



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA ELEVAR  
LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y  
COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMPRA-VENTA DE AVIONETAS, REFACCIONES ASI  
COMO SERVICIO MECANICO PARA AVIONETAS.

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**ANA LILIA MANRIQUEZ ARTEAGA**

ASESOR:

**M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**

**Tesis Digitales**

**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



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

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

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

Con base en el art. 25 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un manual de funciones para elevar la calidad en el departamento  
de Crédito y Cobranzas en una empresa dedicada a la compra - venta de avionetas  
refacciones así como servicio mecánico para avionetas

que presenta la pasante: Ana Lilia Manríquez Arteaga  
con número de cuenta: 09136778-1 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 21 de abril de 2004

PRESIDENTE

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL

M.C.E. Rosa Ma. Olivera Medina

SECRETARIO

M.C.E. María del Carmen Pérez Castillo

PRIMER SUPLENTE

M.A. Teresita Hernández Martínez

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Consuejo Molina Arciniega

*[Firmas manuscritas de los miembros del tribunal]*

# AGRADECIMIENTOS

---

## A DIOS

Gracias por darme la oportunidad de vivir esta experiencia importante en mi vida, y de compartir estos momentos con las personas que quiero, por iluminar mi camino y agradezco tu caridad por el término de una meta mas en mi vida.

Gracias por tus bendiciones

## A MIS PADRES

Dolores Arteaga García

Pedro Manríquez Ramírez

Les doy las gracias por haberme concedido este regalo tan maravilloso llamado vida, por sus enseñanzas, por el apoyo, por su cariño y por enseñarme a tener perseverancia en la vida y que gracias a eso he llegado hasta aquí.

Les agradezco los esfuerzos y sacrificios que realizaron en mi para alcanzar una carrera profesional.



# AGRADECIMIENTOS

---

A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

Gracias por brindarme la oportunidad de contar con una instrucción académica de calidad y contribuir a mi formación profesional.

Gracias por concederme la oportunidad de ser orgullosamente universitaria y por todas las enseñanzas recibidas.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

Gracias por ofrecerme pertenecer a esta facultad de excelencia, por conocer a profesores de calidad que gracias a su enseñanza me formaron como una profesionista.

# AGRADECIMIENTOS

---

## A MI ASESORA

### M. C. E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

Gracias por su valiosa colaboración, dedicación y profesionalismo y por aceptar formar parte de este proyecto y asimismo haber hecho posible un sueño.

Le agradezco que haya compartido sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de esta tesis.

## A MIS PROFESORES

Gracias por sus enseñanzas que ayudaron a mi formación profesional y que orgullosamente hoy en día, es la base de mi trabajo.

Por su dedicación y empeño que siempre mostraron a lo largo de mi carrera.

# AGRADECIMIENTOS

---

A MIS HERMANAS

DOLORES, SILVIA, ALEJANDRA Y  
SUSANA.

Gracias por su cariño y apoyo que en todo momento me ofrecieron, por todas las veces que se han preocupado por mi, por lo momentos buenos y malos que pasamos juntas; y que siempre sigamos unidas.

A ustedes les dedico este proyecto.

A MIS SOBRINOS

JESUS ALBERTO Y GUSTAVO G.

Gracias por su cariño que me han brindado, ya que me fortalece en esta etapa de mi vida.

# AGRADECIMIENTOS

---

## A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Gracias a todas aquellas personas que me proporcionaron todos los elementos necesarios para poder realizar mi trabajo y aquellas que fueron partícipes para el logro de este proyecto.

Con mucho afecto

## A MIS AMIGAS

DEYANIRA, MARICEL, LETICIA Y PATY.

Gracias por todos los instantes que hemos vivido, por el apoyo que me han brindado, por su sincera amistad y poder contar con su compañía durante todos estos años.

Y gracias a todas aquellas personas que me han ofrecido su amistad.

# AGRADECIMIENTOS

---

AL LIC. ALEJANDRO MARISCAL R.

Gracias por el apoyo y comprensión que me brindó para la elaboración de mi tesis y permitirme ser parte de la empresa Aviones, S. A. de C. V.

Con respeto y admiración

A LA C. P. GRABRIELA R. ZUÑIGA G.

Gracias por brindarme tu valioso apoyo y atención en el transcurso de este trayecto, y por ser una parte fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A todos ustedes y por todo, mil gracias.

ANA LILIA MANRIQUEZ ARTEAGA

## TÍTULO

Diseño de un Manual de Funciones para elevar la Calidad en el Departamento de Crédito y Cobranzas en una Empresa dedicada a la Compra - Venta de Avionetas, Refacciones así como Servicio Mecánico para Avionetas.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas establecen cambios constantemente en sus estructuras, para un mejor funcionamiento y obtener un resultado satisfactorio, necesita que el personal conozca sus funciones adecuadamente, por lo que se requiere en las empresas una mayor productividad, es decir, que incremente en lo posible los beneficios tanto a la empresa como al empleado, dando un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Los manuales son instrumentos de comunicación escrita para las empresas, son eficaces para la buena administración, dada la implantación de los mismos; ayudarán a mejorar el servicio que prestan y facilitarán su trabajo en la elaboración del empleado; por lo que cobran gran importancia en las organizaciones.

El desarrollo del manual está en forma ordenada, detallada, y mostrando al empleado como realizar sus actividades asignadas, esto facilitará la labor del jefe de área, acerca del trabajo que se está o no realizando adecuadamente.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se elabora el presente trabajo, proporcionando a la empresa un manual de funciones para incrementar mejoras en el trabajo.

El manual esta diseñado de forma que todo el personal lo pueda utilizar, comprender y manejar correctamente el departamento:

El contenido de este trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo 1 trata de las Generalidades de la Organización y la Administración del concepto de organización, objetivos, y áreas funcionales, así también del concepto de administración, características, importancia, principios y elementos del proceso administrativo.

En el capítulo 2 se menciona sus antecedentes de los manuales, concepto, objetivo, ventajas y desventajas y los diferentes tipos que existen, así como su planeación y elaboración de los manuales.

En el contenido del capítulo 3 se hace referencia a lo siguiente, concepto de función, concepto de manual de función específica, objetivo, su importancia, tipos de manuales por función específica, contenido, autorización, distribución, revisión y actualización del manual.

En el capítulo 4 se analiza la importancia del departamento de Crédito y Cobranzas, iniciando con sus antecedentes históricos del crédito, concepto, características, objetivos, generalidades respecto al puesto de Crédito y Cobranzas ubicación del departamento que relación tienen entre el departamento de Crédito y Cobranzas con las demás áreas, su proceso de la cobranza, así como la investigación del crédito.

Y por último en el capítulo 5 se establece un diseño de un manual de funciones para elevar la calidad en el Departamento de Crédito y Cobranzas en una Empresa dedicada a la compra – venta de avionetas, refacciones así como servicio mecánico para avionetas.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el análisis del Departamento de Crédito y Cobranzas, se detectaron algunos problemas en el funcionamiento de éste, esto es por la falta de interés de la compañía que impide una capacitación al personal que ingresa, mismo que no tiene conocimiento del puesto provocando deficiencias como:

- Falta de una buena selección de personal
- Falta de personal para realizar las funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Falta de coordinación, es decir, el empleado que desempeña las funciones en el departamento, auxilia a tres áreas más, las cuales son:
  - Venta de Aviones, Recursos Humanos y Cuentas por Pagar repercutiendo a no desarrollar su trabajo plenamente, en el departamento de Crédito y Cobranzas, al igual que los tres departamentos mencionados anteriormente.
- Falta de definición de tareas, responsabilidades, funciones, etc.
- Descontrol en el manejo de facturación, de proveedores, falta de calidad en el servicio al cliente, etc.

Todas estas deficiencias nos conducen a la pérdida de información y descontrol en las demás áreas.

No existe un documento de apoyo que en un momento dado se pueda consultar, que nos permita conocer las funciones, responsabilidades y puestos de cada uno de los integrantes de la Organización.

## OBJETIVO

Diseñar un manual de funciones para efectuar las diversas operaciones de Crédito y Cobranzas con mayor eficiencia y control en los puestos de trabajo para un mejor desempeño.

## HIPÓTESIS

Si se proporciona al Departamento de Crédito y Cobranzas un manual de funciones permitirá al personal conocer sus actividades y desempeñarlas adecuadamente, obteniendo eficiencia de su trabajo para el desarrollo de la Organización.

## ÍNDICE

- Introducción
- Planteamiento del Problema
- Objetivo
- Hipótesis

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1.1 Conceptos de Organización .....            | 1  |
| 1.2 Objetivos de Organización .....            | 2  |
| 1.3 Áreas Funcionales .....                    | 4  |
| 1.3.1 Director General .....                   | 4  |
| 1.3.2 Finanzas .....                           | 4  |
| 1.3.3 Producción .....                         | 6  |
| 1.3.4 Mercadotecnia .....                      | 8  |
| 1.3.5 Recursos Humanos .....                   | 10 |
| 1.4 Concepto de Administración .....           | 13 |
| 1.5 Características de la Administración ..... | 14 |
| 1.6 Importancia de la Administración .....     | 14 |
| 1.7 Principios de la Administración .....      | 15 |
| 1.8 Elementos del Proceso Administrativo ..... | 18 |

## **CAPÍTULO II**

### **MANUALES**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 2.1 Antecedentes de los Manuales .....             | 24 |
| 2.2 Concepto de Manuales .....                     | 24 |
| 2.3 Objetivo de los Manuales .....                 | 26 |
| 2.4 Ventajas y Desventajas de los Manuales .....   | 27 |
| 2.5 El Manual como medio de Organización .....     | 28 |
| 2.6 Tipos de Manuales .....                        | 29 |
| 2.6.1 Por su Contenido .....                       | 30 |
| 2.6.2 Por su Función Específica .....              | 31 |
| 2.7 Planeación y Elaboración de los Manuales ..... | 33 |
| 2.8 El Proceso de Elaboración .....                | 36 |

## **CAPÍTULO III**

### **MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Conceptos de función .....                                      | 40 |
| 3.2 Conceptos de Manual por función específica .....                | 41 |
| 3.3 Objetivo de Manual por función específica .....                 | 42 |
| 3.4 Importancia de los manuales por función específica .....        | 43 |
| 3.5 Justificación de su necesidad .....                             | 44 |
| 3.6 Tipos de manuales por función específica .....                  | 45 |
| 3.7 Como elaborar un manual por función específica .....            | 46 |
| 3.8 Contenido de los manuales por función específica .....          | 47 |
| 3.9 Autorización del manual por función específica .....            | 48 |
| 3.10 Distribución y Control del manual por función específica ..... | 48 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.11 Revisiones y Actualizaciones del manual por función específica ..... | 49 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

## **CAPÍTULO IV**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Antecedentes del Crédito .....                                                         | 50 |
| 4.2 Conceptos de Crédito y Cobranzas .....                                                 | 51 |
| 4.3 Características y Objetivos de la Cobranza .....                                       | 52 |
| 4.4 Generalidades respecto al puesto de Crédito y Cobranzas .....                          | 54 |
| 4.5 Ubicación del departamento de Crédito y Cobranzas en la<br>Organización .....          | 57 |
| 4.6 Relación entre el departamento de Crédito y Cobranzas con otros<br>Departamentos ..... | 59 |
| 4.7 Proceso de la Cobranza .....                                                           | 66 |
| 4.8 Bases para una buena Cobranza .....                                                    | 74 |
| 4.9 Herramientas para mantener la cartera al día .....                                     | 76 |
| 4.10 La investigación del Crédito .....                                                    | 81 |

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

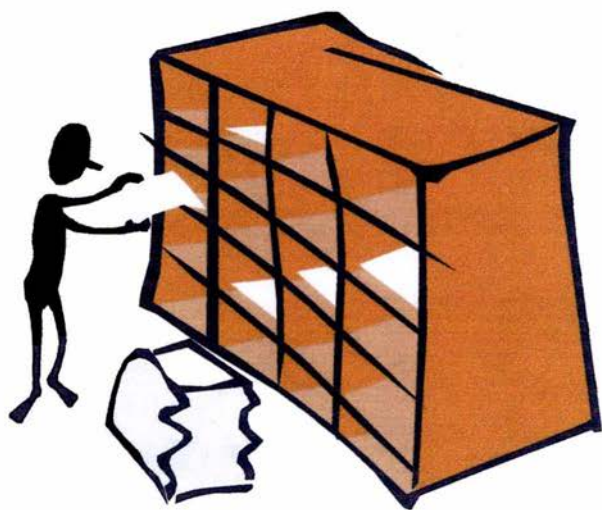
#### **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA - VENTA DE AVIONETAS, REFACCIONES, ASI COMO SERVICIO MECÁNICO PARA AVIONETAS.**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 5.1 Antecedentes ..... | 95  |
| 5.2 Diagnóstico .....  | 106 |
| 5.3 Propuesta .....    | 114 |
| Conclusiones .....     | 201 |
| Bibliografía .....     | 204 |

#### **➤ Anexos**

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**





# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**

### **1.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN**

**ERNEST DALE.** “Proceso para determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada, dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona y suministrar los medios para la coordinación, de modo que no desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.”

**PATER DRUKER.** “Indica que organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo. El trabajo debe asignarse con ajuste a las personas con todas sus fuerzas y debilidades y estas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”.

**KOONTZ, O'DONELL Y WEIHRICH.** “Expresan que Organización es el grupo de actividades necesarias para alcanzar los objetivos asignados a cada grupo con un gerente con autoridad suficiente para supervisar y proveerles de coordinación vertical y horizontal en la estructura empresarial. Enfatiza en la coordinación de los grupos de trabajo para el logro de los objetivos asignados”.

**GEORGE R. TERRY.** “Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que se tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Haciendo el análisis de los conceptos observados se tienen elementos comunes, llegando así al concepto siguiente:

**ORGANIZACIÓN.** Está conformada por actividades que se interrelacionan con un propósito común, estableciendo orden a las funciones; cuyos objetivos individuales estarán subordinados a los objetivos generales, debiendo existir una estructura adecuada, mediante un esfuerzo coordinado por un grupo de personas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Jaime Acosta Altamirano. Resume los objetivos de la organización de la siguiente manera:

1. Permitir a los directivos de alto nivel, la consecución de los objetivos esenciales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar la duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

4. Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles inferiores de la organización.
5. Identificar las áreas de responsabilidad en cada nivel jerárquico de la organización.
6. Sincronizar las funciones de todo el personal de la empresa.

Para alcanzar los objetivos citados anteriormente, la organización deberá estar estructurada por áreas funcionales como lo señala Guillermo Gómez Ceja en el siguiente esquema.

### **ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN**

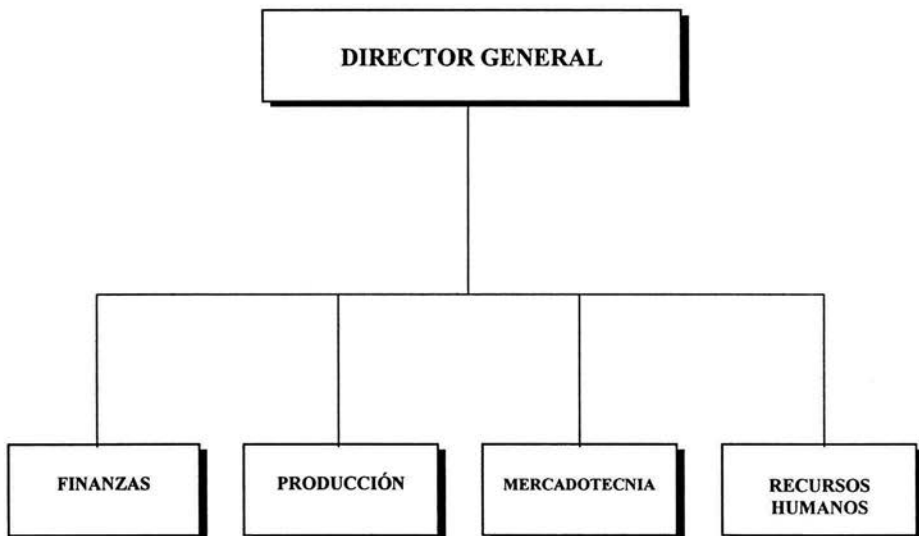


Figura 1. Estructura de la Organización. Guillermo Gómez Ceja.

## 1.3 ÁREAS FUNCIONALES

**1.3.1 DIRECTOR GENERAL.** Organiza las actividades y cuida que se realicen, diciendo las instrucciones a sus subalternos de manera que los objetivos se alcancen en forma efectiva.

### 1.3.2 FINANZAS

Concepto de Finanzas.

**C.P. JAIME ACOSTA ALTAMIRANO.** “Consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de la empresa, a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los recursos financieros que requiera la misma. Ó sea conseguir el dinero de una manera inteligente, manejar adecuadamente dicho recurso y por último destinarlo dentro de los activos de la empresa a los sectores que son rentables o productivos”.

**Las áreas que componen el Departamento de Finanzas son:**

- Área de Tesorería. Es responsable de la adquisición y custodia de los fondos.
- Área de Contraloría. Es la contabilidad, el rendir informes y el control.

#### **Funciones de Tesorería.**

- Responsabilidad de adquirir el efectivo y así mismo informar sobre la posición diaria de efectivo de la empresa.
- Sostener relaciones con instituciones de crédito.
- Manejo de operaciones en monedas extranjeras.

- Fijar políticas de crédito y cobranzas.
- Custodia de valores.
- Planes de seguros contra activos de la empresa y riesgos para el personal.
- Estudios sobre la rotación de inventarios.
- Operaciones de bienes raíces propiedad de la compañía.
- Formulación de proyectos de pago, de intereses y dividendos.
- Planes de seguros.

### **Funciones de Contraloría.**

- Registros, reportes y sistemas contables.
- Contabilidad de costos.
- Métodos y políticas de depreciación.
- Desarrollo y vigilancia del sistema de control presupuestal.
- Auditoria interna.
- Relaciones con los contadores públicos independientes.
- Preparación de los estados financieros.
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Vigilar el pago de los impuestos.
- Mantener registros de inventarios.
- Desarrollar procedimientos para el pago de sueldos y salarios.

### 1.3.3 PRODUCCIÓN

Concepto de Producción.

**C. P. JAIME ACOSTA ALTAMIRANO.** “Es el proceso en el que las materias primas se convierten en artículos terminados, mediante su transformación; o en que el servicio que entra realmente en explotación. Es la función de manufactura, desde el momento en que se inicia la primera operación con la primera porción de materia prima necesaria, hasta que se envía el producto terminado a su almacén para su entrega al cliente”.

**Las áreas que componen el Departamento de Producción son:**

- Área de Instalaciones.
- Área de Equipos.
- Área de Distribución de Personal
- Área de Estándares.
- Área de Transformación.
- Área de Investigación de Productos y Sistemas

**Funciones de Instalación.**

- Se encarga de colocar los equipos para efectuar la transformación de las materias primas y tener como elemento la seguridad e higiene para instalar los equipos necesarios.

**Funciones de Equipos**

- Maquinaria o herramientas que realizan la transformación o ensamble de materia prima o de partes.

### **Funciones de Distribución y Personal**

- Distribución del equipo. Colocación del equipo para el logro óptimo del proceso de fabricación.
- Personal. Asignación del personal para cada uno de los equipos.

### **Funciones de Estándares**

- Los estándares representan las medidas ideales que cimentan toda la programación teórica, definiéndose con las siguientes características.
  - a) Volumen o intensidad
  - b) Tiempo
  - c) Costo
  - d) Calidad

Para la elaboración deben hacerse tomando como base los recursos materiales, humanos y técnicos.

### **Funciones de Transformación.**

- Realizar la transformación del ensamble con el objeto de integrar inventarios de artículos terminados.

### **Funciones de Investigación de productos y de sistemas.**

- Investigación de innovación a productos existentes o introducción de nuevas líneas.
- Simplificación de sistemas para mejorar el equipo y en los procedimientos utilizados.

### 1.3.4 MERCADOTECNIA

Concepto de Mercadotecnia.

**SALVADOR MERCADO H.** “Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientados a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y así mismo para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general”.

**Según José Antonio Fernández Arena las áreas y funciones que componen el Departamento de Mercadotecnia son:**

- Área de Necesidades
- Área de Tipo de Mercado
- Área de Satisfactores
- Área de Actividades de Apoyo para lograr la Transferencia
- Área de Prueba y/o Modelos Matemáticos
- Área de Consumidores
- Área de Investigación de Mercados y Actitudes

**Función de Necesidades.**

- Busca los deseos y necesidades de los consumidores.

**Función de Tipo de Mercado.**

- Mercado de Consumo. Venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.
- Mercado Industrial. Venta de productos o servicios destinados a servir como partes o componentes de otros productos o servicios.



**Función de Satisfactores.**

- Satisfacer las necesidades primarias y secundarias.
- Satisfacer en cuanto a características de imitación, de adaptación y de innovación.

**Función de apoyo para lograr la transferencia.**

- Canales de distribución. Medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores del productor al consumidor, básicamente existen dos formas: ventas de mayoreo y ventas al menudeo.
- Elementos formativos de los satisfactores. Son aquellos que integran los aspectos complementarios que permiten ofrecer en mejores condiciones los satisfactores como son: precio y condición de venta, servicio de garantía, marca, presentación y empaque.
- Publicidad y promoción. Esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio las formas son:
  - Publicidad. Tendrá a su cargo la preparación, transmisión y verificación del mensaje publicitario de la empresa, o sea aquella comunicación que pretende convencer de las cualidades del producto o servicio en cuestión.
  - Promoción. Campañas tendientes a lograr mejor volumen de ventas; debido a ofertas especiales.

**Funciones de Mercados de prueba y/o modelos matemáticos.**

- Los mercados de prueba colocan o difunden el producto o servicio en mercados experimentales.
- Los modelos matemáticos preparan formulas y simulaciones que anticipen los resultados a obtener.

**Función de Consumidores.**

- Enmarcados en el mercado industrial o en el consumo y en cuanto a la satisfacción de sus necesidades que originaron el esfuerzo de la Mercadotecnia.

**Función de Investigación de mercados y actitudes.**

- Desarrollo de encuestas por medio de las cuales se conozca la reacción de los intermediarios o consumidores en cuanto a los productos o servicios ofrecidos.

**1.3.5 Recursos Humanos**

Concepto de Recursos Humanos.

**VICTOR M. RODRIGUEZ:** “Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.

**Las áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos son:**

- Área de Admisión y Empleo
- Área de Sueldos y Salarios
- Área de Capacitación
- Área de Relaciones Industriales

**Funciones de Admisión y Empleo.**

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutar y seleccionar.
- Contratación.
- Inducción.
- Tramitar movimientos de personal.

