razón social del cliente
7	No. De RFC	No. De Registro Federal de Causantes del Cliente
8	No. De Céd Empresarial	No. De Cédula Empresarial del cliente
9	Dirección	Domicilio fiscal del cliente (estado, población, colonia, tel y código postal.
10	Dirección del propietario	Domicilio completo del propietario.
11	Tiempo de establecido	Tiempo que lleva operando el cliente.
12	Activo estimado	Importe en el cual tiene valuado su activo.
13	¿Es dueño del local?	Colocar SI ó NO según sea el caso.
14	Renta	En caso de no ser el dueño del local, colocar el importe de la renta. En caso de ser el dueño el valor en el cual está valuado el inmueble.
15	Otras propiedades y valor	Establecer otras propiedades del cliente colocando el valor de las mismas.
16	Tipo de negocio	Señalar con "X" el tipo de negocio según corresponda.
17	Referencias bancarias	Nombre de la institución bancaria, la sucursal y señalando el número de cuenta y de qué tipo es.
18	Referencias comerciales	Razón social, giro número telefónico.
19	Observaciones	Anotaciones extras que se pueden sugerir.
20	Límite de crédito	Importe máximo que se puede otorgar al cliente.
21	Fecha de autorización	Fecha a partir de la cual comienza a otorgarse crédito.
22	Elaborado	Nombre y firma del Agente de Ventas
23	Autorizado	Nombre y firma del Gerente de Crédito y Cobranza

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN**

Tlalnepantla Edo de Méx. a(1)

Nombre de la Agencia (2):

Domicilio (3):

Edo. (4):

At'n (5):

Estimado Sr.:

Por medio de este conducto me permito solicitarle, realizar la investigación comercial del cliente... (6).

La investigación tiene por objeto cumplir con las políticas de la compañía; para establecer las bases de una sana relación comercial.

Agradeciendo respuesta al presente quedo de usted.

Atentamente,

Gerente de Crédito y Cobranza (7)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AV. DEL CRISTO NO. 101
COL. XOCOYAHUALCO
TLALNEPANTLA, EDO DE MÉX.
TEL. 52-38-02-36

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SIO1
"SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO"**

No.	DATO	ANOTAR
1	Tlalnepantla Edo de Méx.	Fecha en que se elabora la solicitud de investigación de crédito
2	No de Agencia	Nombre de la agencia a la cual se solicita la investigación.
3	Domicilio	Dirección completa de la agencia a la cual se le solicita la investigación.
4	Edo.	Nombre de la ciudad y estado donde se encuentra la agencia.
5	At´n	Nombre de la persona a la cual se dirige la solicitud.
6	Espacio	Nombre del cliente a investigar
7	Atentamente	Nombre y firma del Gerente de Crédito y Cobranza.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA
FORÁNEA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SLMG

JULIO 2002

1. TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

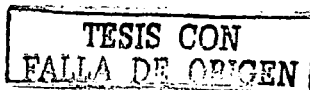
Cobranza foránea

2. PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Reducir tiempos en la elaboración de la cobranza, para realizar pronósticos de la misma analizando la cartera de clientes en periodos de tiempo más cortos.

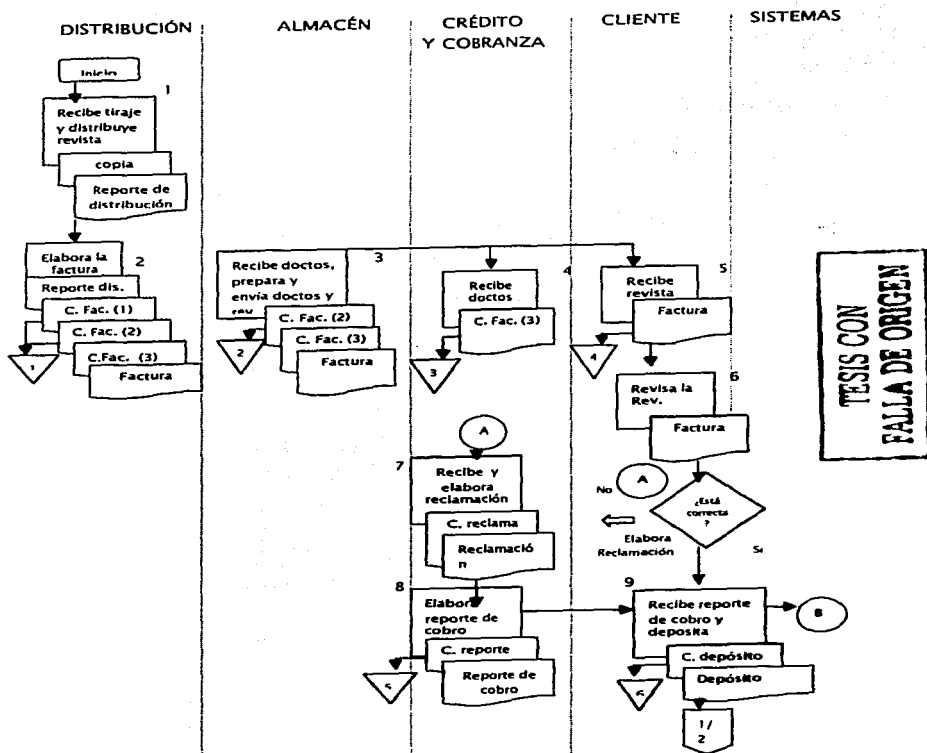
3. NORMAS DE OPERACIÓN.