**Funciones de Sueldos y Salarios**

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Incentivos y premios.
- Elaboración de nóminas.

### **Funciones de Capacitación.**

- Programa de capacitación.
- Programa de desarrollo.
- Políticas de higiene y seguridad.
- Instructores.
- Instalaciones y material.
- Evaluación.

### **Funciones de Relaciones Industriales**

- Negociación colectiva.
- Acciones legales.
- Quejas.
- Planes y sugerencias.
- Prestaciones.
- Reglamento interior del trabajo.
- Contrato colectivo y relaciones laborales.
- Políticas de ascensos y sanciones.
- Pensiones y Jubilaciones.
- Despidos.
- Servicio médico.

## 1.4 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

**HAROLD KOOTZ Y CRYRIL O'DONELL.** “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.** “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

**JOSEPH L. MASSIE.** “Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes) coordinan las actividades de otros”.

**AGUSTÍN REYES PONCE.** “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

Analizando las definiciones anteriores por los principales autores de la Administración, se deduce lo siguiente:

**Administración.** Es un proceso integrado por principios administrativos, objetivos a través de estructuras y tiene como herramienta el proceso administrativo.

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- A. **Su Universalidad.** La Administración se encuentra en cualquier organización como: en empresas, ejército, instituciones educativas, religión, etc. y debe de existir coordinación en las mismas.
- B. **Su Especificidad.** La Administración por lo general va acompañada de otras funciones, pero ésta es específica como ejemplo puede ser que en cada área haya un especialista como un contador en el área de contabilidad ó un administrador en el área de Recursos Humanos, etc., aunque siempre vaya acompañada de otras funciones.
- C. **Su Unidad Temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, así al hacer los planes, no se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- D. **Su Unidad Jerárquica.** En todo organismo social, desde el alto mando hasta el puesto más bajo debe de haber una mejor administración, deben de participar y “formar un solo cuerpo administrativo”<sup>(1)</sup>

## 1.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- A. La administración se aplica en cualquier lugar, siempre y cuando exista un grupo en coordinación y aumentará más su necesidad de administrar cuanto más compleja sea ésta.

---

<sup>(1)</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresa. Teoría y Practica Tomo I Editorial Limusa. México 1987 Ibidem. Pág. 28

- B. Para obtener éxito en cualquier organización depende de varios elementos importantes los cuales son: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, así como de establecer una buena coordinación o administración de los mismos.
- C. Entre más grande y compleja sean las empresas se necesita de una buena administración técnica o científica y sin este tipo de administración no podría funcionar como se quisiera, es quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- D. Si una organización desea sobresalir de las grandes organizaciones deberá mejorar su administración en los puntos más débiles.
- E. Para que una organización pueda aumentar su productividad, dependerá de la administración que se le aplique a la organización y si ésta es la adecuada, será eficiente y productiva, pero algo importante si un trabajador que se encuentra en ese organismo es eficiente así los demás miembros de la organización lo aplicaran; esto ayudará a un mejor nivel de productividad.
- F. Una de las problemáticas que vive nuestro país es el desarrollarse en calidad de administrar, y para ello se necesita eficientar a los recursos por medio de la organización.

## 1.7 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- **División de Tareas.** Al momento que cada persona obtenga una especialización en cada área obtendrá eficiencia en sus actividades.
- **Autoridad.** Mandar y hacerse obedecer.
- **Disciplina.** Siempre existe la necesidad de acatar las normas impuestas para la organización, para obtener un resultado satisfactorio.

- **Unidad de Mando.** Únicamente recibirá instrucción el subordinado por cada determinada función y de una sola autoridad.
- **Unidad de Dirección.** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben de ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al interés general.** Siempre se llegará al objetivo de la organización, siempre y cuando el empleado no pierda de vista sus objetivos individuales, subordinados a los mancomunados de la propia organización.
- **Remuneración.** El salario para cada trabajador deberá ser proporcional al trabajo elaborado.
- **Centralización.** Está concentrada en autoridad, funciones y responsabilidad y se concentran en una persona o en un puesto.
- **La jerarquía.** Está representada en un organigrama donde se establecen los puestos definidos desde el nivel más alto al más bajo.
- **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- **Equidad.** Los gerentes han de ser justos con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal.** Para una mayor eficiencia en una empresa, no es recomendable la rotación frecuente del personal existente.
- **Iniciativa.** A los empleados, se les estimula para ofrecer ciertas ideas, para un mejor desempeño en las actividades a desarrollar.
- **Espíritu de Equipo.** Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.



## PROCESO ADMINISTRATIVO

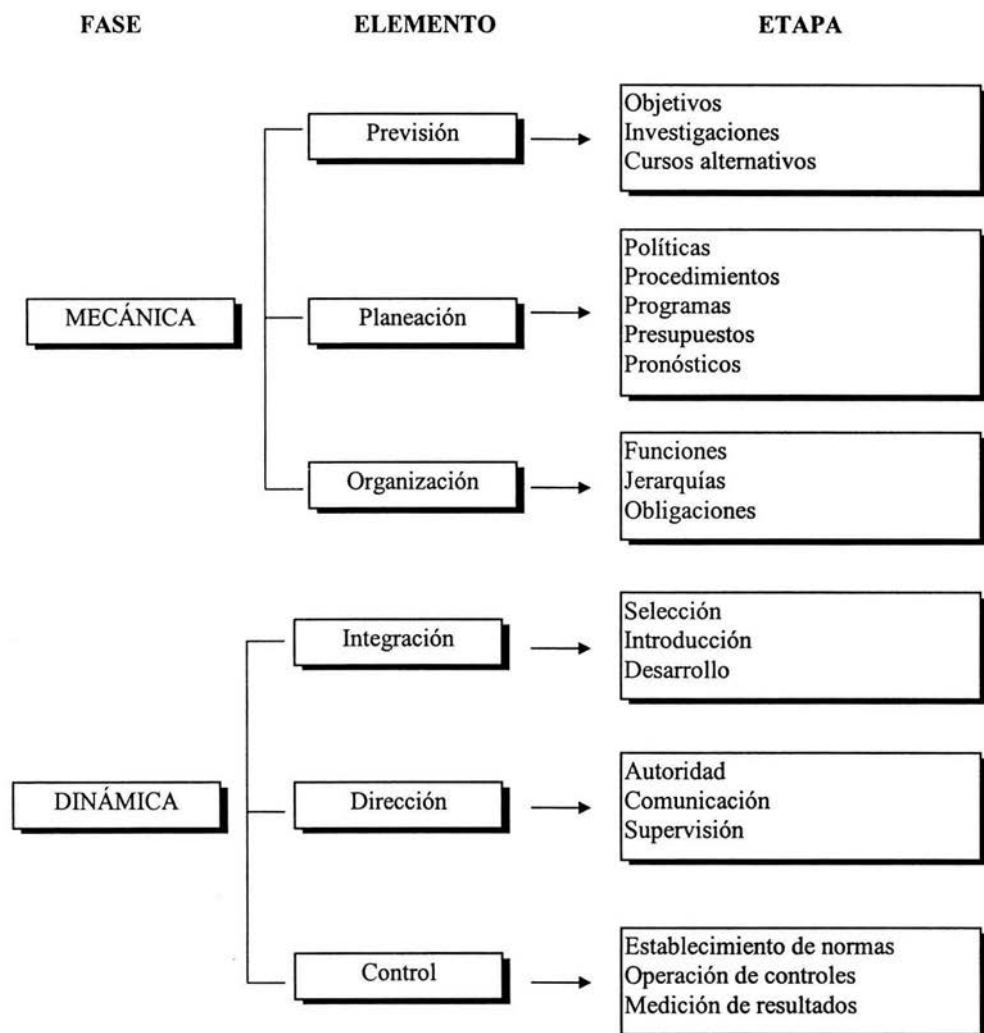


Figura 2. Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.

## **1.8 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración es un proceso donde los administradores se ven relacionados con otras actividades que nos llevan a alcanzar los objetivos deseados. Cualquier proceso administrativo que se lleve a cabo en la administración siempre sus elementos deberán estar unidos simultáneamente. A continuación se menciona los elementos del proceso administrativo por Reyes Ponce Agustín.

### **1.8.1 PREVISIÓN**

Agustín Reyes Ponce resume el elemento de la previsión de la siguiente manera:

Concepto de Previsión. “Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación”.

Las etapas más relevantes para determinar la previsión son los objetivos, investigación y cursos alternativos que a continuación se mencionan.

1. Objetivos. Para la fijación de un objetivo en una empresa es determinar a donde se quiere llegar las acciones, éste debe ser claro, conciso y nunca perderlo de vista.
2. Investigación. Para el análisis de una investigación se cuenta con dos medios que son la observación y la encuesta.
3. Cursos alternativos de acción. Esta técnica nos permite buscar varios medios para un fin propuesto y así escoger el más adecuado a nuestras necesidades, “siendo un procedimiento que busca los diversos factores que intervienen en un

problema y analizando para encontrar una solución óptima entre varias posibles".<sup>(2)</sup>

### **1.8.2 LA PLANEACIÓN**

Concepto según Reyes Ponce: "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización".

La planeación se comprende en 3 etapas las cuales son:

Políticas. Las políticas ayudan a dirigir una meta lo mas acertada posible para llegar al objetivo en acción. Estas políticas deberán ser delegadas por los jefes para las decisiones que deseen tomar.

Procedimientos. Son aquellos planes que dirigen la secuencia cronológica y conductos a seguir en la ejecución de la acción, para obtener resultados óptimos en cada actividad concreta.

Programas. Son planes que establecen el tiempo requerido y determinan cuándo las actividades o pasos a seguirse comenzarán y/o se completarán, de modo que los objetivos puedan cumplirse de manera efectiva.

---

<sup>(2)</sup> Reyes Ponce, Agustín. Ibidem. Pág. 139

**Presupuestos.** Son planes similares a los programas y se distinguen por cierta especificación que consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

**Pronósticos.** Se determinan en número de unidades: como en producción, en ventas, en gastos, etc. de manera estimada a futuro esperando lo que se desea alcanzar.

### **1.8.3 LA ORGANIZACIÓN**

Reyes Ponce Agustín así define a la organización. “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Se detalla a continuación las 3 etapas de la organización:

1. Jerarquías. Cuerpo de personas donde se delega el grado de importancia de responsabilidad y autoridad dentro de cada nivel.
2. Funciones. Definir las actividades asignadas para lograr el éxito perseguido.
3. Obligaciones. Una vez asignadas las funciones deberá cumplir con aplicarlas correctamente la persona.

### 1.8.4 INTEGRACION

Reyes Ponce define a la integración de la siguiente manera: “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

La integración se desarrolla en dos aspectos importantes siendo las personas y cosas destacándose en 4 etapas importantes:

1. Selección. Procesos más idóneos para encontrar y designar los elementos necesarios.
2. Introducción. “La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social”<sup>(3)</sup>
3. Del desarrollo Para un mejor desempeño en sus labores el empleado debe recibir capacitación para lograr a la vez un progreso satisfactorio.
4. Integración de la cosas. Esta integración son aspectos técnicos de maquinaria, materias primas, sistemas de fabricación, de investigación, financieros, etc. Se manejan a través de los elementos humanos y son las bases para lograr una excelente coordinación en las operaciones de la empresa.

---

<sup>(3)</sup> Reyes Ponce, Agustín. Ibidem. Pág. 62.

### 1.8.5 LA DIRECCIÓN

Reyes Ponce define a la dirección de la siguiente manera: “La dirección es aquel elemento de la administración en el que logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma mas adecuada todas las ordenes emitidas”.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad. La autoridad consiste en mandar y hacerse obedecer. Esta etapa es importante para la toma de decisiones, en cuanto a determinar lo que debe hacerse, establecer cómo debe hacerse y vigilar que lo que debe hacerse se realice.
2. Supervisión. Observar que las funciones se realicen como fueron ordenadas, cabe señalar que todo supervisor requiere de una buena preparación para el departamento que estará a su cargo.
3. Comunicación. Es un vehículo de información y es un elemento esencial para emitir los conocimientos, ideas y sentimientos, pero debe estar debidamente coordinada esta etapa.

### 1.8.6 EL CONTROL

Reyes Ponce Agustín define al control de la siguiente manera: “Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Desarrollan por lo mismo 3 etapas:

1. Establecimiento de las normas. Es una etapa fundamental, sin ella no se podría identificar la situación real de la empresa, así mismo comparar si los actos van de acuerdo a los objetivos establecidos
2. Operación de los controles. “Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos”.<sup>(4)</sup>
3. Interpretación de los resultados. “Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación”.<sup>(5)</sup>

---

<sup>(4)</sup> Reyes Ponce, Agustín. Ibidem. Pág. 63.

<sup>(5)</sup> Reyes Ponce, Agustín. Ibidem. Pág. 63.

# **CAPÍTULO II**

## **MANUALES**





## **CAPÍTULO II**

### **MANUALES**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES**

Se dice que durante la segunda guerra mundial, se creó un sistema para informar al personal de las instrucciones que se debieran realizar; aunque se tiene conocimiento que ya se manejaban ciertos documentos como (circulares, memoradums, instrucciones internas, etc.). “La falta y la necesidad del personal capacitado durante la segunda guerra mundial generó la necesidad de formular manuales detallados”.<sup>(6)</sup>

Los manuales se crean con la finalidad de obtener un control en la empresa y el usuario que desempeñará tales funciones se le proporcione el manual de manera sencilla, clara y concisa. Los primeros manuales fueron creados con defectos técnicos, pero a pesar de eso fueron de gran ayuda para capacitar al personal.

#### **2.2 CONCEPTOS DE MANUALES**

**MIGUEL DUAHALT KRAUSS.** “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y las instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

---

<sup>(6)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial Ecasa. México 1992 Ibidem. Pág. 56

**JORGE R. TERRY.** “Un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro - guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar”.

**JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA.** “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

**CONTINOLO G.** “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo a los conceptos de manuales se desarrolló el siguiente concepto de manual.

Concepto de manual. Es un instructivo que tiene como recurso el anunciar de manera clara y concisa las actividades determinadas y apropiadas al departamento, evitando errores operacionales, dirigiendo al usuario en forma adecuada para el logro de sus objetivos.

## 2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

“Rodríguez Valencia define los objetivos de los manuales de la siguiente manera:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales”.<sup>(7)</sup>

---

<sup>(7)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudios de sistemas y procedimientos admivos. Editorial Ecafsa. México 2002 Ibidem. Pág. 245

## **2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES**

### **VENTAJAS.**

1. Es un apoyo de comunicar al personal sobre las actividades que serán desempeñadas.
2. Previene entre los empleados discusiones y ayuda a entender y a facilitar la función que se ejecuta.
3. Garantiza el seguimiento y término del proceso establecido.
4. Es útil para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.
5. Decide las funciones, responsabilidades y puestos de cada uno de los integrantes en la organización.
6. Desarrolla la coordinación entre los departamentos que tienen interrelación con el procedimiento que se lleva a cabo.

### **DESVENTAJAS**

1. Existen empresas que por su dimensión de estructura y funciones creen no requerir de un manual.
2. Si no se desarrolla apropiadamente el manual provocará inadecuadas operaciones en los puestos de la organización.
3. Debe ser actualizado cada cierto tiempo de no ser así las funciones serán obsoletas y no darán el mismo resultado esperado.
4. Se piensa que al realizar el proceso llegue a una estricta norma y no permita ser flexible.
5. Se estima costoso, laborioso al realizar la elaboración del manual.

## **2.5 EL MANUAL COMO MEDIO DE ORGANIZACIÓN.**

La administración se ayuda de manuales como vía de comunicación para asignar a sus subalternos las decisiones establecidas referentes a organización, políticas, y procedimientos. De acuerdo a la estructura organizacional se establecen las decisiones y cambios como se requiera para hacer frente a la competencia.

Los manuales siempre deben de delinearse a ser adaptables, claros, y sencillos.

Su labor del manual es mantener informado de forma permanente a todo el personal que lo requiera, de las variaciones concernientes que instituya la dirección general.

## 2.6 TIPOS DE MANUALES

Se manejan diversos tipos de manuales en donde cada organismo tiene la necesidad de usar, resumiéndose de la siguiente manera por Rodríguez Valencia Joaquín.

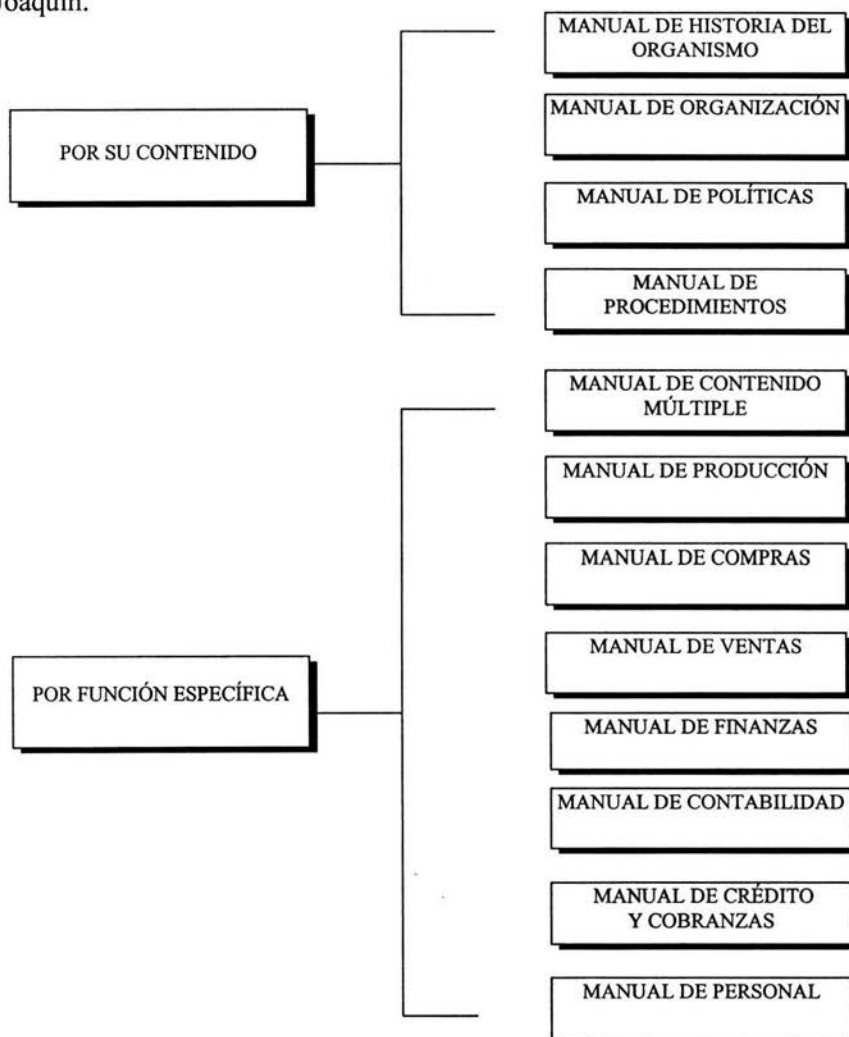


Figura 3. Tipos de Manuales. Rodríguez Valencia Joaquín.

## 2.6.1 POR SU CONTENIDO.

- **MANUAL DE HISTORIA.** Su objetivo de este manual es enseñarle al personal que ingresa e incluso al personal que se encuentra laborando años atrás, éste tipo de manual contiene toda la evolución de la organización hasta su posición actual, así como su administración. Ayuda al empleado a manejar un panorama general, es de gran apoyo para que la persona sienta ser miembro de la empresa.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** Se desglosa la estructura de la empresa en sus puestos y marcar entre cada departamento su relación que existe, señalando la jerarquía, su autoridad, responsabilidad y funciones de cada uno de los puestos.
- **MANUAL DE POLÍTICAS.** “Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Deberán ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general”<sup>(8)</sup>
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** También llamado manual de operación, muestra cada uno de los procesos y técnicas específicas, para obtener el trabajo desempeñado, es muy útil en las labores hacia el personal que ingresa.

---

<sup>(8)</sup> Hendrick, James G. Sistemas y Procedimientos. Un manual para los negocios y la industria. Editorial Diana. México 1985 Ibidem Pág. 327

## 2.6.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

- **MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.** Hay empresas que por su magnitud no requieren de uno específico o varios manuales, es decir se pueden apoyar de un manual elaborado que contiene 2 ó más clases de manuales ejemplo: políticas y procedimientos; historia y organización, así sucesivamente.
- **MANUAL TÉCNICO.** “Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función”.<sup>(9)</sup>
- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.** Este tipo de manuales se elaboran con la finalidad de exponer los procesos de un puesto en particular, su diferencia de este manual que se desarrolla con más detalle que el manual de procedimientos, ayuda a que el usuario tenga pleno conocimiento de los temas.
- **MANUAL DE PRODUCCIÓN.** Explica las instrucciones para coordinar y controlar la fabricación, inspección, ingeniería industrial para su desarrollo eficaz del departamento.
- **MANUAL DE COMPRAS.** Consiste en el manejo de las compras, sus procedimientos de las funciones de compras, que métodos son los adecuados para realizar una compra, etc.

---

<sup>(9)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 56



- **MANUAL DE VENTAS.** “Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.”<sup>(10)</sup>
- **MANUAL DE FINANZAS.** Este manual se elabora para el contralor y el tesorero, donde encuentren perfeccionar el manejo de las finanzas para preservar los bienes de la empresa.
- **MANUAL DE CONTABILIDAD.** Maneja los principios y técnicas que debe emplear el contador. El manual contiene una estructura orgánica del departamento, de línea el sistema contable, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.
- **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.** Lleva procedimientos que este departamento requiere los cuales son: operaciones de crédito y cobranza, control de cobro de las operaciones de crédito, etc.
- **MANUAL DE PERSONAL.** Es apoyo de información entre las funciones y políticas de la gerencia referente al personal que tienen a su cargo. Contienen las funciones de reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos, políticas de personal, prestaciones, capacitación, etc.

---

<sup>(10)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 64

## 2.7 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.

Al preparar un manual es necesario planearlo cuidadosamente, cabe señalar que deberá cubrir las necesidades del personal, invertir el capital necesario para la creación de éste y repartirlo a tiempo.

Se hace mención del proceso de planear y elaborar un manual:

### ➤ ¿DE QUIÉN ES LA RESPONSABILIDAD?

Para la creación de un manual es vital que haya una parte centralizada en la organización y no recaiga en diferentes áreas a la vez, esta área especial llamándose también Organización y Métodos, Servicios Administrativos, etc., cabe aclarar que este tipo de departamento debe ser tomado en un alto nivel jerárquico, en el cual abarque la responsabilidad de la determinación de políticas de trabajo, maneje una estructura organizacional apta, fijación de procedimientos, etc. Es de gran importancia que el área asignada se reúna con fines de analizar sus actividades para la elaboración de los manuales, así evitará esfuerzos innecesarios en las funciones. Su trabajo del departamento es estructurar e imprimir el manual y no manifestar como desempeñar sus actividades del empleado.

En caso de que no se pueda crear ésta área se le pida apoyo a un despacho de consultores externos para desempeñar dichos trabajos, esto es con la finalidad de no caer en confusiones como: ¿qué departamento se hará cargo? o caer del lado contrario que no exista ningún manual en la organización.

## ➤ PLANEACIÓN DE LA ELABORACIÓN.

En la elaboración de un manual se requiere esencialmente de una planeación, esto con el objetivo de identificar anticipadamente que medios y procedimientos se pretenden llegar al objetivo requerido.

Susan Diamond establece los siguientes indicadores de la planeación.

1. "Disponga de tiempo suficiente para la planeación. Si no se planea cuidadosa y minuciosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
2. Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales.
3. Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Obtener una estimación por escrito o confirmar una estimación verbal, por escrito demuestra que esta tomándola en serio y que sus planes se basaran en ella.
4. Planee desde ahora las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los 6 meses siguientes a su distribución.
5. Anticípese a los problemas. Descubrirá que reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio"<sup>(11)</sup>.

---

<sup>(11)</sup> Diamond Z, Susan. Como preparar manuales administrativos. Editorial Interamericana. México 1983  
Ibidem Pág. 9

## ➤ PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Se llega al punto de iniciar el trabajo; se debe de contar con un programa de trabajo llamado (PERT) Técnica de evaluación y Revisión de programa (Program Evaluation and Review Tecchnique) y (CPM) Método de camino crítico (Critical Path Method), siendo estos estimaciones de tiempo para la redacción, revisión e impresión de los manuales.

Las gráficas de PERT y la GRÁFICAS DE BARRAS, son herramientas de apoyo eficaces, para anunciar el avance día con día sobre la elaboración de manuales.

## ➤ PRESUPUESTOS

El paso final de la elaboración del manual es el estimar el presupuesto, cabe señalar que tiempo tendrá de vigencia y no sobrepasar el costo esperado.

Tendrá que señalar la compañía el manejo de los costos que en ocasiones se distribuye de diferentes maneras las cuales son: “Existen organismos que le cargan a su departamento solo los gastos ajenos, otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos”<sup>(12)</sup>. Es indispensable que al presentar el presupuesto se incluya una gráfica de PERT y se vea con claridad como cada costo se interrelaciona con la preparación del manual.

---

<sup>(12)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 71

## 2.8 EL PROCESO DE ELABORACIÓN.

A. **Recopilación de la Información.** Como primer punto para iniciar el proceso se hacen oficios y se envían a las unidades administrativas para solicitar la ayuda necesaria para la elaboración del manual. Dicho lo anterior, se necesita de varios métodos para recopilar la información los cuales se mencionan: Investigación documental, Observación, Cuestionarios y Entrevistas.

- **Investigación documental.** Buscar documentos ya sea en forma escrita, en gráficas, etc. cualquier información referente al área que se desea en el manual.
- **Observación.** En éste método se desarrolla el sentido de la visión, se observará definitivamente a la persona que realiza las actividades desde su inicio hasta el final, anotando todas sus acciones. Esto es con el objeto de comprobar los datos obtenidos con la investigación.
- **Cuestionario.** Una manera de recabar bastante información y específica es el cuestionario, por medio de él se podrá decidir normas que utilice la organización, manejan la información que será de utilidad para encontrar en el manual. Es de suma importancia que el cuestionario sea breve y simple para que al personal no le sea fatigoso responderlo.
- **Entrevista.** “la entrevista es un instrumento que nos permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones,

tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas”<sup>(13)</sup>.

- B. **Procesamiento de la Información.** Ya recopilada toda la información se prosigue a depurar y ordenar el contenido para iniciar a la redacción del manual, debe mantener una presentación continua y uniforme con el fin de no perder secuencia en los procesos. En el desarrollo del manual se presentarán contradicciones de las funciones entre las áreas, así que será necesario realizar reuniones con el fin de descartar dichas oposiciones.
- C. **Redacción.** En primera instancia se establecerá el área o materia que abarcarán, conocer a que personal va orientado el manual, siendo un lenguaje claro, sencillo y preciso.
- D. **Elaboración de Gráficas.** Para mayor explicación del contenido, un manual se recomienda manejar técnicas visuales como son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, formas, etc., a fin de favorecer su comprensión.
- E. **Formato y Composición.** La presentación del manual deberá ser lo más idóneo para facilitar la consulta y difundir una excelente apariencia del manual. Su composición. Repartir el texto sobre la página ayudará a facilitar su lectura indicado por Rodríguez Valencia
- “Usar los espacios (blancos) con eficacia.
  - Dejar márgenes amplios.
  - No sangrar los párrafos.

<sup>(13)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 75

d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto”<sup>(14)</sup>.

Y por último el encabezamiento de páginas, es una parte del manual muy importante, abarca información básica como: título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato, de la página y la fecha de publicación; este tipo de información es de gran ayuda para una pronta consulta.

F) **Revisión y Aprobación.** Al inicio de la revisión el analista debe asegurarse de efectuar las correcciones pertinentes, siendo éstas con habilidad y sagacidad, así evitarán el mayor número de problemas.

Por último se llevará a cabo una revisión final con el fin de que la información se encuentre completa y sea real. El manual se sujetará a las autoridades correspondientes para dar inicio a la reproducción y posteriormente a su distribución.

G) **Distribución y Control.** Al comienzo de la distribución del manual se procede a manejar pláticas al personal, sobre las funciones y operaciones de los manuales.

“Siempre se le asignará los manuales a los puestos y no a las personas”<sup>(15)</sup>

Como se ha mencionado en los temas anteriores el costo del manual es alto, por lo que su distribución será estrictamente al personal adecuado, sólo se le hará entrega de un juego completo a la dirección general.

<sup>(14)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 77

<sup>(15)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 81

H) **Revisión y Actualización.** Para que un manual sea completamente provechoso, deberá ser totalmente veraz, y para esto se requiere tenerlo actualizado por medio de una revisión periódica.

Esta revisión deberá ser de la manera siguiente:

- Al término de la elaboración del manual, es indispensable una revisión a los 6 meses.
- En caso que su contenido del manual lleve aspectos legales será cada año su revisión.

“A los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta”<sup>(16)</sup>.

Con estos datos se requerirá planear tanto revisiones como actualizaciones en el momento que inicien una elaboración del manual, esto es con la finalidad de conservar eficacia.

“Puede ser conveniente planear por secciones la revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez”<sup>(17)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 83

<sup>(17)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem. Pág. 83



# **CAPÍTULO III**

## **MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**



## CAPÍTULO III

### MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

#### 3.1 CONCEPTOS DE FUNCIONES

A continuación se mencionan algunos conceptos de ciertos autores sobre lo que es una función.

**MIGUEL DUHALT KRAUSS.** “Una función es un grupo de actividades a fines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa”.

**EMILIO VILLASEÑOR FUENTE.** “Dentro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre de departamento o como unidad administrativa”.

**GUILLERMO GÓMEZ CEJA.** “Conjunto de actividades a fines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social. Con la función se identifican las atribuciones que se confieren a un órgano y consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a las unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades”.

De acuerdo a las descripciones anteriores concluyo que:

Una función es un conjunto de actividades que describen la labor desarrollada dentro de alguna entidad u organismo, que relacionadas entre si dan alcance a ciertos objetivos.

### **3.2 CONCEPTO DE MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

**EMILIO VILLASEÑOR FUENTES.** “En este tipo de manuales se especifica la situación del puesto en relación a los demás de la organización: Su jerarquía, dependencia y objetivo, es decir, el fin principal para el que dicho puesto fue creado y debe ser alcanzado a través de las labores que se desarrollen; por último, señala las funciones o actividades que deben cumplirse, enunciándolas de manera general sin indicar la forma de cumplirlas, pues estas serán señaladas en los manuales de procedimientos”.

**JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA.** “Se refiere a una función operacional específica a tratar dentro de los cuales puede haber los siguientes manuales: manual de Producción, de Compras, manual de Ventas, manual de Finanzas, manual de Crédito y Cobranzas, etc.”

**MIGUEL DUHALT KRAUSS.** “Son los que contienen informaciones o instrucciones sobre una sola área de actividad de la empresa”.

En conclusión se conceptualiza de manera que:

Los manuales se refieren a funciones o actividades específicas que realizan todas las diferentes áreas de una organización, como pueden ser la de Producción, Ventas, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, entre otros.

### **3.3 OBJETIVO DEL MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

Estos objetivos deben entenderse como un recurso para ayuda y orientación de los empleados, como por ejemplo que las instrucciones sean definidas, fijar responsabilidades, proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos y algo importante, el como puede contribuir un empleado para lograr objetivos, organizaciones y relacionarse con otros elementos de la empresa.

Los objetivos son:

- a. Para una cierta área específica se deberá presentar una visión general de su adecuada administración.
- b. Se deberá precisar ciertas instrucciones definidas para implementar acciones en determinada área.
- c. Fijar responsabilidades para esa área.
- d. Cuando se susciten más entendimientos se deberán proporcionar soluciones rápidas.
- e. Proporcionar a niveles intermedios la descentralización, suministrándolos de lineamientos claros para ejecutar acciones.
- f. Tener una base para la constante revisión y evaluaciones administrativas.

### **3.4 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

De acuerdo a cada una de las funciones operacionales y de la naturaleza del organismo social del que se trate, los cuales podrían ser: Comercialización, Finanzas, Administración o derivadas de estas las Compras, las Ventas, la Publicidad, el personal o los servicios administrativos y dependiendo de la importancia de cada una de ellas; deberá de elaborarse el manual para cada una de estas funciones específicas.

Para el desarrollo de estos manuales de funciones específicas se deberá observar la importancia que tiene cada una de las áreas en cada organización, por ejemplo la función de “Compras” en una organización comercial seria de vital importancia, pero en una empresa pública no tendría tanta importancia, por lo que los manuales de funciones referidos a funciones operacionales deberán reservarse para información de carácter más estable.

Por lo que este tipo de manual tiene una gran importancia ya que se desarrollan de acuerdo al crecimiento y necesidades de la empresa, de contar con manuales de funciones para operar de manera efectiva, ya que son estos la manifestación de una mentalidad administrativa moderna orientada ha la realización sistemática de las actividades de una empresa.

Actualmente se han implementado el uso de este tipo de manuales en diferentes organismos sociales para la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, los manuales de funciones específicas no pueden ser autónomos ya que en algunas organizaciones existen ya los manuales administrativos o de otro tipo, pero que se relacionan entre sí.

### **3.5 JUSTIFICACIÓN DE SU NECESIDAD**

El manual de funciones es de gran utilidad debido a que nos proporciona beneficios como “permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y los puestos responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen en forma mas detallada las actividades por puesto”<sup>(18)</sup>.

Cada función que se lleve a cabo podrá ser eficiente, mientras alcance el objetivo para el cual fue planeado.

La necesidad de realizar un manual de funciones se justifica con los siguientes puntos:

- Si se manejan actividades muy complicadas, será necesario describirlas para el momento en que se consulten, puedan desarrollarse fácilmente.
- Es necesario que la o las funciones que se llevan a cabo tengan uniformidad para su desarrollo de esa actividad.
- Hay tareas que consumen mucho tiempo, por lo que se determina simplificar esa función.
- Tener un control de las actividades y hacer una revisión frecuente.

---

<sup>(18)</sup> Gómez Ceja, Guillermo Ibidem Pág. 126.

### **3.6 TIPOS DE MANUALES POR FUNCION ESPECÍFICA**

Que se desarrolle un manual, no significa que resolverá todos los problemas por arte de magia, se debe tener bien entendido que pueden ser la solución para algún problema.

Clasificación de los manuales por función específica, que pueden ser:

1. Manual de Producción.
2. Manual de Almacén.
3. Manual de Ventas.
4. Manual de Publicidad.
5. Manual de Finanzas.
6. Manual de Contabilidad.
7. Manual de Crédito y Cobranzas.
8. Manual de Personal.
9. Manual de Reclutamiento y Selección.
10. Otras Funciones.

Estos manuales de cada área se aceptan y se usan extensamente, debido a la necesidad que se tiene de controlar las operaciones de cada una de las funciones operaciones de cierta organización social.

### **3.7 COMO ELABORAR UN MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

Se debe implementar un proceso integrado por una serie de tareas relacionadas secuencialmente, agrupándolo en apartados, para que se facilite la programación del trabajo, solo así se podrá preparar un manual de funciones específicas de manera efectiva.

Las fases que configuran el proceso para la elaboración del manual son:

- a) La definición del objetivo que se debe cumplir. Se debe tener una idea clara de la necesidad que se debe satisfacer, ya que de aquí se parte para reconstruir todo el trabajo posterior.
- b) Elegir a los responsables de la preparación. Estas personas responsables deberán contar con la colaboración del personal al que tienen a cargo, tomando en consideración la magnitud del trabajo.
- c) Estudio preliminar de la empresa. Para lo cual se necesita de un analista externo a la empresa, quien deberá familiarizarse con el trabajo a realizar, con los objetivos y alcances del mismo, ya que se le posibilitará el contacto con el organismo social y podrá captar las características del mismo. Si ocurriese una mala interpretación del analista se podría caer en resultados deficientes, por lo que se le debe advertir que comprenda con la claridad suficiente que es lo que se espera de su trabajo. Ya que deberá llevar a cabo entrevistas con el personal, observar las instalaciones de la empresa, analizar la documentación referente a los organigramas, informes, reglamentos, etc., que tenga la empresa; el analista deberá llevar a cabo ciertas actividades que le permitan familiarizarse con la empresa, a fin de obtener todo un conocimiento global.



### 3.8 CONTENIDO DE LOS MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

La descripción del contenido se hará de la siguiente manera:

Se recomienda que, los manuales, se dividan en secciones, capítulos y asuntos.

Por ejemplo:

- **Identificación.** Aquí se deberá especificar el nombre de la empresa, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión (si se requiere), responsable de la expedición.
- **Índice.** Es una lista secuencial de números o letras a los que se les refiere los temas a tratar.
- **Introducción.** Se da una breve introducción al usuario de los objetivos principales, de los objetivos básicos, área a la cual se enfoca el manual, a quien va dirigido, uso del manual, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.
- **Descripción de funciones.** Se desarrollan los lineamientos que deben seguir los usuarios para la toma de decisiones.
- **Glosario (en ciertos casos).** Es una descripción de las palabras que no son tan usuales.

Si se decide por política, tener un manual por función específica único, para cada departamento con actividades operativas, se deberá optar por el anterior contenido.

### **3.9 AUTORIZACION DEL MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

“Al término del manual de funciones, deberá ser éste autorizado por las siguientes partes:

- Por la dirección superior para darle formalidad
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso para asegurar su conformidad en su contenido.
- De la unidad responsable de elaboración de manuales, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso”.<sup>(19)</sup>

### **3.10 DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DEL MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA**

Manejar la distribución de los manuales es sumamente importante, se realiza en base a una selección del personal que está autorizado para tenerlo, de acuerdo a sus responsabilidades.

Será de gran ayuda publicar una descripción de los manuales con los que cuenta la empresa para quien así lo quiera, que lo solicite.

---

<sup>(19)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Ibidem Pág. 123

Para mantener un control de la distribución de los manuales será indispensable hacer un registro de los interesados en recibir un ejemplar. Esto ayudará a proporcionar información permanente de la ubicación y control de o los manuales.

### **3.11 REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL POR FUNCIÓN ESPECÍFICA.**

En las organizaciones siempre se busca mejorar en sus procesos y para eso es de gran necesidad revisar y actualizar el o los manuales de la empresa.

El valor del manual dependerá del tiempo que lleve en uso, por ejemplo “a un año de su distribución e implantación, la información del manual será inexacta, perdiendo un valor cuando menos en un 15% o 20%; y a los dos años será del 30% o 35% de su contenido. De ahí la importancia de su revisión y actualización para esto se plantean dos categorías: Actualizaciones Regulares y Actualizaciones Irregulares.

Para las actualizaciones regulares se establece un programa para implantar periódicamente la revisión, por lo menos una vez al año y si se añaden apartados será una revisión cada 6 meses.

Las actualizaciones irregulares consisten en actualizar el manual conforme sea necesario.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**



## CAPÍTULO 4

### DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

#### 4.1 ANTECEDENTES DEL CRÉDITO

Al principio del crédito se manejó en especies, posteriormente cuando surge la moneda aparecen los primeros signos crediticios.

A. C. en la antigua Roma se empiezan a manejar los signos del desarrollo crediticio. Se dice que las leyes y decretos implantaban penas al deudor al no cumplir lo pactado con su acreedor; se le confiscaba sus bienes, el encarcelamiento o la pena de muerte.

En la civilización de Babilonia da comienzo con el crédito, dejando documentos escritos en tablillas de barro que eran órdenes de pago con ciertos símiles que ahora se le conoce como letra de cambio.

En México, los primeros inicios del crédito se dieron entre los aztecas; dando término en el siglo XV, su economía se desarrolló notablemente, sus operaciones crediticias las manejaban de tal manera que hacían operaciones de compra - venta, utilizando diferentes especies de moneda las cuales son:

- cacao
- pequeñas telas de algodón
- piezas de cobre

La legislación de los aztecas no podía pasarse por alto, se castigaba al deudor con cárcel e incluso con la esclavitud.

## 4.2 CONCEPTOS DE CRÉDITO

**EMILIO VILLASEÑOR FUENTE.** “Proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. Se define la operación de crédito como la entrega de un valor actual, sea dinero mercancía ó de servicio, sobre la base de confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”.

**JAIME A. ACOSTA ALTAMIRANO.** “Es la confianza que otorga una persona a otra en la venta de una cantidad de mercancías, servicios o en el préstamo de dinero, a cambio de la promesa de pagarlos en el futuro”.

**JOHN STUART MILL.** “Es el permiso para usar el capital de otro”.

**JOSEPH FRENCH JOHNSON.** “El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada”.

Tomando como referencia a los autores, se desarrolla el siguiente concepto de crédito.

Es el recibir un bien como dinero o mercancía en el momento, respaldado por una promesa de pago y pagarlo en un plazo determinado.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LACOBranza

Sus características:

La cobranza debe reunir tres requisitos:

- Adecuada.
- Oportuna
- Completa

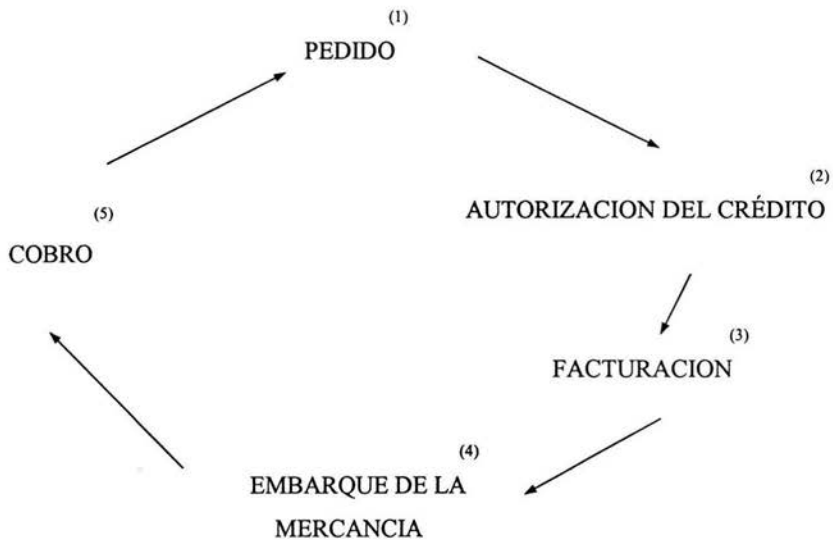
**Adecuada.** Se considera necesario conocer el historial de cada cliente referente a sus pagos, esto ayudará a manejar adecuadamente el cobro, apoyándonos en un trato adecuado y correcto hacia el cliente.

**Oportuna.** La cobranza debe manejarse por medio de sistemas oportunos y fluidos para obtener estados de cuenta de clientes, estadísticas, relaciones de antigüedad de saldos, relaciones de cobranza y cubrir nuestros pasivos, por consiguiente debe realizarse el día y la hora establecida, obteniendo un control así no se agotarán nuestros recursos monetarios.

**Completa.** Es responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas no dejar pendientes de pago, partidas de mediano monto por parte del cliente, de ser así se verán sujetos a un ajuste o ser cancelada la cuenta.

## OBJETIVOS

El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta porque una venta no es una venta hasta que se cobra, mostrando el proceso que por lo general se lleva a cabo en las organizaciones.<sup>(20)</sup>



(20) Molina Aznar, Víctor E. Dinámica del crédito y la cobranza Tomo II - Cobranza. Editorial Ecasa. Primera Edición México 1985. Ibidem



La cobranza debe ser realizada de tal manera que el cliente se sienta estimulado y contento. Esta debe llevarse a cabo con sentido profesional; hay momentos que el mismo departamento debe hacer labor de venta, cuando nuestro cliente da por terminada su cuenta, se le invita de nuevo a la compañía esto ayuda a dejar una nueva imagen.

#### **4. 4 GENERALIDADES RESPECTO AL PUESTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**Características y cualidades que debe reunir el ocupante del puesto de Crédito y Cobranzas son:**

- Personalidad. Se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo.
- Don de gentes. El ejecutivo trata con un sin fin de personas (clientes, personal de la empresa) y su trato deberá ser el adecuado, fino, asimismo tendrá que conservar un control para evitarse afectado en conflictos así como los otros departamentos.
- Sentido de responsabilidad. Para un ejecutivo es indispensable que lleve siempre en mente la responsabilidad de su trabajo, así le delegarán la función de otorgar créditos a los clientes, como la recuperación de la cartera.
- Honrado. En ese puesto es indispensable el ser honrado, ya que éste departamento manejan casi todos los recursos financieros.

- Con criterio. Existen momentos en la cual se deben tomar decisiones y para eso hay que tener criterio de mente positiva y abierta para dar una pronta y excelente solución.
  