- La factura (formato fac-001) debe de contener los datos del cliente nombre, domicilio, estado o municipio, registro federal de contribuyentes.
- La factura debe de contener el sello del cliente, ya que es el respaldo para futuras reclamaciones.
- El reporte de cobro (formato rpc-001) debe de mostrar el número de factura cobrada, el importe de la factura, los faltantes por concepto de reclamación, el total de lo que se debe de cobrar por cada una de las facturas, la fecha y el nombre de quien elabora el reporte.
- Las reclamaciones (formato rec-001) son elaboradas por el corresponsal incluye los datos del cliente, la fecha, la descripción del producto y las firmas de quien autoriza dicha reclamación.
- Los faltantes de revistas deben de ser realizadas por el cliente en la factura correspondiente para que sean enviadas al corresponsal que corresponde (la factura debe de tener el sello del cliente).
- Sistemas son quien emite un reporte de cobro que debe de tener un número de folio.



4. PROCEDIMIENTO DE COBRANZA FORÁNEA

COF3



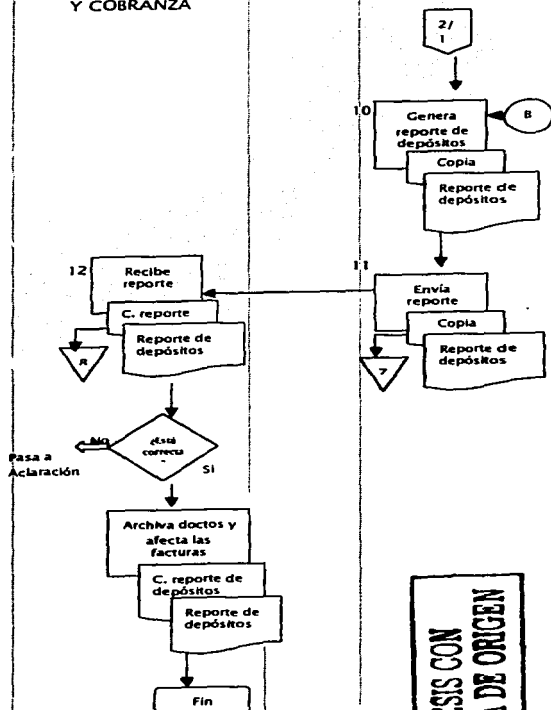
DISTRIBUCIÓN

ALMACÉN

CRÉDITO
Y COBRANZA

CLIENTE

SISTEMAS



Elaboración: Julio del 2002.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

DEPTO: Crédito y Cobranza

TÍTULO: Procedimiento para cobranza foránea

CÓDIGO: COF3

FECHA DE ELABORACIÓN: Julio del 2002.