- Relaciones. Como se ha mencionado anteriormente la persona que trabaja en el departamento siempre se encuentra relacionada con bastantes individuos además de requerir información continua, de ahí que debe estar en constante comunicación. Estas relaciones son básicamente las internas y externas. Las internas (Dirección General, sus colaboradores por mencionar algunos la Gerencia de Ventas, Contabilidad, Embarques, etc.) y las externas (clientes, bancos, abogados, los competidores, etc.).
  
- Experiencia. Es adquirida mediante la práctica en el trabajo, lectura de libros, revistas actualizadas, etc. que se encuentren relacionadas con el departamento, asistiendo a cursos, seminarios, analizando su trabajo detenidamente y conocer sus errores como aciertos.
  
- Conocedor de su empresa y del mercado en la cual se desenvuelve. Para un mejor desempeño en su actividad debe conocer ampliamente las funciones de la empresa y si así lo requieren brindarles información a sus clientes. Referente al mercado, introducirse a la economía nacional e internacional actual y a futuro para tomar decisiones acertadas respecto al crédito.

## **Cualidades del ejecutivo de Crédito y Cobranza<sup>(21)</sup>**

- Ser honrado
- Ser limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea, y en lo que se genera en su departamento
- Ser una persona arreglada y pulcra
- Ser puntual, tanto en el cumplimiento de sus compromisos como en sus citas
- Hablar fluido y correcto
- Tener ademanes naturales sin refinamientos exagerados, ni actitudes toscas.
- Ser estable emocionalmente

## **Funciones, responsabilidades y actividades del ejecutivo de Crédito y Cobranzas<sup>(22)</sup>**

### Funciones

- El otorgamiento de crédito, y
- La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar

### Responsabilidades

- Si no hay políticas establecidas, deberá formularlas y presentarlas a consideración del superior.
- Implantar las políticas de crédito y adecuarlas a la empresa como a las condiciones cambiantes del mercado; asimismo observar y vigilar que se cumplan éstas.

---

<sup>(21)</sup> Molina Aznar, Víctor. Estrategias para otorgar créditos sanos. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Año. 1995 Ibidem Pág. 26

<sup>(22)</sup> Molina Aznar, Víctor. Ibidem Pág. 29

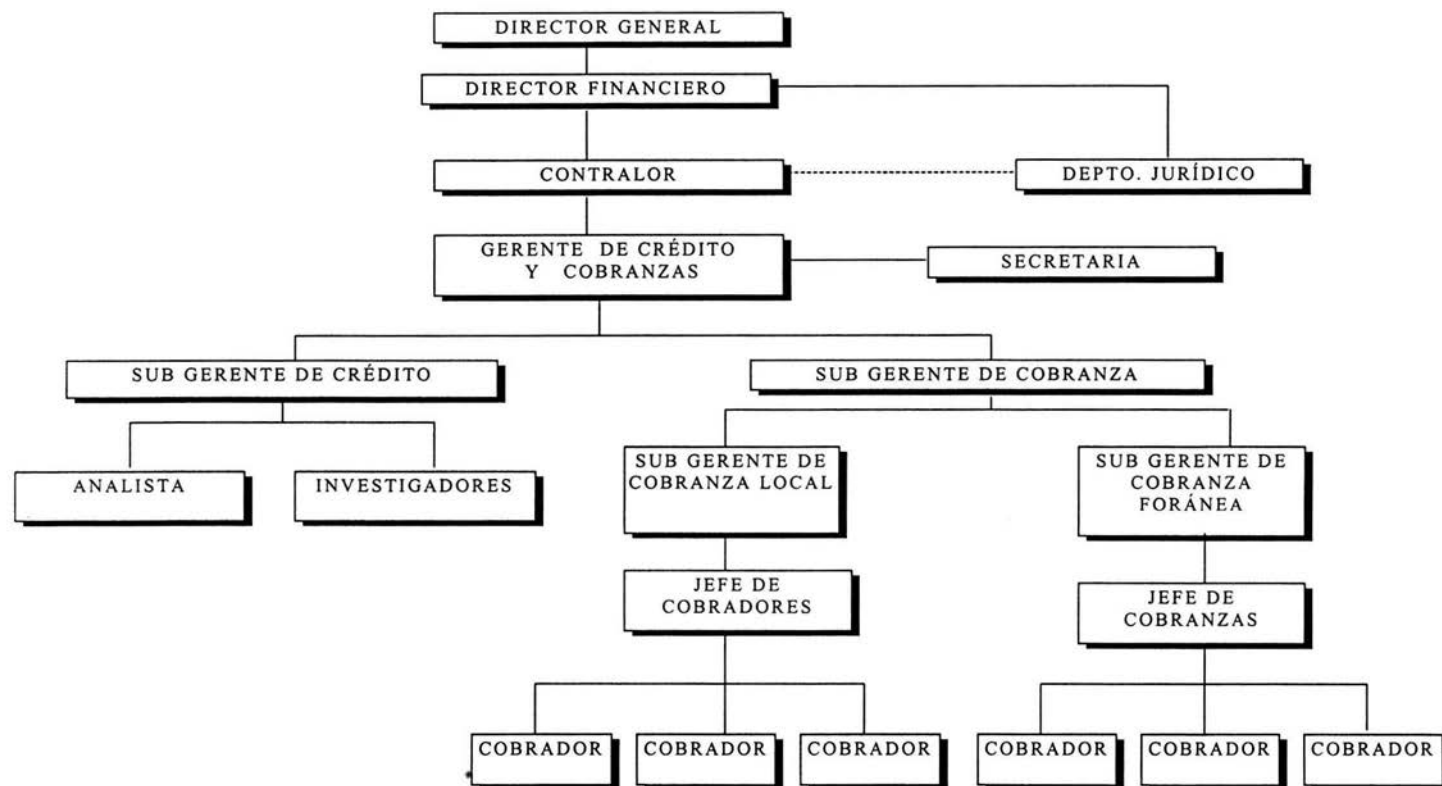
### Actividades

- Efectuar periódicamente estudios acerca de la organización de su departamento a fin de conseguir la más alta producción posible.
- Fijar deberes y responsabilidades del departamento.
- Elaborar los informes que sean requeridos en la empresa.
- Mantener buenas relaciones con los clientes y atender sus quejas.
- Mantener las cuentas y documentos por cobrar dentro del termino fijado en las políticas establecidas para su recuperación.

## **4.5 UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA**

La organización del departamento de crédito y cobranza varía según su magnitud. En muchas organizaciones se tiene al departamento de crédito y cobranza unidos en un sólo puesto; no es muy recomendable por que no se detectaría algún problema que hubiera en crédito o cobranza de cartera. Se recomienda un gerente en cada puesto, y dependiendo del contralor, del director financiero, del gerente administrativo o de algún otro ejecutivo nombrado al efecto.

Debido a lo anterior, se presenta la ubicación del departamento de crédito y cobranzas dentro del organigrama de la empresa.



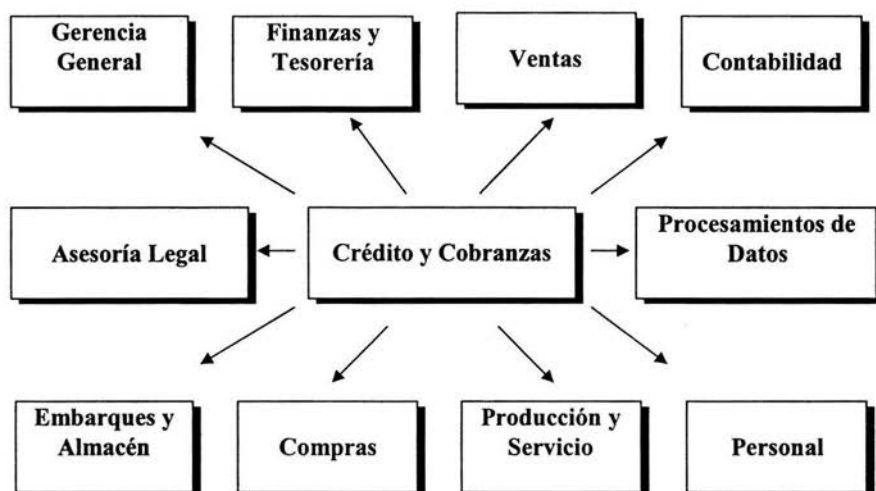
Ubicación del Departamento de Crédito y Cobranzas

## **4.6 RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA CON OTROS DEPARTAMENTOS**

Siempre en una empresa, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe estar sumamente unida con las demás áreas, por lo que no puede desempeñar solo sus funciones y requiere de una estrecha comunicación que facilite esa interrelación.

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene una relación funcional, con algunos departamentos es continua y con otros es eventual pero en los dos casos ésta debe atender y establecer adecuadamente sus relaciones con los departamentos, de no ser así provocaría conflictos entre ellos. El Departamento de Crédito y Cobranzas debe organizarse para que la empresa obtenga los máximos beneficios.

A continuación hace mención el autor Emilio Villaseñor Fuente de las funciones de Crédito y Cobranzas que tienen relación con otros departamentos de la empresa.



**Relaciones del Departamento de Crédito y Cobranzas**

### **Relación entre la Gerencia General con Crédito y Cobranzas**

Realizará los reportes necesarios a la Gerencia para ser analizados y determinar la situación financiera, asimismo le indicará los sucesos que hubo en el departamento, indicar los problemas de la cobranza por los clientes morosos, de la misma manera señalar atrasos que hubo en el departamento, ya sea por algún otro departamento que tiene coordinación o por el mismo departamento de Crédito y Cobranzas. La Gerencia administrará las políticas generales específicas, los procedimientos y las funciones establecidas en Crédito y Cobranzas.

Supervisará y controlará la cobranza efectuada por el departamento, así como las investigaciones de crédito sean efectuadas debidamente y que las autorizaciones de nuevas cuentas estén de acuerdo con las políticas establecidas.

### **Relación entre el Departamento de Ventas con Crédito y Cobranzas**

Supervisa que todos los pedidos sean elaborados en forma estándar y contengan toda la información requerida por el departamento de Crédito y Cobranzas, a fin de que el flujo de trabajo tenga una secuencia y un control efectivos, evitando así demoras perjudiciales no solamente a la marcha del departamento de Crédito sino al departamento de Ventas.

El departamento de Ventas auxiliará al de Crédito y Cobranzas en la recolección de los datos adicionales necesarios para otorgar créditos nuevos o ampliar las líneas establecidas.



Informará al Gerente de Ventas sobre aquellos clientes a quienes habiéndoseles abierto una línea de crédito no la están usando o, según su capacidad, solo la utilizan en un bajo porcentaje.

El departamento de Ventas auxiliará al de Cobranzas en el caso de clientes morosos, visitando sus agentes a estos clientes, ya que ellos deben contribuir a que las causas de sus clientes sean pagadas.

Ayudará a Ventas a colocar la mercancía acumulada, otorgando plazos más amplios en estas ventas y haciendo más fluida la autorización de crédito.

### **Relación entre el Departamento de Finanzas / Tesorería con Crédito y Cobranzas**

El departamento de Crédito es una fuente de información financiera. El conocimiento del departamento de Crédito y Cobranzas posea sobre el giro de sus clientes, para poder determinar las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.

Sus responsabilidades de Crédito y Cobranzas comprenden la aprobación de créditos, ampliación de límite de crédito, la cobranza de la cartera, etc., el hacer satisfactoriamente estas tareas, en forma continua las condiciones y tendencias económicas, así estará en posición de proporcionar valiosa información a otros segmentos de la empresa.

Referente a Tesorería debe proporcionar toda la información necesaria para los pronósticos de caja y otros análisis vitales a la Gerencia Financiera y de planeación.

### **Relación entre el Departamento de Compras / Producción con Crédito y Cobranzas**

La debilidad financiera de un proveedor puede, a la larga, interrumpir la producción en la propia empresa por la imposibilidad de abastecer lo solicitado en la cantidad y calidad solicitada. Por esta razón la mayoría de las empresas investigan a fondo a sus proveedores más importantes. El personal de Crédito y Cobranzas está adiestrado para juzgar la solidez financiera de un proveedor así como para obtener información sobre sus antecedentes y capacidades.

El departamento de Crédito y Cobranzas deberá recabar información del de Producción cuando éste tenga problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que restrinja o que en un momento dado pueda parar la producción.

### **Relación entre el Departamento Contabilidad con Crédito y Cobranzas**

Los controles auxiliares de clientes se encuentran normalmente en el departamento de Crédito y Cobranzas, por lo que se establece la necesidad de una estrecha colaboración con la Organización contable para la conciliación y el control de cuentas y el manejo de otros registros similares, el departamento de Crédito y Cobranzas debe dar cuenta de los pagos recibidos, de los valores obtenidos en pago de las cuentas, de la modificaciones a las ventas, la emisión de notas de crédito, castigo de cuentas incobrables, etc.

**Relación entre el Departamento de Asesoría Legal con Crédito y Cobranzas**

Toda vez que las disposiciones y reglamentos legales inciden de una manera importante en las operaciones de crédito y como, en algunos casos, la recuperación de cuentas deberá efectuarse por procedimientos judiciales.

El departamento o la Asesoría Legal auxiliará a Crédito a establecer y redactar la documentación y las formas que contengan los requisitos de tipo legal para, en caso de ser preciso promover una demanda judicial para recuperar un crédito, se tengan los elementos necesarios y se facilite el trámite.

**Relación entre el Departamento de Embarques / Almacén con Crédito y Cobranzas**

Con el departamento de Embarque se deberá establecer la relación que permite al departamento de Crédito y Cobranzas garantizar la entrega de la mercancía al cliente, evitando así cobrar alguna cantidad antes de efectuar la entrega, lo cual lesionaría la relación con el cliente; colaborará en la solución de los problemas que le impidan efectuar las entregas en el tiempo ofrecido; conocerá de las reclamaciones del cliente por mal trato de mercancía vendida a crédito, etc. El departamento de Crédito y Cobranzas enviará los pedidos autorizados para ser surtidos. Informará al departamento de Crédito y Cobranzas sobre impedimentos y retrasos en la entrega de los pedidos.

### **Relación entre el Departamento de Procesamiento de Datos con Crédito y Cobranzas**

El departamento de Crédito y Cobranzas se coordinará con el departamento de Procesamientos de Datos respecto al tipo de información que necesita, así como la forma y el tiempo en que debe ser requerida.

Recibirá de éste Departamento, en el tiempo y en la forma establecidos, toda la información necesaria para el control y funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas.

Estudiará con éste Departamento la creación o modificación de los programas de computadora necesarios para el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas.

### **Relación entre el Departamento de Personal con Crédito y Cobranzas**

Solicitará el personal necesario y otorgará las plantas, según el rendimiento.

Indicará cuándo necesita cambios de personal en su Departamento. Autorizará períodos de vacaciones y permisos especiales al personal bajo su control directo.

Con este departamento llevará a cabo periódicamente una evaluación completa de su personal, utilizando para ello los procedimientos establecidos por el Departamento de Personal.

## 4.7 PROCESO DE LA COBRANZA

Se describen en una serie de pasos a continuación se mencionan algunos:

- Preparación de la cobranza
- Entrega de la cobranza
- Tiempo para que el cobrador profesional prepare su cobranza
- El trabajo del cobrador profesional
- Entrega de la cobranza por el cobrador profesional.

### Preparación de la Cobranza

Su preparación deberá ser un día anterior a la realización de la cobranza, esto con el fin de dedicarle el tiempo adecuado y tener los documentos necesarios para su cobranza respectiva; dentro de esta preparación debe efectuarse llamadas telefónicas las que se consideren necesarias para indagar si esta programado el pago, entre otros aspectos.

La cobranza del día debe incluir lo siguiente:

- Documentos para firma de aceptación
- Documentos por cobrar
- Contra recibos
- Facturas y ventas de mostrador de pago inmediato
- Facturas a revisión
- Canje de facturas por documentos cobrables
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos

El departamento de Crédito y Cobranzas además de estos puntos señalados se tomará en cuenta las siguientes funciones:

- Se debe de revisar los antecedentes anotados por los cobradores en las relaciones de cobranza.
- Verificar si falta algún documento pendiente de ser firmado por los clientes o bien cheques devueltos para que sean llevados por el cobrador.
- Preparar instrucciones especiales para el cobrador, como puede ser una cobranza que urge, un documento que llevar para recabar la firma del cliente.
- En caso de que se trate del último pago de nuestro cliente deberá incluirse en la cobranza la factura correspondiente, siempre que éste sea el sistema de la empresa.
- Si alguna factura que se envió a revisión fue devuelta por contener errores, debe efectuarse de nuevo ésta e incluirse en la cobranza.
- En relación al horario (fecha - hora) debe indicarse al cobrador el correspondiente a los clientes nuevos o bien aquellos cambios operados por los deudores.

### **Localización de deudores**

En muchas empresas por lo general, los deudores se vuelven morosos y estos se ocultan para no cubrir su adeudo respectivo. Es así que los cobradores dedican su tiempo para su búsqueda; son varios los conductos para localizar a este tipo de deudores. Los cuales son:

El registro federal de vehículos, la empresa donde estuvo trabajando el deudor, el seguro social, otros proveedores dados como referencia de crédito, la Tesorería del Estado, etc.

### **Elaboración de la relación de Cobranza**

Una vez determinada la cobranza del día, se elabora un reporte de cobranza manejándose para el cobrador (original) y para el Departamento de Crédito y Cobranzas (copia), así el cobrador anotará correctamente las observaciones sobre el estado de los clientes.

Se maneja el siguiente boceto por Molina Víctor

| <b>CIA. "X", S. A. DE C. V.</b>                                    |                   |                        |               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------|
| Relación de Cobranza correspondiente al día ____ de ____ 200 ____. |                   |                        |               |
| Cobrador _____.                                                    |                   |                        |               |
| Nombre del<br>Cliente                                              | Factura<br>Número | Importe                | Observaciones |
|                                                                    |                   |                        |               |
| Entregó                                                            |                   | Recibí de conformidad. |               |
| Firma del Gerente de Crédito y Cobranzas                           |                   | Firma del cobrador     |               |

Figura No. 5 Relación de la Cobranza. Molina Víctor E.



### **Entrega de la Cobranza**

Ésta debe entregarse junto con la relación de cobranza al Gerente de Crédito y Cobranzas. Es responsabilidad del cobrador verificar que toda la documentación se encuentre completa (facturas, contra recibos, documentos, cheques, efectivo, etc.).

Al hacer la entrega de la cobranza el Gerente de Crédito y Cobranzas informará al cobrador los pormenores a los cobros. De igual manera comunicarle al cobrador la ubicación de los clientes, eso evitará la pérdida del día en busca de una dirección.

### **Enrutamiento**

Una de las maneras más prácticas para organizar al cobrador en su trabajo es el enrutar, “Es un término que significa lo siguiente: Preparar la cobranza de tal manera que la ruta que vayan a seguir los cobradores tengan un orden lógico y no exista un tiempo de ocio, sino que haya un orden previamente establecido”.<sup>(23)</sup> Apoyándose el cobrador de un plano de la ciudad ó alguna persona que proporcione información sobre la ubicación, así también dialogar con el supervisor para enterarse de los pormenores de cada cliente que visite.

### **Comunicación del cobrador con el Departamento**

Es de suma importancia que el cobrador tenga contacto absoluto con el Departamento de Crédito y Cobranzas en la medida que lo requieran las circunstancias, dado que el cobrador tiene el mayor contacto con los clientes.

---

<sup>(23)</sup> Dinámica del Crédito y la Cobranzas. Molina Aznar, Víctor. Ibidem Pág. 70

### **Los avisos de visita del cobrador**

Uno de los elementos que el cobrador utiliza en la cobranza es el aviso de visita a los clientes que en especial son los clientes morosos, indicando el adeudo que tiene y en que fecha se venció su plazo; entregando el aviso original al cliente y copia firmada por el deudor al expediente del mismo.

### **El vehículo**

Por la labor que desarrolla el cobrador, es necesario contar con un vehículo para transportarse, así evitará los atrasos a las visitas de los clientes u otros asuntos que tienen pendientes.

### **Recepción de la cobranza con el Departamento**

Al recibir toda la documentación del cobrador el Gerente de Crédito y Cobranzas inicia con el cotejo de la cobranza efectuada contra su relación correspondiente como son:

- Cheques y efectivos recibidos
- Documentos no pagados
- Documentos debidamente requisitados
- Contra recibos no pagados
- Contra recibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Facturas no recibidas por:
  - Por falta de tiempo
  - Por estar mal formuladas
  - Por estar incompletas

- En relación a cheques. Verificar que se encuentren debidamente llenados y con sus firmas correspondientes.

Una vez revisado toda la documentación el Gerente de Crédito de Cobranzas debe proceder a lo siguiente:

- “Entregar documentos y valores al Departamento respectivo (Tesorería).
- Tomar nota de las reclamaciones de los clientes y asuntos hasta su culminación.
- Devolver la firma al cobrador que fue asentada en la relación de cobranza”<sup>(24)</sup>.

### **Directorio de Empresas y Personas Físicas**

Es indispensable que el Departamento de Crédito y Cobranzas tenga en su poder un directorio de los clientes, permitiendo una información completa; mostrando los datos que a continuación se mencionan:

#### **De empresas:**

- “Nombre de la empresa
- Dirección completa
- Teléfono
- Nombre de la persona que tiene a su cargo los pagos de la empresa.
- Horario de trabajo de la empresa.
- Día ó días y horario para efectuar pagos.

---

<sup>(24)</sup> Molina Víctor. *Dinámica del Crédito y la Cobranza* Ibidem Pág. 77

**De personas físicas:**

- Nombre completo del deudor
- Nombre completo del cónyuge
- Dirección completa
- Teléfono de casa y trabajo
- Día y hora en que suele encontrarse en su domicilio.
- Lugar donde trabaja
- Puesto que ocupa”.<sup>(25)</sup>

**Extravíos, accidentes y asaltos**

Se da en muchos casos que al cobrador por encontrarse fuera del área de trabajo, le sucedan ciertos hechos como pueden ser extravíos, accidentes y/o asaltos; y para estas situaciones se deben tomar ciertas medidas como es el caso de los extravíos.

**Extravíos.** El extravíar un documento como puede ser el contra recibo o factura firmada por el deudor para exigir el pago, es por eso que se hace necesario que la empresa conserve copia de la documentación comprobando la existencia de la operación y por el adeudo.

**Accidentes.** El tratarse de accidentes con pérdida de los documentos, el cobrador debe avisar inmediatamente a la empresa y su jefe inmediato e informar de lo sucedido. Y para evitar el cobro de los cheques deben ser informados que siempre anoten en una libreta los datos del cheque como son: número de cheque, cliente que lo entrego, banco a cargo del cual fue girado e importe, dar aviso a los

---

<sup>(25)</sup> Molina Víctor. Dinámica del Crédito y la Cobranza Ibidem Pág. 78

bancos para que no sean pagados éstos, y para mayor seguridad al cheque se le debe agregar un sello que diga “para deposito en cuenta no... del banco ... o cruzando el cheque en el anverso”.

Asaltos. Referente a los asaltos, se recomienda a los cobradores lo siguiente:

- “Evitar encontrarse solos en lugares apartados.
- Romper su rutina diaria de cobros, modificando periódicamente el enrutamiento.
- No comentar con nadie cuanto cobran o los días que tienen mayor recuperación de cartera.
- Disimular en el portafolios el efectivo, los cheques, ó documentos importantes a fin de evitar su contenido fácilmente.”<sup>(26)</sup>

#### **4.8 BASES PARA UNA BUENA COBRANZA**

Las bases para una buena cobranza se basan en 3 puntos fundamentales:

- Una investigación de crédito bien hecha.
- Cumplimiento de los trato por la venta
- Cobrar

Para efectuar una buena cobranza, no se puede omitir una investigación de crédito hacia el cliente, ya que podría ocasionar que el deudor no tuviera la capacidad del pago de la deuda; esto entorpecería la cobranza por efectuar.

De ahí que las políticas de la empresa deben ser una guía y aplicarlas fielmente.

<sup>(26)</sup> Molina Víctor. Dinámica del Crédito y la Cobranza Ibidem Pág. 82

Otra base de la cobranza; es el cumplimiento del vendedor hacia el cliente, donde deberá establecer y cumplir su palabra y entregar la mercancía a la hora fijada; de igual manera con el servicio que se brinda, donde otorgarán un buen mantenimiento, en caso de que el artículo que se adquiere así lo requiera, esto con la finalidad que el cliente cumpla y no haya una demora o suspensión en sus respectivos pagos.

El no desempeñar sus funciones como se debe en cualquier área tiene sus consecuencias, así como el no cobrar y no hacerlo a tiempo las tiene como a continuación se observa:

- La posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o se recupere lentamente.
- Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autoriza nuevos créditos.
- Se dificulta el manejo interno del Departamento ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza y deben tenerse presentes y adoptar medidas adecuadas hacia la empresa.

Los factores internos son aquellos que tienen origen internamente en la empresa y se refleja en una cobranza lenta, pérdida de algunas cuentas, o acudir a procedimientos legales de cobro.

Dentro de los factores internos que afectan la cobranza están:

- Promesas indebidas no cumplidas por parte de los clientes.
- Mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del departamento de Crédito y Cobranzas.
- Por no haberse prestado el servicio o porque éste no fue satisfactorio para el cliente.
- Arreglos efectuados por los clientes con el departamento de Crédito y Cobranzas a los que no se dió cumplimiento.

Los factores externos pueden ser de una manera particular o general.

- Una situación mala en el país.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos metereológicos.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.

## **4.9 HERRAMIENTAS PARA MANTENER LA CARTERA AL DÍA**

Estas herramientas son la base para obtener una cartera al día siendo las siguientes:

- Días de venta en cartera
- Análisis de antigüedad de saldos
- Descuento por pronto pago
- Envíos de estados de cuenta
- Conciliaciones y análisis de las cuentas de los clientes

- Detener embarques
- Cancelación del crédito

### Días de Venta en Cartera

La fórmula para obtener los días de venta en cartera es la siguiente:

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR DEL MES}}{\text{PROMEDIO DIARIO DE VENTAS DEL MES}} = \text{DÍAS DE VENTA EN CARTERA}$$

El promedio se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS DEL MES}}{30 \text{ DIAS}} = \text{PROMEDIO DIARIO DE VENTAS DEL MES}$$

Este término nos indica como se encuentran las cuentas por cobrar. Por lo general las cuentas por cobrar deberán estar sobre el mismo plazo de cobro, es así que si la empresa establece una política de crédito de 30 días no debe incluirse alguna otra que tenga un crédito mayor a éste. Asimismo el renglón de ventas netas de mes no debe incluirse por la venta de desperdicio ó algún otro concepto de ser así cambiaría el resultado.

A continuación se hace mención de un ejemplo por el autor Molina Víctor.

|                           |                 |  |                                |
|---------------------------|-----------------|--|--------------------------------|
| Cuentas por cobrar        | \$ 4,000,000.00 |  |                                |
|                           | =               |  |                                |
| Promedio diario de ventas | \$ 80,000.00    |  | 50 días de<br>Venta en Cartera |



Si la política de ventas es de 30 días, significa que la recuperación de cuentas por cobrar está atrasada 20 días. Por lo general es aceptable un atraso del 50 % estimadamente en el tiempo de pago y en este caso sería de 45 días, el cual el plazo de crédito se excedió a 5 días.

### **Análisis de antigüedad de saldos**

Este análisis controla las cuentas y documentos por cobrar y esta al descubierto la situación de la cartera. Es recomendable que se maneje la Ley de Pareto o regla 80 - 20.

El hecho de formular este análisis, indica el tomar decisiones para su pronta resolución de no ser así los datos analizados pueden verse modificados por pagos efectuados o devolución de mercancías. Los plazos pueden ser los siguientes: 30 días; 31 a 60; 61 a 90 y más de 90 días... tomando un ejemplo por el autor Molina A. Víctor.

| CÍA, "X", S.A. DE C.V.                                                  |                                                                         |                 |                |                |               |                |                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Análisis de Antigüedad de Saldos Fecha: _____ de 200 ____.              |                                                                         |                 |                |                |               |                |                |
| Nombre del Cliente                                                      | Importe                                                                 | 30 días         | 60 días        | 90 días        | 120 días      | 150 días       | 180 días       |
| La Favorita SA.<br>F - 1827<br>F - 1708<br>F - 1416 (saldo)             | \$ 3,285.00<br>\$ 1,815.00<br>\$ 325.00<br><u>\$ 5,425.00</u>           | 3,285.00        |                | 1,815.00       |               |                | 325.00         |
| R. González F.<br>F - 1729<br>F - 1308                                  | \$ 8,537.00<br>\$ 1,150.00<br><u>\$ 9,687.00</u>                        |                 | 8,537.00       |                |               |                | 1,150.00       |
| La Mercantil SA<br>F - 1800<br>F - 1693 (saldo)<br>F - 1570<br>F - 1501 | \$10,457.00<br>\$ 187.00<br>\$ 418.00<br>\$ 95.00<br><u>\$11,157.00</u> | 10,457.00       | 187.00         |                | 418.00        | 95.00          |                |
| <b>Sumas</b>                                                            | <b>\$26,269.00</b>                                                      | <b>13742.00</b> | <b>8724.00</b> | <b>1815.00</b> | <b>418.00</b> | <b>\$95.00</b> | <b>1475.00</b> |

## Comentario al Análisis de Antigüedad de Saldos:

A "La Favorita", S. A. se le otorgó indebidamente el crédito de la Factura 1708 por \$ 1,815.00 ya que tenía atrasado el pago de \$ 325.00 saldo de la F - 1416. Pero no sólo ya estaba atrasado el saldo citado sino que se le otorgó otro crédito, ahora sobre la F-1827 por \$ 3,285.00. Lo prudente para este efecto sería cobrar o cancelar (según el caso) el saldo de \$ 325.00, recuperar los \$1,815.00 y evitar que los \$ 3,285.00 pasen a 60 días.

En el caso de R. González su situación no es tan favorable, teniendo un atraso en el pago de la F - 1308 por \$ 1,150.00 se le otorgó un crédito por \$ 8,537.00 amparando a la F - 1729 la cual no ha cubierto su adeudo. Se necesita investigar urgentemente cuales podrían ser los motivos, ya siendo el Departamento de Crédito y Cobranzas no hace su labor o el cliente es moroso en sus pagos y quizá convendría no tenerlo como cliente.

“La Mercantil, S. A.” presenta un cuadro de partidas pequeñas con atrasos frecuentes, puede ser que se otorgaron porcientos de pronto pago no aceptados, ó no se corrieron los asientos de cancelación de debidos en la contabilidad, el mismo cliente no aplica la importe total en el cheque. Es conveniente señalarle al cliente las políticas de la empresa y cobrar esos saldos o cancelarlos según convenga en el análisis.

### **Descuentos por pronto pago**

Esta herramienta es de gran ayuda para la recuperación de cartera. Este recurso se utiliza con el fin de reunir un monto determinado y solventar un compromiso urgente.

### **Envíos de estados de cuenta**

Es muy útil ésta herramienta, además de ir acompañado con una carta elaborada indicándole las facturas y la antigüedad de saldos que debe el cliente.

## **Conciliación y análisis de las cuentas de clientes**

Es indispensable llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas, entre el proveedor y sus clientes. El teléfono es de gran ayuda como conducto para conciliar las cuentas.

## **Detener embarques**

Una forma de presionar al deudor es detener su envío de mercancías, mientras el Departamento de Crédito y Cobranzas investiga el caso de éste cliente. Cabe señalar que una suspensión de embarques es muy efectiva cuando el proveedor es muy privilegiado en el mercado, pero de no ser así sería contraproducente para el proveedor. Por eso se debe de analizar detenidamente y tomar la mejor decisión.

## **Cancelación del crédito**

Una de las políticas que debe tener la empresa es que, a un deudor moroso lo mejor es cancelar su crédito. No resulta prudente poner en juego la estabilidad financiera de una empresa.

## **4.10 LA INVESTIGACIÓN DEL CRÉDITO**

“El sano otorgamiento del crédito se finca en una adecuada y completa investigación previa a su otorgamiento, esto constituye una base para una recuperación de las cuentas por cobrar”.<sup>(27)</sup>

---

<sup>(27)</sup> Molina Aznar Víctor. *Ibidem* Pág. 77

Es indispensable que el Departamento de Crédito y Cobranzas no omita ningún requisito para el otorgamiento de un crédito y realice una buena investigación sin omitir algún punto, con esto prevenimos de problemas de cuentas de lenta recuperación o definitivamente incobrables.

Como punto principal, se señala como norma dentro de una empresa que todas las solicitudes de crédito deben ser manejadas para su estudio; ya sea de aprobación o desaprobación cualquiera que fuese el caso al Departamento de Crédito y Cobranzas.

### **Fuentes de la investigación de crédito**

Según Molina Aznar Víctor clasifica la investigación de crédito tiene 2 tipos de fuentes:

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

La fuente de informes de crédito directos o internos son aquellos que tienen su origen dentro de la propia empresa y los indirectos o externos se originan fuera de ella.

Los informes de crédito directos están formados por los siguientes elementos:

- El pedido y/o la solicitud de crédito.
- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que obren en los archivos de la empresa.

- Los antecedentes que tengan en su poder el Gerente de Crédito y Cobranzas, el vendedor que atiende al cliente y cobrador profesional.
- La visita o entrevista con el cliente o prospecto del cliente.

La fuente de informes de crédito indirectos son los siguientes:

- Los banqueros
- Los proveedores y clientes
- Los competidores
- Las agencias dedicadas a la investigación del crédito
- El dictamen del contador público
- El registro público de la propiedad
- Los abogados y auditores
- Los inversionistas
- La carátula de la declaración del impuesto sobre la renta y en su caso los anexos
- La situación que presentan las acciones de la empresa en la bolsa de valores

**Asimismo señala el autor Molina Aznar la información que debe obtenerse en el caso de Personas Físicas:**

Mientras mayor sea la información que llegue a recabarse, mejor será la decisión que se tome.

- Nombre completo del cliente
- Domicilio completo

- Edad del solicitante y Estado Civil
- Número de cartilla del servicio militar nacional
- Una identificación actual
- Si esta casado, bajo que régimen se encuentra
- Nombre de los hijos, edad y estado civil de cada uno
- Número de personas que dependen del solicitante
- lugar donde trabaja
- Puesto que desempeña en la empresa donde presta sus servicios
- Tiempo de trabajar en la empresa
- Sueldo que percibe, así como las prestaciones que goza
- Nombre del jefe inmediato
- 2 ó 3 referencias personales de amistades
- Referencias bancarias

A continuación se incluyen formas de solicitud de crédito.

| Cía. "X", S. A. de C. V.                                                                                                                           |                 |                                 |                                  |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| SOLICITUD DE CRÉDITO - PERSONAS FÍSICAS                                                                                                            |                 |                                 |                                  |                         |
|                                                                                                                                                    |                 |                                 |                                  | Núm. _____              |
| Crédito solicitado por \$ _____                                                                                                                    | Día _____       | Mes _____                       | Año _____                        | Número de Cuenta: _____ |
| Plazo de pago _____ meses                                                                                                                          | _____           | _____                           | _____                            | _____                   |
| Nombre completo _____ Edad _____                                                                                                                   |                 |                                 |                                  |                         |
| Estado civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado                                  |                 |                                 |                                  |                         |
| <input type="checkbox"/> En trámite de divorcio <input type="checkbox"/> Unión libre                                                               |                 |                                 |                                  |                         |
| Nombre del cónyuge _____ Sostiene a _____ personas                                                                                                 |                 |                                 |                                  |                         |
| Casado(a) bajo el régimen de <input type="checkbox"/> Sociedad conyugal                                                                            |                 |                                 |                                  |                         |
| <input type="checkbox"/> Separación de bienes                                                                                                      |                 |                                 |                                  |                         |
| Domicilio _____ Teléfono _____                                                                                                                     |                 |                                 |                                  |                         |
| Entre la calle _____ y la calle _____                                                                                                              |                 |                                 |                                  |                         |
| Colonia _____ C. P. _____ A. P. _____                                                                                                              |                 |                                 |                                  |                         |
| Población _____ Estado _____                                                                                                                       |                 |                                 |                                  |                         |
| Nacionalidad _____ Recibe su correspondencia en _____                                                                                              |                 |                                 |                                  |                         |
| No. de cartilla del Servicio Militar Nac. _____                                                                                                    |                 |                                 |                                  |                         |
| Se identificó con _____                                                                                                                            |                 |                                 |                                  |                         |
| <input type="checkbox"/> Vive Casa Propia <input type="checkbox"/> Pagándola <input type="checkbox"/> Renta <input type="checkbox"/> de Familiares |                 |                                 |                                  |                         |
| Tiempo de residir _____ años                                                                                                                       |                 |                                 |                                  |                         |
| A nombre de quién está el contrato de arrendamiento _____                                                                                          |                 |                                 |                                  |                         |
| Si es propia o del (o de la) cónyuge, datos del registro Público de la Propiedad                                                                   |                 |                                 |                                  |                         |
| Propietario de la casa ocupada anteriormente _____                                                                                                 |                 |                                 |                                  |                         |
| Domicilio _____ Teléfono _____                                                                                                                     |                 |                                 |                                  |                         |
| Nombre de los hijos que vivan con sus padres:                                                                                                      |                 |                                 |                                  |                         |
| _____                                                                                                                                              | Edad _____ años | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Soltero | Ingresos _____          |
| _____                                                                                                                                              | Edad _____ años | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Soltero | Ingresos _____          |
| _____                                                                                                                                              | Edad _____ años | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Soltero | Ingresos _____          |
| _____                                                                                                                                              | Edad _____ años | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Soltero | Ingresos _____          |

Figura No. 7 Solicitud de Crédito - Personas Físicas. Molina Victor E.



| CLIENTE                               |                           | CONYUGE                           |  |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|
| Trabaja en _____                      |                           | Trabaja en _____                  |  |
| Puesto _____                          |                           | Puesto _____                      |  |
| Domicilio _____                       |                           | Domicilio _____                   |  |
| Tel. _____                            |                           | Tel. _____                        |  |
| Ingreso Mensual \$ _____              |                           | Ingreso Mensual \$ _____          |  |
| RFC _____ IMSS _____                  |                           | RFC _____ IMSS _____              |  |
| Tiempo de trabajar ahí _____ años     |                           | Tiempo de trabajar ahí _____ años |  |
| Nombre de jefe inmediato _____        |                           | Nombre de jefe inmediato _____    |  |
| _____                                 |                           | _____                             |  |
| <b>CUENTAS BANCARIAS</b>              |                           |                                   |  |
| Banco _____                           | Sucursal _____            | Núm. de Cta. de cheques _____     |  |
| Banco _____                           | Sucursal _____            | Núm. de Cta. de cheques _____     |  |
| Tarjeta de Crédito expedida por _____ |                           |                                   |  |
| Número _____                          | Monto Autorizado \$ _____ | Ejercido \$ _____                 |  |
| Tarjeta de Crédito expedida por _____ |                           |                                   |  |
| Número _____                          | Monto Autorizado \$ _____ | Ejercido \$ _____                 |  |

Figura No. 8 Solicitud de Crédito - Personas Físicas. Molina Victor E.

|                                                |                          |                          |                          |                          |    |
|------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| ¿Es objeto la empresa de una auditoria fiscal? |                          | <input type="checkbox"/> | Si                       | <input type="checkbox"/> | No |
| <b>REFERENCIAS PERSONALES</b>                  |                          |                          |                          |                          |    |
| Nombre                                         | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Domicilio                                      | _____                    | Teléfono                 | _____                    |                          |    |
| Nombre                                         | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Domicilio                                      | _____                    | Teléfono                 | _____                    |                          |    |
| Nombre                                         | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Domicilio                                      | _____                    | Teléfono                 | _____                    |                          |    |
| <b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>                 |                          |                          |                          |                          |    |
| Nombre de la empresa                           | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Domicilio                                      | _____                    | Teléfono                 | _____                    |                          |    |
| Nombre de quien proporciona informes           | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Monto máx. del crédito otorgado \$             | _____                    | Saldo a la fecha \$      | _____                    |                          |    |
| ¿Se documentan los créditos?                   | <input type="checkbox"/> | Si                       | <input type="checkbox"/> | No                       |    |
| ¿Firma un avalista?                            | <input type="checkbox"/> | Si                       | <input type="checkbox"/> | No                       |    |
| Nombre de la empresa                           | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Domicilio                                      | _____                    | Teléfono                 | _____                    |                          |    |
| Nombre de quien proporciona informes           | _____                    |                          |                          |                          |    |
| Monto máximo del crédito otorgado \$           | _____                    | Saldo a la fecha \$      | _____                    |                          |    |
| ¿Se documentan los créditos                    | <input type="checkbox"/> | Si                       | <input type="checkbox"/> | No                       |    |
| ¿Firma un avalista?                            | <input type="checkbox"/> | Si                       | <input type="checkbox"/> | No                       |    |

Figura No. 9 Solicitud de Crédito - Personas Físicas. Molina Víctor E.

| <b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>                                                             |                           |                                                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|--|
| Nombre del Banco _____ <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Sucursal |                           |                                                          |  |
| Nombre de quien proporciona informes _____                                               |                           |                                                          |  |
| Domicilio _____                                                                          |                           | Teléfonos _____                                          |  |
| Nombre del Banco _____ <input type="checkbox"/> Matriz <input type="checkbox"/> Sucursal |                           |                                                          |  |
| Nombre de quien proporciona informes _____                                               |                           |                                                          |  |
| Domicilio _____                                                                          |                           | Teléfonos _____                                          |  |
| Tarjeta de crédito empresarial expedida por                                              |                           |                                                          |  |
| Número _____                                                                             | Monto autorizado \$ _____ | Ejercido \$ _____                                        |  |
|                                                                                          |                           |                                                          |  |
| <b>AVAL</b>                                                                              |                           |                                                          |  |
| Nombre _____                                                                             | Teléfono _____            |                                                          |  |
| Domicilio _____                                                                          | C. P. _____               | A. P. _____                                              |  |
| Población _____                                                                          | Estado _____              |                                                          |  |
| Trabaja en _____                                                                         | Puesto _____              |                                                          |  |
| Domicilio _____                                                                          | Teléfonos _____           |                                                          |  |
| Datos en el Registro Público de la Propiedad del bien que posee                          |                           |                                                          |  |
|                                                                                          |                           |                                                          |  |
| <b>Elaboró</b><br><br>_____<br><br>Firma                                                 |                           | <b>Solicitante del Crédito</b><br><br>_____<br><br>Firma |  |

Figura No. 10 Solicitud de Crédito - Personas Físicas. Molina Víctor E.

## La información que debe obtenerse en empresas

Aun cuando en los negocios es necesario proporcionar información a los proveedores cuando solicitan un crédito, son validas para este propósito.

Se hace mención por el autor Molina Aznar la información que se requiere de las empresas para un crédito.