No.	ACTOR/PUESTO	DESCRIPCIÓN
1	Distribución	Recibe tiraje del editor, distribuye la revista a cada uno de los clientes foráneos, generando el reporte de distribución en original y copia.
2	Distribución	Elabora la factura de cada uno de los clientes, así como las copias que correspondan. (archiva copia de reporte y de factura)
3	Almacén	Recibe los documentos, prepara y envía la revista al cliente, así como la factura original, y a Crédito envía copia(s) de la(s) factura(s) correspondiente(s); mientras que él archiva una copia de la factura.
4	Corresponsal	Recibe copia de la factura de lo que se envió al cliente, archivando la misma.
5	Cliente	Recibe la revista y la factura correspondiente, la cual archiva.
6	Cliente	Revisa la revista. ¿Está correcta? Si: recibe el reporte de cobro y deposita el total. No: elabora la reclamación correspondiente enviándola al departamento de crédito y cobranza, se queda con una copia.
7	Corresponsal	Recibe reclamación, elabora el formato de reclamación, para que sea disminuido el total a la factura correspondiente.
8	Corresponsal	Elabora el reporte de cobro (en original y copia), el cual debe de incluir el total de las reclamaciones; envía el original al cliente para su pago y archiva la copia del mismo.
9	Cliente	Recibe el original de cobro, y deposita el total, se queda con una copia de dicho depósito.
10	Sistemas	Genera el reporte de depósitos del banco.
11	Sistemas	Entrega el reporte de depósitos Crédito y Cobranza, guardando una copia del mismo.
12	Corresponsal	Recibe el reporte de depósitos revisando los depósitos. ¿Es correcto el depósito? Si: Archiva y afecta las facturas correspondientes en sistema No: Pasa a los procedimientos de aclaraciones con el cliente
13	Corresponsal	Archiva el reporte de depósitos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6. RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS.

No.	DOCUMENTO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO Y/O LOCALIZACIÓN
1	Factura (original)	Entrega revista	de Definitivo	Archivo Cliente
	Factura (copia 1)	Entrega revista	de Definitivo	Archivo Distribución
	Factura (copia 2)	Entrega revista	de Definitivo	Archivo Almacén
	Factura (copia 3)	Entrega revista	de Definitivo	Archivo Corresponsal
2	Reclamación (original)	Faltantes revista	de Definitivo	Archivo Cliente
	Reclamación (copia)	Faltantes revista	de Definitivo	Archivo Corresponsal
3	Reporte de cobro (original)	Cobrar al cliente	Definitivo	Archivo Cliente
	Reporte de cobro (copia)	Cobrar al cliente	Definitivo	Archivo Corresponsal

7. RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO.

TÍTULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	PRESENTACIÓN
Factura	Fac-001	A 2 tintas A una cara Medidas: 28X22 cms. Color: blanco	Original: cliente (blanco) Rosa: distribución Azul: almacén Verde: corresponsal
Reclamación	Rec-001	A una tinta A una cara Medidas: 15X22 cms. Color: blanco	Original: cliente (blanco) Verde: corresponsal Azul: almacén
Reporte de Cobro	Rpc-001	A una tinta A una cara Medidas: 28X22 cms. Color: blanco	Original: cliente Copia: corresponsal (blanco)

LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN

FACTURA

Folio: 1
Hoja No de 2
Fecha 3

MATRIZ
Av. Tasqueña No 1978
Col. Pinos de Tasqueña
Comand. D.F. C.P. 04250
Tel. 56-24-01-00

SUCURSAL
Av. Del Cristo No 101
Col. Xocoynahuac
Tlalveparita Edo. De Méx.
C.P. 54080 Tel. 52-38-02-00

Facturado a: 4

Domicilio: 5

Territorio 7	Ruta 8	No. cuenta 9	Tipo cliente 10	Distrito 11	Fecha Venci. 12	Tipo Fac. 13
--------------	--------	--------------	--------------------	-------------	--------------------	-----------------

Clave 14	Título 15	Cantidad 16	Precio 17	Desto. 18	Importe 19

Importe con letra 23

SUBTOTAL	20
IVA	34
TOTAL A PAGAR	77

Cédula de Registro Federal de
Contribuyentes RFC de la
empresa

La reproducción no autorizada de este
comprobante constituye un delito de los
delincuentes fiscales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO FAC-001
"FACTURA"**

No.	DATO	ANOTAR
1	Folio	Número de folio que es consecutivo.
2	Hoja No. De	Colocar el número de hojas que incluye la factura.
3	Fecha	Fecha en que se elabora la factura.
4	Facturado a:	Nombre o razón social del cliente.
5	Domicilio	Dirección completa del cliente (calle, número, colonia, C.P. estado)
6	RFC	Número de Registro Federal de Contribuyentes
7	Territorio	Número correspondiente al territorio donde se ubica el domicilio del cliente.
8	Ruta	Número consecutivo dado por el sistema.
9	No. De Cuenta	Número de cuenta del cliente.
10	Tipo de cliente	Colocar si el cliente es foráneo o de locales cerrados.
11	Distrito	Localidad donde se ubica el domicilio del cliente.
12	Fecha de Vencimiento	Fecha en que se vence la factura.
13	Tipo de factura	Colocar que tipo de factura es RE (revista) ó LI (libros).
14	Clave del producto	Número de producto asignado a cada libro o revista.
15	Título	Nombre del libro o revista.
16	Cantidad	Número de libros o revistas facturadas.
17	Precio	Importe unitario de cada libro revista.
18	Descuento	Importe del descuento pactado con el cliente.
19	Importe	Importe total de cada revista (Cantidad X precio X descuento).
20	Subtotal	Importe parcial de la factura.
21	IVA	Importe de IVA (si aplica).
22	Total a pagar	Importe neto de la factura
23	Importe con letra	Importe con letra del total a pagar de la factura.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN
POR FALTANTE DE REVISTA