- La razón social de la empresa
- Giro o actividad de la empresa
- Representante legal de la sociedad.
- Tiempo que tiene de establecido el negocio
- Capital social de la empresa
- El dictamen del contador público acerca de la situación financiera.
- El número de sus distintos registros ante las diversas autoridades fiscales
- Los antecedentes legales del negocio
- Los datos que obran en el registro público de la propiedad del lugar donde se encuentra establecida la empresa
- Los seguros y fianzas que hubiere contratado para la protección de sus activos y quién o quiénes son los beneficiarios
- Bienes raíces que poseen la empresa
- Inversionistas que la empresa tiene en otros negocios
- Si forma parte de un corporativo
- Situación de sus activos fijos. Grado de utilización del arrendamiento financiero
- Si se trata de una empresa única o cuenta con sucursales

- Créditos que le han sido otorgados por otras empresas con la indicación del monto y plazo de pago.
- Número de la tarjeta de crédito de la empresa
- Bancos con que opera la empresa
- Pasivos en moneda extranjera
- Si es objeto de una auditoria fiscal
- Análisis de antigüedad de saldos y la rotación de las cuentas por cobrar
- Los informes de la bolsa de valores



¿Con qué compañía? \_\_\_\_\_

¿Qué riesgos ampara la póliza? ☐ Robo ☐ Incendio ☐ Asalto  
☐ Motín ☐ Transporte

¿Tiene la empresa contratadas fianzas? ☐ SI ☐ NO

Si es "SI" ¿con qué compañía? \_\_\_\_\_

¿Qué riesgos amparan las pólizas? Los créditos ☐ SI ☐ NO  
La fidelidad ☐ SI ☐ NO

¿Posee la empresa o bien el propietario bienes raíces? ☐ SI ☐ NO

Si es "si" ¿cuáles son? (Indicar datos en el Registro Público de la Propiedad)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

¿Tiene la empresa inversiones en otros negocios? ☐ SI ☐ NO

Si es "si" indicar lo siguiente :

| Nombre | Capital Social | % del capital |
|--------|----------------|---------------|
| _____  | _____          | _____         |
| _____  | _____          | _____         |

¿Forma parte la empresa de algún Corporativo? ☐ SI ☐ NO

Si es "SI" ¿a cuál? \_\_\_\_\_

¿Hace uso la empresa del arrendamiento financiero? ☐ SI ☐ NO

¿Tiene sucursales la empresa? ☐ SI ☐ NO ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

¿En qué poblaciones? \_\_\_\_\_

¿Tiene pasivos en moneda extranjera? ☐ SI ☐ NO

¿En qué monedas? \_\_\_\_\_

Principales marcas de los productos que fabrica o comercializa la Empresa \_\_\_\_\_

¿Son dictaminados los estados financieros por Contador Público?  
☐ SI ☐ NO

Nombre del Contador Público que dictamina \_\_\_\_\_

¿Es objeto la empresa de una Auditoria Fiscal? ☐ SI ☐ NO

Figura No. 12. Solicitud de Crédito de Empresas. Molina Víctor E.

| <b>REFERENCIAS PERSONALES</b>                                  |                                                                |  |  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--|--|
| Nombre _____<br>Domicilio _____<br><br>Teléfono _____<br>_____ | Nombre _____<br>Domicilio _____<br><br>Teléfono _____<br>_____ |  |  |
| Nombre _____<br>Domicilio _____<br><br>Teléfono _____<br>_____ | Nombre _____<br>Domicilio _____<br><br>Teléfono _____<br>_____ |  |  |

| <b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>                                                                                                                          |                                                                                                                                                         |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Nombre _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono(s) _____<br>Da informes _____<br>Crédito máximo \$ _____<br>Plazo _____<br>Saldo \$ _____ Abono mens. _____ | Nombre _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono(s) _____<br>Da informes _____<br>Crédito máximo \$ _____<br>Plazo _____<br>Saldo \$ _____ Abono mens. _____ |  |  |
| ¿Se documentó? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO<br>¿Avalista? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO            | ¿Se documentó? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO<br>¿Se documentó? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO        |  |  |
| Nombre _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono(s) _____<br>Da informes _____<br>Crédito máximo \$ _____<br>Plazo _____<br>Saldo \$ _____ Abono mens. _____ | Nombre _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono(s) _____<br>Da informes _____<br>Crédito máximo \$ _____<br>Plazo _____<br>Saldo \$ _____ Abono mens. _____ |  |  |
| ¿Se documentó? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO<br>¿Avalista? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO            | ¿Se documentó? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO<br>¿Avalista? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO            |  |  |

Figura No. 13 Solicitud de Crédito de Empresas. Molina Victor E.



| <b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>                                                                                                      |                                                                                                                                       |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Banco _____<br>Sucursal _____<br>Da informes _____<br>Teléfono(s) _____                                                           | Banco _____<br>Sucursal _____<br>Da informes _____<br>Teléfono(s) _____                                                               |  |  |
| Banco _____<br>Sucursal _____<br>Da informes _____<br>Teléfono(s) _____                                                           | Banco _____<br>Sucursal _____<br>Da informes _____<br>Teléfono(s) _____                                                               |  |  |
| <b>AVAL</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                       |  |  |
| Nombre _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono _____<br>Población _____ Estado _____<br>Código Postal _____<br>Apartado Postal _____ | Trabaja en _____<br>Domicilio _____<br>Teléfono _____<br>Población _____ Estado _____<br>Código Postal _____<br>Apartado Postal _____ |  |  |
| Elaboró<br><br>_____                                                                                                              | Firma del solicitante<br><br>_____                                                                                                    |  |  |

Figura No. 14 Solicitud de Crédito de Empresas. Molina Víctor E.

Para cumplir con los propósitos de la investigación de crédito la información debe ser recabada por:

- El departamento de Crédito y Cobranzas asignado.
- Una agencia investigadora de créditos.
- El departamento de venta de la empresa, en particular por el vendedor que atiende al cliente.

# **CAPÍTULO V**

## **CASO PRÁCTICO**



## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

# **DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE AVIONETAS, REFACCIONES, ASI COMO SERVICIO MECÁNICO PARA AVIONETAS**

## **5.1 ANTECEDENTES**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí, se representan gráficamente en el organigrama. Por medio de la estructura de organización, se logra acción colectiva efectiva, ya que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos (físico-mental) de muchas gentes que deben unirse y coordinarse. Actualmente la empresa cuenta con 31 empleados, compuesta por la Dirección General, Dirección Comercial, Gerencia de Contraloría, por los departamentos de Tesorería, Plataforma, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, y Recursos Humanos, Gerencia de Refacciones, Gerencia de Taller, Gerencia de Venta de Aviones, y el

Departamento de Almacén, Vendedores, Mecánicos, Mensajeros, Personal de Intendencia.

Como se podrá apreciar en el organigrama de la empresa donde se representan las diferentes áreas que existen, los niveles jerárquicos, así como los puestos establecidos.

Aviones, S.A. de C. V. siempre se ha dado a la tarea de buscar mejoras día a día en la Organización.

### **COMPETIDORES**

Actualmente Aviones, S. A. de C.V. tiene como competidores a las siguientes empresas:

- **SACSA**
- **INDAMEX**
- **AVEMEX**
- **AEROPARTES Y SERVICIOS DEL CENTRO, S.A.DE C.V.**
- **OPTIMUS**

**Niveles Jerárquicos que comprende el organigrama de Aviones, S.A. de C. V.**

1.0 Dirección General

1.1 Asistente de la Dirección General

2.0 Dirección Comercial

2.1 Recepción

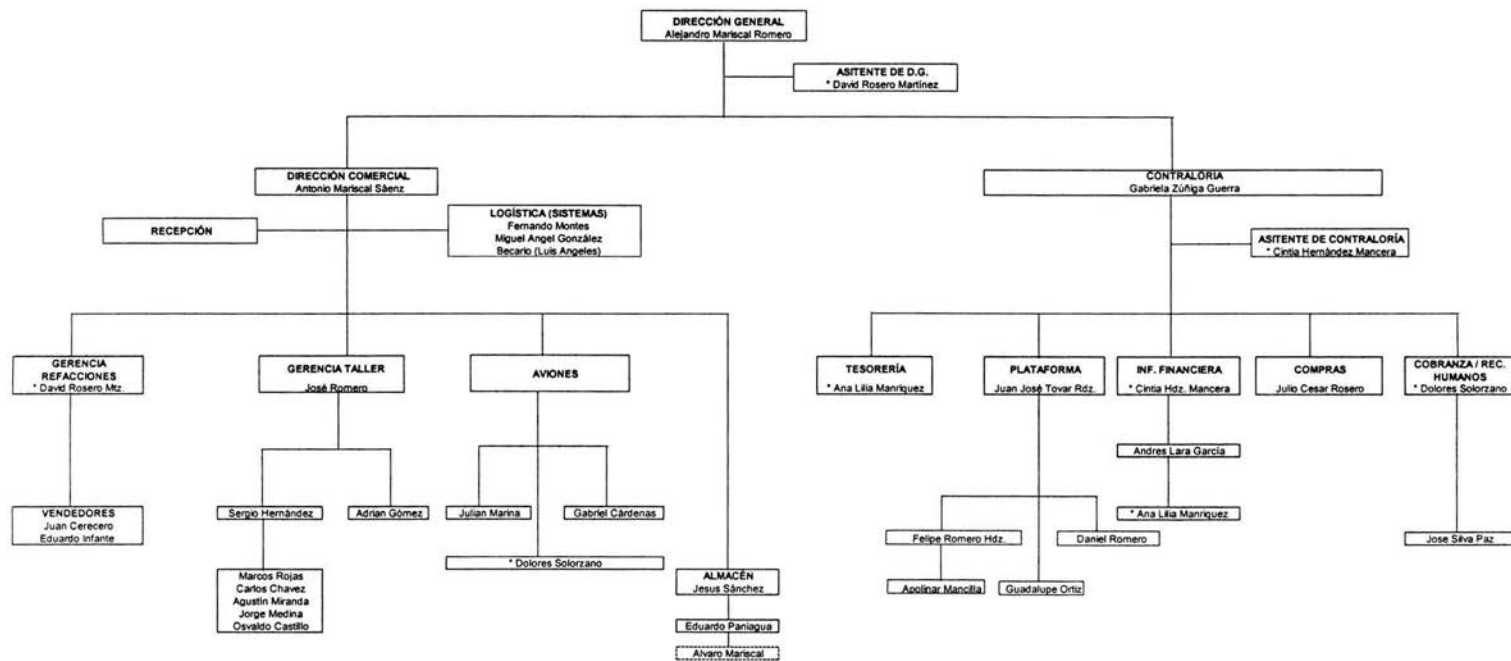
3.0 Departamento de Logística

- 4.0 Gerencia de Refacciones
  - 4.1 Vendedores de Refacciones
- 5.0 Gerencia de Taller
  - 5.1 Jefe de Taller
  - 5.2 Asistente de la Gerencia de Taller
  - 5.3 Mecánicos
- 6.0 Gerencia de Venta de Aviones
  - 6.1 Vendedores de Aviones
  - 6.2 Auxiliar de Venta de Aviones
- 7.0 Almacén
  - 7.1 Almacenistas
- 8.0 Gerencia de Contraloría
  - 8.1 Asistente de Contraloría
- 9.0 Jefe de Tesorería
- 10.0 Jefe de Plataforma
  - 10.1 Jefe de Mantenimiento e Instalaciones
    - 10.1.2 Personal de Limpieza
  - 10.2 Personal de Limpieza
  - 10.3 Chofer
- 11.0 Información Financiera
  - 11.1 Contador
  - 11.2 Auxiliar Contable
- 12.0 Jefe de Compras
- 13.0 Jefe de Crédito y Cobranzas / Recursos Humanos
  - 13.1 Mensajero



AVIONES, S.A. DE C.V.

TELEDYNE  
CONTINENTAL MOTORS



## **VISIÓN**

En Aviones, S. A. de C. V. gozaremos con la preferencia de la clientela nacional e internacional.

## **MISIÓN**

En Aviones, S. A. de C. V. somos una Organización donde trabajamos con ética, eficiencia, para proveer el mejor servicio a nuestros clientes; basados en el trabajo y esfuerzo conjunto.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Lograr la satisfacción de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad, del cual todos somos responsables, promoviendo la comunicación para establecer lazos de confianza.
- Mantenernos cerca de nuestros de clientes partiendo del contacto directo.
- Obtener la satisfacción de nuestros clientes, brindando un servicio en la forma más adecuada a sus necesidades.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CONTRALORIA**

Los objetivos de Contraloría de acuerdo a Acosta Altamirano son los siguientes:

- Ofrecer Información financiera a entidades internas (Administradores de la empresa) y a externas (Accionistas Bancos, Acreedores, Físico y Público interesado en la empresa).
- Evaluar y revisar toda clase de registros para la determinar el estado de la situación financiera.
- Deberá apreciar, interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas de las fuerzas económicas en consecución de los objetivos de la empresa.
- El buen funcionamiento de todos y cada una de las diferentes áreas que forman una organización, vigilando que las actividades, operaciones se desarrollen conforme a las normas previamente establecidas, detectando omisiones para evitar se apliquen interpretaciones personales, que desvíen el resultado fijado, presentando así una visión de conjunto de la empresa.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Los objetivos de Crédito y Cobranzas de acuerdo a Molina Aznar son los siguientes:<sup>(28)</sup>

- Otorgar un sano crédito en una forma adecuada y completa, esto constituye una base, a su vez para una sana recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.
- Obtener a través de las ventas de crédito el máximo de utilidades posible, con las menores pérdidas posibles y con el costo más bajo en cada operación.
- La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.
- Manejar un cobro rápido y puntual para no tener un capital ocioso.

---

<sup>(28)</sup> Molina Aznar, Víctor. Estrategias para otorgar créditos sanos Ibidem Pág. 77

## **POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Las políticas son normas de conducta o acción dictadas por la dirección que deben observar todos los empleados de la empresa. Dichas políticas deben expresarse por escrito e indican que es lo que se puede hacer y lo que no debe hacerse.

- Realizar una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del Departamento, para implantar las medidas que se consideren adecuadas al caso.
- Desarrollar un sistema para cuentas vencidas y revisarlas al máximo.
- Se ofrecerá al cliente el servicio de cobranza, quedando a elección el aceptarlo o bien, efectuar directamente sus pagos en las oficinas de la empresa.
- Para evitar atrasos en la recuperación de la cartera se llevará un control riguroso de todos los clientes; efectuando de inmediato los recordatorios necesarios, ya sea por teléfono o personalmente.
- Los cobros atrasados, cuya recuperación no pueda efectuarse a través de los cobradores serán turnados de inmediato al licenciado encargado de efectuar el cobro por el procedimiento legal.
- Determinar si el cliente debe pasar a pagar a nuestra empresa o nosotros tenemos que realizar el cobro en el domicilio del cliente.

- Determinar el medio de cobranza (cobrarse por medio de cobradores o de depósitos bancarios hechos por el cliente a nuestra cuenta).
- Determinar si se establecen intereses moratorios.
- Establecer bajo que circunstancias un expediente se pasará al departamento jurídico.
- Enviar estados de cuenta a los clientes como recordatorio.
- El cheque deberá ser expedido precisamente a nombre de la empresa.
- El crédito se otorgará, siempre y cuando el cliente asegure a la empresa la recuperabilidad de la misma, para lo que deberán efectuarse los estudios correspondientes del mismo, y del aval.
- Indicar el tiempo máximo concedido a los clientes. Puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras.
- Determinar los plazos máximos y mínimos para otorgar el crédito establecido.
- La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar la Empresa.
- El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudos en forma oportuna o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido.
- El crédito podrá cancelarse si los clientes pagaron fuera de los plazos estipulados, o por costumbres de pagar cheques sin fondos

o cheques posfechados por un período largo y de los clientes cuyos adeudos hayan sido pasados al departamento jurídico.

Una de las principales razones que conllevan a las empresas a tener problemas, es la falta de llevar a cabo estudios de investigación, referente a la situación actual que tiene la empresa. Asimismo se analizará la siguiente investigación referente a la empresa detectando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

|   |   |
|---|---|
| F | D |
| O | A |

**Fortalezas:**

- El tiempo de permanencia en el mercado
- El giro de la empresa (compra - venta y refacciones) no existe demasiada competencia
- Fidelidad de los clientes
- Fidelidad y apoyo del personal a la empresa
- La empresa se encuentra estratégicamente bien ubicada

**Debilidades:**

- No existe una adecuada estructura administrativa
- No cuenta con manuales administrativos
- No existe un establecimiento de políticas, objetivos, metas, etc. en toda la organización
- No se promueve el trabajo en equipo
- Falta de capacitación
- Falta de incentivos
- Falta de publicidad
- Falta de comunicación interactiva entre los diferentes niveles de la organización

**Oportunidades:**

- Crecimiento en ventas con un correcto abastecimiento de refacciones en almacén
- Ampliar el mercado
- Reorganización
- Dar a conocer lo que se vende a nivel masivo

**Amenazas:**

- No se puede competir a gran escala con otras empresas, por falta de capital
- Desabastecimiento de refacciones, embarques, etc. por falta de pago oportuno a proveedores
- Pérdida de clientes
- Pérdida de personal importante para la empresa
- Por falta de buen equipo tecnológico, podría quedar obsoleto causando falta de productividad

## **5.2 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

Una de las principales razones que conllevan a las empresas a tener problemas, es la falta de llevar a cabo estudios de investigación referente a la situación actual que tiene la empresa. Asimismo recabada la información y observaciones que se realizaron dentro de ésta, el Departamento de Crédito y Cobranzas, no cuenta con manuales de funciones; esto trae como consecuencia el desempeño de las funciones inadecuadamente; de ahí que existe la necesidad de mejorar los procesos, por lo cual es necesario la elaboración de un manual de funciones para obtener mejores resultados en las actividades.

A continuación se mencionan los principales problemas que se detectaron al hacer el análisis de Aviones, S.A. de C.V.

- Uno de los problemas que resaltan en la Organización, es la falta constante de comunicación interactiva entre los diferentes niveles, básicamente el departamento de Ventas, con el departamento de Crédito y Cobranzas ocasionando falta de información continua, descontrol en la cuenta del cliente y por consecuencia no existen resultados rápidos para una cobranza efectiva.
  
- En ocasiones no se presenta una fluidez en las relaciones de Cobranza, dejando pendientes de cobro, volviéndose clientes morosos y llegando a cancelación de cuentas, además de ocasionar un descontrol y falta de recursos monetarios.
  
- No se recibe capacitación externa e interna por parte de la dirección hacia los empleados, principalmente el área de Crédito y Cobranzas; siendo esta un área demasiado importante para la recuperación de los recursos financieros, es decir, conocer y aplicar adecuadamente las actividades que se desempeñan en el área, por mencionar: el trato adecuado al cliente, el realizar una cobranza eficiente, etc.

- Una de las debilidades que presenta la compañía, el no promover el trabajo en equipo entre los departamentos y a la vez entre los mismos compañeros de la misma área, por lo mismo se ocasiona la falta de entrega de trabajo.
  
- Falta de control entre el personal de Ventas, Almacén y Crédito y Cobranzas, por el manejo de ventas de contado. Por citar un ejemplo, siendo que prácticamente las ventas de contado se cobran al momento de la entrega de mercancía, por lo general no opera de esa manera, sino que el personal de ventas o almacén se toman atribuciones que deben ser únicamente del departamento de Crédito y Cobranzas otorgando créditos sin determinar plazos de pago, provocando que la venta llegue a ser incobrable.
  
- No existen políticas establecidas, las pocas que se han creado o definido se hacen conforme a problemas o sucesos que se presentan, en base a eso se fijan políticas verbales.
  
- Existe nula autoridad para tomar decisiones en el departamento, teniendo que consultar o pedir autorización a su superior para actuar.



- En el área de Crédito y Cobranzas se desempeñan múltiples funciones, es decir, no se definen las funciones por departamento, ya que la persona que administra dicha área; desarrolla a la vez funciones de otros departamentos siendo estos muy distintos al manejo de Crédito y Cobranzas los cuales son: Venta de Aviones y Recursos Humanos; impidiendo su desarrollo eficiente y provocando falta de control en el área.
  
- Existe la necesidad de establecer juntas periódicas entre los departamentos, donde deben encontrarse presentes jefes y empleados de cada área, para exponer los problemas que se presentan con frecuencia, ofreciendo soluciones viables, esto contribuirá a conseguir el objetivo planeado.
  
- No se cuenta con un manual de funciones para llevar a cabo las operaciones de la empresa adecuada y ordenadamente.
  
- No se tienen debidamente establecidas las funciones que debe realizar el área de Crédito y Cobranzas.

Por los problemas detectados y analizados, podemos diagnosticar que es la falta de funciones bien establecidas, no sólo en el departamento de Crédito y Cobranzas, sino en toda la Organización. Tomando la decisión de elaborar un manual de funciones para incrementar la eficiencia en el área.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE AVIONES, S.A. DE C.V.**

Una reorganización administrativa se refiere a reorientar la actividad de la organización, ya que esto se aplica para incrementar la eficiencia y eficacia en la operación administrativa.

La organización es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran.

El propósito de organizar, es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla con los objetivos y el logro de las metas establecidas.

Es de gran importancia que las empresas deban tener organigramas, debido a que éstos son útiles para informar a los empleados cuales son sus puestos y de que manera estos puestos se relacionan con otros en la organización.

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos; y el analizar un puesto es el procedimiento

a través del cual se determinan los deberes y el tipo de persona y que deben ser contratadas para ocuparlas.

Cuando existen demasiados mensajes de funciones enviados a un individuo, el resultado será un conflicto de funciones. En el momento que se le pida a un empleado realizar una serie de tareas incompatibles entre sí, esta persona experimenta la “sobre carga de funciones”, es imposible para la persona complete todas las tareas asignadas a la vez. Es probable que la sobre carga se experimente como un conflicto de prioridades, y se debe decidir que tiene mayor prioridad y que puede dejarse a un lado, siendo que es imposible excluir alguna de las funciones, la persona puede estar sobrecargada más allá del límite de su capacidad.

“El asignar a cada quien sus funciones tiene como beneficios:

- Eliminar la duplicidad del trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades.
- Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que los objetivos establecidos se logren más eficientemente en los diferentes niveles de la empresa.”<sup>(29)</sup>

---

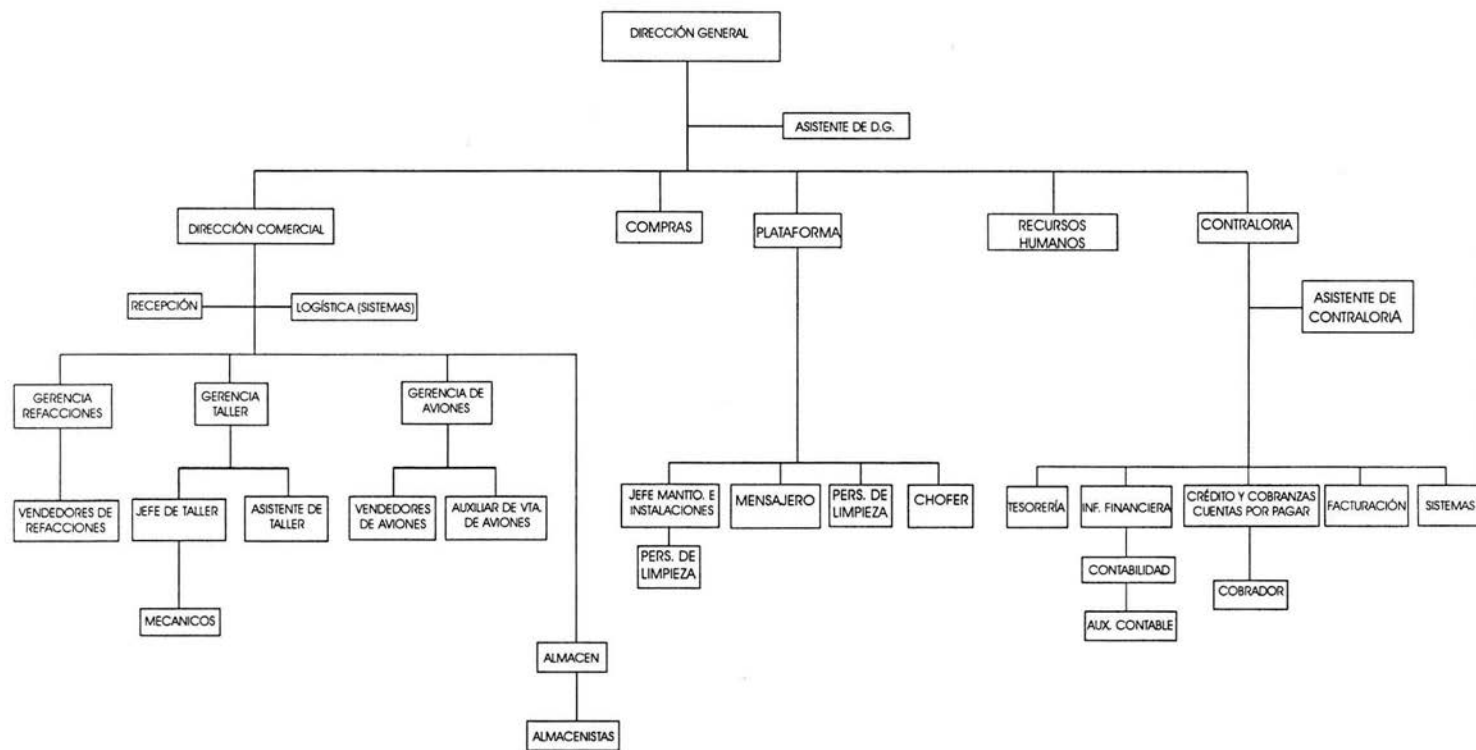
(29) José Altamirano. Organización Contable Ibidem Pág. 56

Uno de los puntos mas requeridos en lo posible es tener la especialización individual y el desarrollo de funciones particulares.

Hay un principio de Administración establecido por Fayol donde podemos reafirmar lo antes mencionado, siendo el principio de especialización o división del trabajo. “En cuanto más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene de él la mayor eficiencia, precisión y destreza”<sup>(30)</sup>

---

<sup>(30)</sup> James A. F. Stoner. Administración Ibidem Pág. 40



### **5.3 DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA - VENTA DE AVIONETAS, REFACCIONES ASÍ COMO SERVICIO MECANICO PARA AVIONETAS.**

A continuación se presenta el manual de funciones para el Área de Crédito y Cobranzas.

|                        |                       |              |           |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:       | Página de |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a: |           |
|                        |                       | Fecha:       | Página de |

**AVIONES, S. A. DE C. V.**

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE**  
**AVIONES, S. A. DE C. V.**

2004.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |              |           |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:       | Página de |
|                        |                       | Sustituye a: |           |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:       | Página de |
|                        |                       |              |           |

## ÍNDICE

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| ➤ Introducción .....                              | 1  |
| ➤ Objetivos del manual .....                      | 2  |
| ➤ Alcance .....                                   | 3  |
| ➤ Como usar el manual .....                       | 4  |
| ➤ Antecedentes .....                              | 5  |
| ➤ Funciones de Dirección General .....            | 13 |
| ➤ Funciones del Asistente de Dirección Gral. .... | 16 |
| ➤ Funciones de Compras .....                      | 18 |
| ➤ Funciones de Recursos Humanos .....             | 22 |
| ➤ Funciones de Plataforma .....                   | 25 |
| ➤ Funciones de Jefe de Mantenimiento e Inst.....  | 29 |
| ➤ Funciones de Mensajero .....                    | 32 |
| ➤ Funciones del Personal de Limpieza .....        | 35 |
| ➤ Funciones del Personal de Transportes .....     | 37 |

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                       |              |           |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:       | Página de |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a: |           |
|                        |                       | Fecha:       | Página de |

## ÍNDICE

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| ➤ Funciones de Contraloría .....            | 39 |
| ➤ Funciones Asistente de Contraloría .....  | 45 |
| ➤ Funciones de Tesorería .....              | 47 |
| ➤ Funciones de Información Financiera ..... | 53 |
| ➤ Funciones de Contabilidad .....           | 56 |
| ➤ Funciones del Auxiliar Contable .....     | 59 |
| ➤ Funciones de Crédito y Cobranzas .....    | 64 |
| ➤ Funciones del Cobrador .....              | 71 |
| ➤ Funciones de Cuentas por Pagar .....      | 74 |
| ➤ Funciones de Facturación .....            | 78 |
| ➤ Funciones de Sistemas .....               | 80 |
| ➤ Comité de Revisión .....                  | 83 |

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 1 de 83 |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a:         |                |
|                        |                       | Fecha:               | Página de      |

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones fue elaborado para el área de Crédito y Cobranzas con el objeto de elevar la calidad en el área al no existir manuales administrativos.

Este manual proporciona información clara y precisa sobre las funciones que llevan a cabo cada área, donde encontraran las funciones y responsabilidades que deben desempeñar llegando al objetivo deseado.

Es de gran importancia que el manual se mantenga actualizado periódicamente, debido a los cambios que se puedan suscitar en la organización, así no se perderá la utilidad del manual.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 2 de 83 |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a:         |                |
|                        |                       | Fecha:               | Página de      |

### **OBJETIVOS DEL MANUAL**

1. Definir las funciones y obligaciones de los puestos que existen dentro de cada área.
2. Incrementar la eficiencia del departamento.
3. Facilitar las actividades de la misma.
4. Servir de apoyo para otras áreas.
5. Instruir al personal acerca de los objetivos, funciones, políticas, etc.
6. Precisa funciones, evitando duplicidad.
7. Sirve como medio de orientación al personal de nuevo ingreso.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 3 de 83 |
|                        |                       | Sustituye a:         |                |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de      |

**ALCANCE**

El manual de funciones podrá utilizarlo cualquier área de la organización para ser consultado, siendo de gran utilidad; ya que de esta manera se evitará la duplicación de funciones y obligaciones al estar ya bien establecidas en este manual.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 4 de 83 |
|                        | Sustituye a:          |                      |                |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de      |

### **COMO USAR EL MANUAL**

A continuación se menciona el uso del manual describiendo los pasos siguientes:

1. Al inicio del manual aparece un índice, el cual hace mención de los temas contenidos, así como la numeración de las páginas para su fácil localización.
2. Todas las páginas contienen en la parte superior un encabezado, en donde especifica las funciones de cada departamento.
3. Podrá ser consultado por cualquier empleado de la organización, avisando al personal que lleva el control del mismo, devolviendo el manual en la fecha estipulada.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 5 de 83 |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a:         |                |
|                        |                       | Fecha:               | Página de      |

### **ANTECEDENTES**

Aviones de S. A. de C. V. es creado el 18 de diciembre de 1948 por los hermanos Aarón y Héctor Saenz Couret, quienes lo hicieron con la firme idea de fomentar la aviación privada en México. Para ello esta Compañía comenzó con la presentación de la empresa "Cessna" de los Estados Unidos en territorio nacional.

En aquel entonces Cessna era una Compañía de reciente creación en los Estados Unidos y era la que más se estaba dando a conocer con la manufactura de los aviones de pistón.

Por aquellos tiempos aviones como el Luscombe, Navion, Stinson y el Bellanca entre otros se disputaban las preferencias de los aviadores de la época. Uno de los clubes aéreos que se tenían en la Ciudad de México, que por cierto

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 6 de 83 |
|                        | Manual de Funciones   | Sustituye a:         |                |
|                        |                       | Fecha:               | Página de      |

### **ANTECEDENTES**

fue el primero, organizó una carrera entre un Stinson, avión grande, recubierto de tela, con motor radial frank de 165 hp. Y patín de cola, y un Cessna 170 A, todo de metal, con motor Continental de 145 hp. y totalmente desconocido. Dicha justa que causó mucha expectación entre el gremio, consistía en un vuelo despegando del aeropuerto de Balbuena, pasar sobre “Tres Marías” a una altura establecida, continuar hacia Acapulco y regresar hacia la Cd. de México, tarea que se creía imposible para el “Cessna”.

La competencia la ganó el Cessna 170 A, logrando que un empresario con la visión de Don Aarón Saenz Couret se interesará por esa marca, pues consideraba que esos aviones tenían un excelente futuro en México y adquirió de quien en ese entonces era el representante de Cessna en México, los derechos para representar a esta fábrica de aeroplanos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 7 de 83 |
|                        |                       | Sustituye a:         |                |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de      |

### **ANTECEDENTES**

Es así que Aviones, S. A. de C. V. desde su inicio se convierte en la representante de Cessna Aircraft Company para la República Mexicana, iniciando la venta de estos excelentes aviones en todo el país.

El comienzo fue muy duro debido a las dificultades en convencer a los prospectos compradores de que los aviones de metal que en aquellos tiempos eran la innovación que Cessna presentaba, volaban tan bien como los aviones recubiertos de tela. El éxito aunque tardó un poco no se hizo esperar y fue en 1955 cuando Aviones, S. A. de C. V. logra su primer reconocimiento que Cessna Aircraft le otorgaría como la “Organización de Ventas del año”, reconocimientos que se repetirían en numerosas ocasiones a partir de esa fecha.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                       |                      |                |
|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 8 de 83 |
|                        |                       | Sustituye a:         |                |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de      |

### **ANTECEDENTES**

En 1971 Aviones, S. A. de C. V. obtiene la representación de Lear Jet, demostrándolo extensamente a través de toda la República Mexicana y vendiendo el primer Lear Jet 23 en México al entonces Gobernador del Estado de Campeche.

Dicha representación tuvo que dejarse poco tiempo más tarde porque como Distribuidores Cessna, Aviones S. A. de C. V., tenía el compromiso moral de apoyarlo en el lanzamiento a nivel mundial del primer birreactor turboprop que Cessna producía, convirtiéndose así también en distribuidores, estación de servicio y proveedor de partes para México de su nuevo birreactor Cessna Citation.

Desde entonces Aviones S. A. de C. V. ha estado trabajando conjuntamente con Cessna Aircraft Co., uniendo esfuerzos

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                           |
|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 9 de 83            |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### ANTECEDENTES

para satisfacer las necesidades cada día más crecientes de la Aviación Mexicana hasta 1986, fecha en que por razones de una ley de responsabilidades mal entendida en Estados Unidos, Cessna tuvo que dejar de producir los aviones de pistón durante casi 12 años, tiempo durante el cual Aviones S. A. de C. V. siguió aportando sus servicios de mantenimiento, pintura y distribución de partes con el respaldo de Cessna.

En la actualidad, después de medio siglo, Aviones S. A. de C. V. sigue manteniendo aquel compromiso moral un día contraído con Cessna Aircraft Company, representándola como miembro del equipo mundial "CSTAR", promoviendo la venta de la "Nueva Generación de Monomotores de Pistón Cessna", en el área centro-sur-este del país, como estación de

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                 |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 10 de 83 |
|                        | Sustituye a:          |                      |                 |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de       |

### **ANTECEDENTES**

servicio autorizada de fábrica para la reparación de toda la gama de aviones de pistón y turbohélice 208. Dada la experiencia que como iniciadores y distribuidores de Cessna Citation, seguimos ofreciendo el respaldo como estación de servicio a los propietarios de Cessna Citation 500 y 550, con el reconocimiento y autorización de la D. G. A. C. que es en México.

Es importante remarcar que durante este fructífero período Aviones S. A. de C. V. tiene la experiencia de haber vendido más de 1000 aviones incluidos entre éstos aproximadamente 50 Citation, éstos hasta 1988 los que significan un importante porcentaje de la población de monomotores y bimotores de Pistón Cessna incluyendo algunos de turbohélice 425 y 441 que existen en la República Mexicana,

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                           |
|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 11 de 83           |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### ANTECEDENTES

teniendo registrados a la fecha más de 11,000 órdenes de servicio y reparación efectuadas a gran parte de esta población. Actualmente, nuestra empresa está saliendo a dar servicio de mantenimiento en diferentes partes de la República.

Los hangares de Aviones S. A. de C. V. en la capital mexiquense ocupan un terreno de mil 100 metros cuadrados y están ubicados en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez. Con ello la empresa sigue creciendo y a la par contribuye a la creación de nuevos empleos que se darán en toda la zona que rodea a la terminal aérea.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                           |
|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 12 de 83           |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### ANTECEDENTES

Es por toda esta gran trayectoria que seguimos muy entusiasmados el equipo actual de colaboradores de Aviones S. A. de C. V. en continuar con este éxito. Nos alienta para continuar en esta bonita labor por muchos años más esperando seguir alcanzando nuestras metas de superación.

#### SU UBICACIÓN.

Av. Fuerza Aérea Mexicana No. 465 Col. Federal

México Distrito Federal C. P. 15700.

Tel.: 55 71 33 34 Fax. 57 85 33 65

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                   |                      |                 |
|------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.             | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 13 de 83 |
|                        |                                   | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de<br>Dirección General | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL**

**FUNCIONES**  
**DE LA**  
**DIRECCIÓN GENERAL**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                   |              |                 |
|------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.             | Fecha:       | Página 14 de 83 |
|                        |                                   | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de la Dirección General | Sustituye a: |                 |
|                        |                                   | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL**

Reportar a: Asamblea de Accionistas o Dueño de la empresa  
 Objetivo: Vigilar que todos los objetivos fijados se vayan realizando conforme a lo planeado.

#### **Funciones:**

- Es responsable de la completa operación de la organización.
- Analizar y evaluar con los Gerentes de Área, informes técnicos y estadísticos, que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Revisar que los Gerentes de Área lleven la elaboración de los presupuestos de Inversión de Capital, Producción, Ventas, etc. Vigilando y evaluando los resultados conforme se vayan realizando.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                   |            |                 |
|------------------------|-----------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.             | Fecha:     | Página 15 de 83 |
|                        |                                   | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                      |            |                 |
|                        | Funciones de la Dirección General | Fecha:     | Página de       |

**FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL**

- Analizar y Evaluar los contratos de servicios prestados, mantenimiento de aviones, que se celebren con otras empresas.
- Revisar y analizar los estados financieros emitidos para su presentación a la asamblea de accionistas.
- Ante él se presentan los reportes, informes o resultados por las auditorías internas y externas realizadas para evaluar los niveles de aplicación de las políticas, procedimientos y controles de registro para las operaciones previas establecidas.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                                              |                      |                 |
|------------------------|----------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                        | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 16 de 83 |
|                        |                                              | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones del Asistente de Dirección General | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL**

**FUNCIONES**  
**DEL ASISTENTE DE**  
**DIRECCIÓN GENERAL**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                              |                      |                 |
|------------------------|----------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                        | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 17 de 83 |
|                        | Funciones del Asistente de Dirección General | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                              | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL**

Reportar a: Dirección General

Objetivo: Responsabilizarse de la Operación y de la Administración de la Empresa y la ejecución de la mismas atribuciones que le ha asignado el Director General.

Funciones:

- Supervisión y seguimiento de las políticas de la Dirección General, así como sus directrices.
- Canalizar la situaciones que se presentan en todos los Departamentos a Dirección General para indagar soluciones viables a la Organización.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                           |
|------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 18 de 83           |
|                        | Funciones de Compras  | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

**FUNCIONES DE COMPRAS**

**FUNCIONES DE COMPRAS**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                 |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 19 de 83 |
|                        |                       | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Compras  | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE COMPRAS**

Reportar a: Departamento de Contraloría

Objetivo: Adquirir los materiales necesarios al menor costo posible, tomando en cuenta los requerimientos de calidad.

Funciones:

- Con base a un “Reporte Mensual de Existencias de Almacén” y las solicitudes de compra que recibe este Departamento por Ventas y Taller y con su previa autorización, se realiza la tramitación de compras.
- Se revisan números de parte y precios por cada solicitud y verificar que el proveedor surta el material, evaluando previamente a 3 posibles proveedores por lo menos para la compra del material, siempre con su previa autorización.
- Una vez aceptado la orden de compra, debe hacerse llegar el pedido al proveedor clasificando si es nacional o

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |              |                 |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:       | Página 20 de 83 |
|                        |                       | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Compras  | Sustituye a: |                 |
|                        |                       | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE COMPRAS**

extranjera, si la compra es nacional se manda por vía fax al proveedor o vía telefónica y si es al extranjero se realiza por vía Internet o enviando un fax.

- Se registran todas las compras en el sistema (Crescendo) para que Almacén les pueda elaborar una entrada.
- Prorratio de Record de Material Recibido (RMR). Durante el mes se efectúan compras tanto nacionales como extranjeras, cada una se registran en RMR, los cuales son prorratiados de acuerdo a su monto de impuestos y gastos aduanales que resulten tanto del cálculo de honorarios por parte del agente aduanal como del mismo proveedor. Dichos gastos son capturados en una cédula en la que se desglosa todos y cada uno de los gastos en forma separada, y no unirlos con el valor real de las refacciones. Esta póliza sirve de apoyo para el Área de Contabilidad.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                 |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 21 de 83 |
|                        | Funciones de Compras  | Sustituye a:         |                 |
|                        |                       | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE COMPRAS**

- Elaboración de reportes de Quick Claims. Este reporte sirve para llevar un control específico de todos y cada uno de las reclamaciones que se hacen a los proveedores, ya sea en materia de garantía o devolución.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                               |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.         | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 22 de 83 |
|                        | Funciones de Recursos Humanos | Sustituye a:         |                 |
|                        |                               | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

**FUNCIONES DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                               |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.         | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 23 de 83 |
|                        |                               | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Recursos Humanos | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

Reportar: Departamento de Contraloría.

Objetivo: Lograr que las relaciones establecidas entre la Dirección General y el Personal como la satisfacción en el trabajo y el progreso del trabajador sean desarrollados, conciliando los intereses de ambas partes.

Funciones:

- Establecer los procedimientos de control, preparación y pago de nómina.
- Controlar el registro de ausentismo, compensaciones, altas, bajas, comisiones, permisos, descuentos, etc.
- Elaboración y control de expedientes de personal.
- Programar, organizar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones laborales de la empresa con el personal.
- Llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                               |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.         | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 24 de 83 |
|                        | Funciones de Recursos Humanos | Sustituye a:         |                 |
|                        |                               | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

- Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos para proceder a contratación.
- Elaborar contratos de personal.
- Elaborar altas y bajas ante el IMSS.
- Supervisar el cumplimiento de las medidas de Seguridad e Higiene.
- Llevar un control de ingresos de Sueldos y Salarios.
- Elaborar el cálculo de prestaciones del personal.
- Controlar los servicios y prestaciones otorgadas al personal
- Vigilar las disposiciones constitucionales: Ley Federal del Trabajo, Seguro Social y Reglamento Interior del Trabajo.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |              |                 |
|------------------------|-------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:       | Página 25 de 83 |
|                        |                         | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Plataforma | Sustituye a: |                 |
|                        |                         | Fecha:       | Página de       |

**FUNCIONES DE PLATAFORMA**

**FUNCIONES**  
**DE PLATAFORMA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |                      |                           |
|------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 26 de 83           |
|                        | Funciones de Plataforma | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### **FUNCIONES DE PLATAFORMA**

Reportar a: Departamento de Contraloría.

Objetivo: Vigilar y Supervisar que tanto las instalaciones como el mobiliario sean eficientes y seguras.

Funciones:

- Supervisión y Mantto. de Eq. de Oficina. Vigilar todo el equipo de oficina (PC, Fax, Teléfonos, etc.) se encuentre en perfectas condiciones para su uso diario. En caso de requerir servicio técnico de algún equipo, informar para su respectiva autorización, y buscar el servicio adecuado para su reparación necesaria.
- Supervisión y Mantto. de Equipo de Transporte. Se lleva un control y registro de las salidas de los vehículos de la empresa, así como dar el mantenimiento adecuado a las unidades para su óptimo rendimiento.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |                      |                           |
|------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 27 de 83           |
|                        | Funciones de Plataforma | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### **FUNCIONES DE PLATAFORMA**

- Supervisión y Mantto. de Edificios. Tener en óptimas condiciones las instalaciones, en caso de requerir servicio por desperfectos, avisar al Departamento de Mantenimiento e Instalaciones.
- Supervisión y Mantto. de Materiales y Herramientas. Mantener los materiales y herramientas adecuados y actualizados para su correcta ejecución de trabajos de limpieza y de emergencia.
- Supervisión y Mantto. de Plataforma. Inspeccionar el área de Plataforma que se encuentre en perfecto estado, para el uso de los aviones y brindar periódicamente el mantenimiento requerido.
- Supervisión, control y elaboración de reportes por centros de costos de llamadas telefónicas. Se maneja un sistema llamado Software para el control de llamadas de cada em-

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |                      |                 |
|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 28 de 83 |
|                        | Funciones de Plataforma | Sustituye a:         |                 |
|                        |                         | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE PLATAFORMA**

pleado (locales, larga distancia, y celulares), en el cual cada mes se elabora un reporte de todos los registros de llamadas, para conocer el costo de los gastos percibidos, dicho reporte sirve como cédula de trabajo para el área de Contabilidad.

- Elaboración y control de contratos de servicios en Plataforma. Se elaboran expedientes por cada uno de los clientes que usan la plataforma, para llevar un control y brindar un mejor servicio al cliente.
- Atención a clientes por los servicios que se le brindan en plataforma. Se les proporciona información acerca de las instalaciones o asuntos administrativos acerca de éste, comunicándole a Dirección General los asuntos tratados por los posibles nuevos clientes.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                            |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                      | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 29 de 83 |
|                        | Funciones de Mantenimiento e Instalaciones | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                            | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE MANTENIMIENTO E INSTALACIONES**

**FUNCIONES DE**  
**MANTENIMIENTO E**  
**INSTALACIONES**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                            |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                      | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 30 de 83 |
|                        |                                            | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Mantenimiento e Instalaciones | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO E INSTALACIONES**

Reportar a: Departamento de Plataforma

Objetivo: Vigilar el buen funcionamiento de las Instalaciones y Mobiliario.

Funciones:

- Encargarse de dar mantenimiento en Pintura, Electricidad, Plomería, Albañilería, etc. Para mantener las instalaciones en general de la compañía en las mejores condiciones.
- Supervisar al departamento de Vigilancia, dando instrucciones precisas, para llevar los registros pertinentes y controles de seguridad en el control de entradas y salidas de visitantes y vehículos.
- Llevar a cabo un programa de control vehicular, es decir, otorgando un lugar a los vehículos de la empresa, de los empleados, y visitantes para su seguridad.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                            |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                      | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 31 de 83 |
|                        |                                            | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Mantenimiento e Instalaciones | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE MANTENIMIENTO E INSTALACIONES**

- Llevar el control de los vehículos de la compañía, manteniéndolos en óptimas condiciones para su funcionamiento adecuado, así como sus pagos correspondientes de tenencias y verificaciones, realizándolos en los plazos establecidos, teniendo sus expedientes de cada uno.
- Mantener y revisar las medidas adecuadas en cuanto a Seguridad e Higiene a las Instalaciones y Plataforma de la Compañía.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                         |                      |                 |
|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 32 de 83 |
|                        | Funciones del Mensajero | Sustituye a:         |                 |
|                        |                         | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL MENSAJERO**

**FUNCIONES DEL**  
**MENSAJERO**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |                      |                           |
|------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 33 de 83           |
|                        | Funciones del Mensajero | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### **FUNCIONES DEL MENSAJERO**

Reportar a: Departamento de Plataforma

Objetivo: Colaborar con las necesidades exteriores de la Empresa.