RECLAMACIÓN

FOLIO: 1

Cliente: 2 _____	No de cuenta: 3 _____	Plaza: 4 _____	Fecha: 5 _____
------------------	-----------------------	----------------	----------------

Corresponsal: 6 _____

Clave producto	Título	Ejemplares enviados	Ejemplares recibidos	Faltante
7	8	9	10	11

Elaborado 12

Crédito y Cobranza 13

Almacén 14

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO REC-001
"RECLAMACIÓN"**

No.	DATO	ANOTAR
1	Folio	Número de folio de la reclamación, es secuencial.
2	Cliente	Nombre o razón social del cliente.
3	No. De cuenta	Número de cuenta del cliente.
4	Plaza	Lugar donde se encuentra el cliente, local o foráneo.
5	Fecha	Fecha de elaboración de la reclamación.
6	Corresponsal	Nombre de la persona que elabora la reclamación.
7	Clave del producto	Número asignado a cada libro o revista.
8	Título	Nombre del libro o revista
9	Ejemplares enviados	Cantidad de libros o revistas que se facturo al cliente.
10	Ejemplares recibidos	Cantidad de libros o revistas recibidas por el cliente.
11	Faltantes	Cantidad de libros o revistas faltantes.
12	Elaboro	Firma del corresponsal que realizó la reclamación.
13	Crédito y Cobranza	Firma del Gerente de Crédito y Cobranza
14	Almacén	Firma de quien recibe en el Almacén.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN

REPORTE DE COBRO

Fecha: 1

Cliente: 2
No. De cuenta: 3
Plaza: 4

No Factura	Fecha Factura	Fecha	Importe Fac.	Reclamación	Total a pagar
5	6	7	8	9	10
TOTALES					11

TOTAL A PAGAR 11

ATENTAMENTE

CORRESPONSAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO RPC-001
"REPORTE DE COBRO"**

No.	DATO	ANOTAR
1	Fecha	Fecha en que se elabora el reporte.
2	Cliente	Nombre o razón social del cliente.
3	No. De Cuenta	Número de cuenta del cliente
4	Plaza:	Localidad donde se encuentra el cliente ya sea local o foráneo.
5	No. De Factura	Número de factura.
6	Fecha de Factura	Fecha en que se elaboró la misma.
7	Fecha de Ven.	Fecha en que se vence la factura.
8	Importe de Fac.	Importe total de la factura.
9	Reclamación	Importe del total de la reclamación que corresponde a dicha factura.
10	Total a pagar	Importe total a pagar por cada factura (importe de factura menos reclamación).
11	Total a pagar	Suma de todas las facturas (columna 10)

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

MANUAL DE POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITO Y COBRANZA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SLMG

JULIO 2002

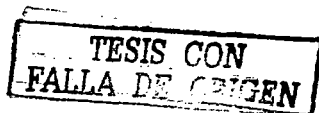
INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía para el personal del Departamento de Crédito y Cobranza; presenta los lineamientos de carácter general, contemplados para la realización de cualquier acción encaminada a persecución de los objetivos de la organización.

El manual que a continuación se presenta es específico, porque está dedicado a un departamento en particular.

Las políticas son guías a seguir que sirven para ayudar a tomar decisiones en cada actividad.

El manual deberá de ser revisado anualmente por el Gerente de Crédito y Cobranza.



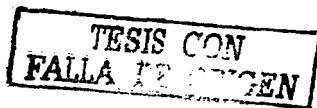
OBJETIVO

Orientar y fomentar criterios definidos en el desempeño de las actividades del personal de Crédito y Cobranza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPÓSITO

Mostrar una guía para dirigir actitudes y encaminar al pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los trabajadores del departamento.



CATÁLOGO DE POLÍTICAS

No.	TÍTULO	CÓDIGO	FECHA ELABORACIÓN	ÚLTIMA REVISIÓN
1	Solicitud de crédito	SOCR-1	Julio del 2002	
2	Investigación del cliente	INCL-2	Julio del 2002	
3	Otorgamiento de crédito	OTCR-3	Julio del 2002	
4	Reclamaciones	RECL-4	Julio del 2002	
5	Devoluciones	DEVO-5	Julio del 2002	
6	Reporte de cobro	RECO-6	Julio del 2002	
7	Depósitos	DEPO-7	Julio del 2002	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESARROLLO DE POLÍTICAS

SOCR-1 Solicitud de crédito.

El agente de ventas es quien elabora la solicitud de crédito, la cual debe de estar firmada por él y por el cliente, se anexa el nombre o razón social del cliente, domicilio fiscal, R.F.C., teléfono y nombre de quién está solicitando el crédito.

INCL-2 Investigación del cliente.

El departamento de Crédito y Cobranza es quien solicita la investigación del cliente a través de una agencia de investigación, dicha investigación se ordenará al momento de recibir la solicitud de crédito correspondiente.

OTCR-3 Otorgamiento de Crédito.

El departamento de Crédito y Cobranza es quien autoriza la concesión de líneas de crédito considerando los resultados de la investigación realizada.

Esta autorización será por escrito y la documentación relativa se integrará al expediente del cliente.

RECL-4 Reclamaciones

Una vez que el cliente ha revisado la mercancía, si existen faltantes en la misma, inmediatamente debe de enviar los faltantes con copia de la misma, para que el corresponsal elabore el formato y se descuente a la factura correspondiente.



DEVO-5 Devoluciones

La devolución de libro o revista debe de ser enviada por el cliente 15 días antes de la fecha de vencimiento de la factura, para que la devolución sea considerada para el reporte de cobro.

RECO-6 Reporte de cobro

Debe de ser elaborado por el corresponsal, especificando las facturas que integran dicho documento, además deberá de contener las reclamaciones y/o devoluciones del cliente, así como la firma de quien elabora el documento.

DEPO-7 Depósitos

Una vez que el cliente ha recibido el reporte de cobro, deberá de depositar la cantidad que se indica en el mismo; el departamento de Sistemas es el encargado de generar diariamente el reporte del banco para entregarlo al departamento de Crédito y Cobranza.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en la investigación se confirma plenamente la hipótesis original que sustenta que a través de la aplicación de un modelo administrativo para el departamento de Crédito y Cobranza se facilitará el desarrollo de la organización y del departamento.

La mayoría de las empresas dicen contar con manuales de organización, de procedimientos y de políticas, pero en realidad no son conocidos por gran parte del personal o simplemente no son aplicados.

Considerando que el Departamento de Crédito y Cobranza es quien otorga créditos y realiza la cobranza de los mismos, es importante que el personal que labora dentro del mismo tenga el conocimiento de los procedimientos y políticas que lo rigen.

Por tal motivo el Gerente de Crédito y Cobranza debe de mantener actualizados los manuales administrativos, así como proporcionar dicha información a todos sus subordinados.

No se debe de olvidar que todo lo anterior también esta ligado con la buena administración que maneje la organización y el departamento, para que los objetivos que se plantean sean alcanzados y superados de manera satisfactoria.

El éxito del departamento de Crédito y Cobranza crea una imagen de serenidad comercial en todos los niveles y depende en proporción directa de los métodos de supervisión que se empleen sobre las políticas de crédito.



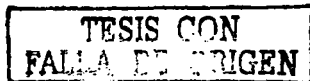
En caso de haberse agotado todas las opciones para recuperar los recursos financieros, la documentación de cobro deben de reunir los requisitos necesarios para cobrarse si fuese necesario por la vía legal.

Podemos concluir que la utilización de manuales administrativos son necesarios para el funcionamiento de toda organización manifestándose en el desarrollo de la misma y su crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- BROWN Stanley. *Manual del director de empresa*. ED. Hispanoamericana. México 1990.
- ETTINGER Richard. *Créditos y cobranzas*. Ed. Prentice Hall. México 1990
- FINCOWSKY Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*. Ed. McGraw Hill México 1998
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. Ed. McGraw Hill. México 1996
- GONZÁLEZ G. Fidel. *Estrategias gerenciales para el área de crédito y cobranza*. Seminario México 1997
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. ED. McGraw Hill. México 1998
- MOLINA Aznar, Víctor. *Estrategias para otorgar créditos sanos*. Grupo Editorial Isef. México 2001.
- PRIETO Sierra, Carlos. *Introducción a los negocios*. Ed. Banca y Comercio de México. México 1997



RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas.* Ed. ECAFSA México 1996

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos.* Ed. ECASA México 1996.

ZORRILLA Arena, Santiago. *Introducción a la metodología de la investigación.* Ed. Aguilar León y Cal Editores. México 1996