Funciones:

- Entregar y recibir cartas, reportes a Autoridades Fiscales, Bancarias.
- Entrega de Reportes a Directivos, a Terceros, Notarias, Etc.
- Recoger documentación solicitada por los departamentos.
- Realizar pagos por diversos servicios (Luz, Agua, teléfono, tenencias, pago a proveedores, etc.)
- Debe realizar compras por los diferentes servicios que se necesite.
- Llevar documentación, propaganda y/o invitaciones por algún evento a las empresas, relacionadas con el medio.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                         |              |                 |
|------------------------|-------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.   | Fecha:       | Página 34 de 83 |
|                        |                         | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones del Mensajero | Sustituye a: |                 |
|                        |                         | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DEL MENSAJERO**

- Llevar y recoger correspondencia al apartado postal, así como solicitudes y/o aclaraciones por servicios de certificación de copias notariales.
- Apoyar a los distintos departamentos de la Organización sobre los puntos anteriormente dichos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                    |              |                 |
|------------------------|------------------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.              | Fecha:       | Página 35 de 83 |
|                        |                                    | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones del Personal de Limpieza | Sustituye a: |                 |
|                        |                                    | Fecha:       | Página de       |

**FUNCIONES DEL PERSONAL DE LIMPIEZA**

**FUNCIONES DEL PERSONAL**  
**DE LIMPIEZA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                    |                      |                 |
|------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.              | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 36 de 83 |
|                        |                                    | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones del Personal de Limpieza | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL PERSONAL DE LIMPIEZA**

Reportar a: Departamento de Plataforma

Objetivo: Mejorar el aspecto de oficinas en general.

Funciones:

- Se encarga de la limpieza de toda la empresa incluyendo Oficinas, Plataforma, Talleres, Limpieza de Refacciones, para que los empleados laboren en lugares aptos y adecuados.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                       |                      |                 |
|------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                 | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 37 de 83 |
|                        | Funciones del Personal de Transportes | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                       | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL PERSONAL DE TRANSPORTES**

**FUNCIONES**  
**DEL PERSONAL**  
**DE TRANSPORTES**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                       |              |                 |
|------------------------|---------------------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.                 | Fecha:       | Página 38 de 83 |
|                        |                                       | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones del Personal de Transportes | Sustituye a: |                 |
|                        |                                       | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DEL PERSONAL DE TRANSPORTES**

Reportar a: Departamento de Plataforma

Objetivo: Cuidar que las unidades de transportes se encuentren en óptimas condiciones.

Funciones:

- Brindar un servicio con las diferentes unidades de transporte a los diversos departamentos (Área Administrativa y Área Comercial) para llevar a cabo las funciones necesarias que se efectúan dentro de la empresa.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |              |                 |
|------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:       | Página 39 de 83 |
|                        |                          | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Contraloría | Sustituye a: |                 |
|                        |                          | Fecha:       | Página de       |

**FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DE CONTRALORÍA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                          |                      |                 |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 40 de 83 |
|                        | Funciones de Contraloría | Sustituye a:         |                 |
|                        |                          | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

Reportar a: Dirección General

Objetivo: Coordinar las funciones de la empresa y a través del cual se canaliza su interés en la investigación y desarrollo de métodos y programas para la realización de actividades.

Funciones:

- Registros, reportes y sistemas contables. Dirigir las operaciones del sistema de contabilidad para el buen registro de las operaciones diarias de la empresa.
- Contabilidad de costos. Crear o adecuar un sistema de registro de materia prima, productos, mano de obra y gastos indirectos, para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio y así conocer su costo.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |              |                 |
|------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:       | Página 41 de 83 |
|                        |                          | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Contraloría | Sustituye a: |                 |
|                        |                          | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

- Métodos y Políticas de depreciación. Establecer el método o política más acorde para la depreciación de un equipo, tomando en cuenta su uso, el transcurso del tiempo o el progreso de la técnica que hagan obsoleto el equipo.
- Desarrollo y vigilancia del sistema de control presupuestal. Llevar el control de los ingresos y los gastos, así como de los cambios en el activo y en el pasivo, para que puedan siempre estar dentro de los límites que puedan manejar la empresa, de acuerdo a sus operaciones presentes y futuras de acuerdo con los presupuestos aprobados.
- Relaciones con los contadores públicos independientes. Establecer lazos de comunicación y períodos de tiempo, con los contadores que llevarán a cabo la revisión externa de las operaciones, controles, contratos y en general de los estados financieros emitidos por el área de Contabilidad.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |                      |                 |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 42 de 83 |
|                        |                          | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Contraloría | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

- Preparación de los Estados Financieros. Elaborar en coordinación con el Departamento de Contabilidad y sus asistentes, los reportes necesarios para la integración de los Estados Financieros.
- Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Revisar el estado de la situación financiera y el estado de resultados de donde se determinará la liquidez, solvencia, recuperabilidad de cartera, tendencia y estabilidad financiera.
- Vigilar el pago de impuestos. Preparar y presentar las declaraciones fiscales, seguridad social y otros, para cumplir oportunamente con el pago de estos.
- Mantener registros de inventarios. Elaboración de métodos para mantener el registro de inventarios, tanto de materia prima, productos terminados y del activo fijo.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |                      |                 |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 43 de 83 |
|                        | Funciones de Contraloría | Sustituye a:         |                 |
|                        |                          | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

- Es el encargado de optimizar los recursos financieros que en su momento cuente la empresa.
- Coordinarse con el Departamento de Cuentas por Pagar para analizar los recursos con que cuente, para cubrir los requerimientos de: adquisiciones, pagos a proveedores, nóminas, obligaciones fiscales, etc. de acuerdo a los tiempos y plazos establecidos.
- Coordinarse con el Departamento de Crédito y Cobranzas, para la obtención oportuna de los reportes de cobranza efectuada, estableciendo los plazos de crédito y montos.
- Formulación de los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los responsables de todas las áreas y niveles de la empresa, la mecánica detallada que deberá seguirse para la elaboración de los presupuestos de inversión de capital, producción, ventas, financieros, etc.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |              |                 |
|------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:       | Página 44 de 83 |
|                        |                          | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Contraloría | Sustituye a: |                 |
|                        |                          | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTRALORÍA**

- Proporcionar información a los ejecutivos de la Dirección de la Empresa, sobre las operaciones del ejercicio contable actual y de años anteriores.
- Revisar periódicamente las cifras presupuestadas para hacer los ajustes y rectificaciones que se consideren necesarias.
- Se lleva un registro donde se muestran todas las pólizas por concepto de G. M. M., AUTOS, VIDA, etc. señalando su vigencia, el control y registro de fianzas que han sido expedidas y las que cumplieron su labor para cancelación.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                    |                      |                 |
|------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.              | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 45 de 83 |
|                        | Sustituye a:                       |                      |                 |
|                        | Funciones Asistente de Contraloría | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES ASISTENTE DE CONTRALORÍA**

**FUNCIONES**  
**ASISTENTE DE**  
**CONTRALORÍA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                    |                      |                 |
|------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.              | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 46 de 83 |
|                        | Funciones Asistente de Contraloría | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                    | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE ASISTENTE DE CONTRALORÍA**

Reportar a: Departamento de Contraloría

Objetivo: Apoyar a la Gerencia de Contraloría para el logro de los objetivos generales del Departamento.

Funciones:

- Asistencia en atención de Auditoria Externa (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Seguro Social, etc.)
- Elaboración de papeles de trabajo y cédulas de Auditoria.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |                      |                 |
|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 47 de 83 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a:         |                 |
|                        |                        | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE TESORERÍA**

**FUNCIONES**  
**DE TESORERÍA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                        |              |                 |
|------------------------|------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:       | Página 48 de 83 |
|                        |                        | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a: |                 |
|                        |                        | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE TESORERÍA**

Reportar a: Departamento de Contraloría

Objetivo: Llevar a cabo una correcta administración de los recursos monetarios con el fin de determinar el manejo de los recursos que requieran las diversas áreas de la empresa.

Funciones:

- Entradas de ingresos a bancos. Entregar todos los depósitos-cheques al cobrador, para el aumento de efectivo, elaborando su respectiva orden de ingreso con el objeto de llevar un control interno en la Tesorería y evitar la pérdida de algún depósito, manejando ordenes de ingreso por ventas de contado, cobro a clientes, reintegro de gastos, devolución de prestamos, financiamientos, etc. llevando a cabo este procedimiento se registra una cobranza en tiempo y forma para obtener su determinado IVA a pagar.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |              |                 |
|------------------------|------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:       | Página 49 de 83 |
|                        |                        | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a: |                 |
|                        |                        | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE TESORERÍA**

- Elaboración de cheques. Se elaboran los cheques determinando el día, requiriendo una solicitud donde determinan: beneficiario, cantidad, motivo y autorización previa del Departamento de Contraloría, para pagos a proveedores, nóminas gastos administrativos, préstamos, obligaciones fiscales, etc. analizando el saldo de los bancos se emitirá el respectivo cheque.
- Fondos de Caja Chica. Se constituyen dos fondos, uno para cambios en las ventas de almacén, con el fin de agilizar y brindar un mejor servicio al cliente. Y otro para gastos menores amparándose siempre contra comprobante, el cual deberá estar autorizado previamente a su pago por el área de Contraloría, se efectuaran reembolsos semanales o quincenales, mediante la expedición de un cheque a favor del Tesorero y por el importe exacto de los comprobantes.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |                      |                 |
|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 50 de 83 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a:         |                 |
|                        |                        | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE TESORERÍA**

- **Elaboración de Diario de Bancos y Posición Bancaria.** Registrar los depósitos y pagos emitidos que se realizaron el día anterior, obteniendo el saldo disponible, posteriormente si hubo algún movimiento aplicado en bancos (cheque cobrado, comisión, depósito no registrado), se realizan los movimientos necesarios para obtener el saldo contable, reportando al departamento de Contraloría. Esto con el fin de llevar el registro oportuno de los cobros efectuados y tener una visión más clara de que pagos se puedan realizar. Con base a lo anterior se establece el ppto. estimado como medio de control para la dirección de la empresa, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro.
- **Control en el manejo de la Cobranza.** Por medio de un sistema (Crescendo) revisar que el depósito del cliente y la

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |              |                 |
|------------------------|------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:       | Página 51 de 83 |
|                        |                        | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a: |                 |
|                        |                        | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE TESORERÍA**

factura que reportó Crédito y Cobranzas sea la misma que se encuentra en el sistema, aplicando el inicio de la(s) factura(s) respectivas de cada cliente; permitiendo tener control de los pagos y adeudos de los clientes; sirviendo como apoyo al registro contable, de no existir dicho sistema de datos se presentaría un descontrol en cuanto a Tesorería, Crédito y Cobranzas, y falta de información a Contabilidad.

- Reportes de Cobranza. Se elabora un reporte de cobranza (clientes) registrando todos los ingresos que se realizaron por mes, para reportar el IVA a pagar, este reporte permite conocer los cobros que hayan sido a cuenta o liquidaciones de facturas emitidas.
- Reportes de Flujo de Efectivo. El Flujo de Efectivo es la diferencia de las entradas y salidas de dinero durante

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |                      |                 |
|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 52 de 83 |
|                        | Funciones de Tesorería | Sustituye a:         |                 |
|                        |                        | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE TESORERÍA**

un período determinado, en este caso se realiza mes a mes, dependiendo de la cobranza, realizada se efectuará la concentración de ésta, para efectuar la aplicación y distribución a las diversas cuentas dependiendo de los centros de costos.

- Elaboración de Transferencias Bancarias vía Internet. Se transfieren todos los pagos a terceros, impuestos, gastos administrativos, nóminas, esto es con el fin de agilizar el pago y no se corra el riesgo de la pérdida de efectivo-cheque, teniendo previa autorización del Departamento de Contraloría.
- Realizar trámites y cierres de operaciones con Casas de Cambio para la compra - venta de divisas.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                     |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 53 de 83 |
|                        |                                     | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Información Financiera | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

**FUNCIONES**  
**DE INFORMACIÓN**  
**FINANCIERA**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                     |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 54 de 83 |
|                        | Funciones de Información Financiera | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                     | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

Reportar a: Departamento de Contraloría.

Objetivo. Establecer y Administrar las políticas y procedimientos en materia impositiva para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales, manteniendo una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

Funciones:

- Revisar y discutir las Declaraciones Fiscales
- Organizar la actividad de impuestos, asignando personal y delegando autoridad
- Pago de Impuestos
- Atención de requerimientos, reclamaciones, litigios, etc.
- Relaciones con Autoridades Gubernamentales, Asesores, Contadores, etc.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                     |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 55 de 83 |
|                        |                                     | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Información Financiera | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

- Formulación de declaraciones, manifestaciones e informes al Gobierno.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales.
- Supervisión del registro contable de las pólizas de ingresos, egresos y diario; como el seguimiento de control interno.
- Asistencia a la elaboración de los Estados Financieros.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                           |            |                 |
|------------------------|---------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.     | Fecha:     | Página 56 de 83 |
|                        |                           | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:              |            |                 |
|                        | Funciones de Contabilidad | Fecha:     | Página de       |

**FUNCIONES DE CONTABILIDAD**

**FUNCIONES**  
**DE CONTABILIDAD**

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

|                        |                           |                      |                 |
|------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.     | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 57 de 83 |
|                        |                           | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Contabilidad | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE CONTABILIDAD**

Reportar a: Información Financiera

Objetivo: Cumplir con las obligaciones fiscales a las que esta sujeta la empresa y que la información que proporciona sea veraz, completa, oportuna y accesible a las personas a quienes va dirigida.

Funciones:

- Elaboración de informes analíticos de las actividades contables como son: Ingresos, Cuentas por Pagar, Facturación, Ventas, Gastos, Inventarios, etc.
- Registro en libros de control (auxiliares y principales) de cada una de las operaciones de la empresa, incluyendo las operaciones cuyo control es realizado por la Contabilidad de costos.
- Control y elaboración de informes relativos a inversiones en activos fijos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                           |                      |                 |
|------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.     | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 58 de 83 |
|                        |                           | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Contabilidad | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CONTABILIDAD**

- Elaboración de los Estados Financieros Básicos y Reportes complementarios.
- Preparar informes y declaraciones de impuestos y de cualquier derecho, producto o aprovechamiento a cargo de la Empresa.
- Implantación del sistema contable.
- Análisis y evaluación de puestos del Departamento de Contabilidad.
- Flujo y presentación de la información contable.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 59 de 83 |
|                        | Funciones de Auxiliar Contable | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE AUXILIAR CONTABLE**

**FUNCIONES DE**  
**AUXILIAR CONTABLE**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 60 de 83 |
|                        |                                | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Auxiliar Contable | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE AUXILIAR CONTABLE**

Reportar a: Departamento de Contabilidad

Objetivo: Que el registro de las operaciones se realice adecuadamente y con oportunidad llevando un control efectivo.

Funciones:

- Elaboración de Pólizas de Egresos. Para su elaboración se necesita revisar que se encuentren con su respectiva solicitud de cheque, indicando quién lo esta requiriendo, con su debida autorización junto con su comprobante, en caso de ser un pago a un proveedor, debe estar anexada copia de la factura y el registro de entrada al almacén en su caso RMR (Record de Mercancía Recibida) o un servicio O. R. (Orden de Reparación); en caso de no encontrarse estos datos, solicitarlo al almacén, taller ó Crédito y Cobranzas, junto con su contra recibo respectivo.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 61 de 83 |
|                        | Funciones de Auxiliar Contable | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                | Fecha:               | Página de       |

### FUNCIONES DE AUXILIAR CONTABLE

- Para las pólizas de gastos y reembolsos verificar que todos los comprobantes se encuentren y cotejen con la cantidad requerida, según el reporte de gastos.
- Pólizas de Ingresos. Se registran en 3 diferentes pólizas mencionando como primera póliza **Cobranza - Clientes**. Se incorpora la ficha de depósito con su respectiva orden de ingreso para dar inicio al registro de la póliza; y a su vez ir verificando con el sistema de Crescendo (cobranza) que simultáneamente sea el mismo saldo, revisando que la factura y el pago reportados por Crédito y Cobranzas sea el mismo saldo. Segunda póliza **Ventas directas de almacén**. Se anexa la ficha de depósito junto con su respectiva orden de ingreso aplicando el registro contable con el descargue de la venta de mostrador en el sistema de Crescendo. La tercera póliza **Depósitos Varios** de igual manera se anexa

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |                      |                           |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 62 de 83           |
|                        | Funciones de Auxiliar Contable | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### **FUNCIONES DE AUXILIAR CONTABLE**

la ficha de depósito con su orden de ingreso, en este reporte se registran reintegros de gastos, devolución de préstamos, cobro a deudores, financiamientos, traspasos entre cuentas.

- Pólizas de Diario. Al final de cada mes se registran todas las comisiones que salieron durante el mes de todos los bancos.
- Se le aplicará la numeración a las pólizas, con el fin de no perder ninguna póliza y llevar un buen control de éstas.
- Captura de pólizas. Al término de la codificación de las pólizas se realiza la captura de las mismas en una sola persona, evitando se capture doble y puedan dirigirse a la persona adecuada para cualquier aclaración. La finalidad es obtener el registro de las operaciones para proporcionarle información oportuna y real a la empresa sobre los movimientos contables.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |            |                 |
|------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:     | Página 63 de 83 |
|                        |                                | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                   |            |                 |
|                        | Funciones de Auxiliar Contable | Fecha:     | Página de       |

**FUNCIONES DE AUXILIAR CONTABLE**

➤ Conciliaciones Bancarias. Al término de todos los movimientos registrados en la contabilidad, se imprimen todos los auxiliares de bancos junto con los estados de cuenta de cada banco, para elaborar las conciliaciones y evitar errores de saldos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                                     |                      |                           |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 64 de 83           |
|                        | Funciones de<br>Crédito y Cobranzas | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

**FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FUNCIONES**  
**DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                  |            |                 |
|------------------------|----------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.            | Fecha:     | Página 65 de 83 |
|                        |                                  | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                     |            |                 |
|                        | Funciones de Crédito y Cobranzas | Fecha:     | Página de       |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Reportar a: Departamento de Crédito y Cobranzas

- Objetivo: Supervisar la Administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo, con la responsabilidad inmediata de lograr la eficiente operación del mismo, teniendo un ciclo de convertibilidad de acuerdo con los plazos otorgados a los clientes.

Funciones:

- Administrará las políticas de Crédito y Cobranzas de la Empresa.
- Aplicará las políticas de Crédito y Cobranzas para implantarlas, interpretarlas, comunicarlas y vigilar su observancia.
- Enviar al cobrador a recoger cheques y / o efectivo del pago de las facturas de los clientes.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                  |              |                 |
|------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.            | Fecha:       | Página 66 de 83 |
|                        |                                  | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Crédito y Cobranzas | Sustituye a: |                 |
|                        |                                  | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

- Evitar fuga de utilidades por cuentas malas o incobrables.
- Investigar constantemente de nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del Departamento.
- Supervisará el análisis para la apertura de nuevas cuentas.
- Vigilar que las investigaciones de Crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas.
- Evaluar los pedidos enviados por ventas.
- Controlar que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo de Crédito prudente, basado en las políticas establecidas para el caso.
- Recuperación inmediata de las cuentas por cobrar derivadas de las ventas.
- Ofrecer un servicio adecuado a los clientes.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                     |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 67 de 83 |
|                        | Funciones de<br>Crédito y Cobranzas | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                     | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

- Controlar el cobro de las cuentas de crédito de acuerdo con los convenios especiales acordados con los clientes, pero siempre en relación con los plazos marcados.
- Realizar el cobro de las cuentas de los clientes con tacto y comprensión hacia el cliente en el desarrollo de esta función, esto contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes y conservarlos como tales.
- Informar al Departamento de Contraloría el estado o giro de los clientes, para poder determinar las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.
- Encargarse de la aprobación de créditos y ampliación de límites de créditos.
- Tendrá una estrecha colaboración con el Departamento de Contabilidad para la conciliación y el control de cuentas de los clientes, pagos recibidos de los valores obtenidos de las

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                  |              |                 |
|------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.            | Fecha:       | Página 68 de 83 |
|                        |                                  | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Crédito y Cobranzas | Sustituye a: |                 |
|                        |                                  | Fecha:       | Página de       |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

cuentas, modificaciones a las ventas, la emisión de notas de crédito, castigo de cuentas incobrables, estimaciones, presupuestos, etc.

- Deberá informarse con el Departamento de Almacén que se encuentre garantizada la entrega de mercancía al cliente, para así efectuar la cobranza establecida.
- Reportar a su jefe inmediato por tiempos establecidos, los reportes requeridos, para otorgar la información pertinente como son: Relaciones de cobranza, estados de cuenta de los clientes, estadísticas, relaciones de antigüedad de saldos, etc.
- Dar seguimiento a la cobranza, a través del presupuesto de cobranza.
- Depurar cuentas de clientes, a través de la aplicación de pagos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                  |                      |                           |
|------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.            | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 69 de 83           |
|                        | Funciones de Crédito y Cobranzas | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

- Entregar documentación al cliente. (Facturas, Notas de Crédito, Presupuestos, etc.) A través del Departamento de Ventas o directamente al cliente.
- Actualizar líneas de crédito de acuerdo a la solvencia de sus pagos.
- Conciliar cuentas con clientes, a través de visitas y / o llamadas telefónicas.
- Verificar que los pagos y la facturación sean los correctos.
- Esperar la emisión de facturas que es procesada por el Departamento de Facturación para poder integrar los saldos de clientes.
- Conciliar saldos de clientes a través del sistema de Crescendo entregado por el Departamento de Tesorería, en caso de existir diferencias hacerlo saber para corregir los reportes existentes.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                     |                      |                 |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.               | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 70 de 83 |
|                        | Funciones de<br>Crédito y Cobranzas | Sustituye a:         |                 |
|                        |                                     | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

- Llevar un control en el archivo de los expedientes de cada uno de los clientes, en liquidaciones de ventas, facturación, notas de crédito.
- Elaborar cartas de cargo a los clientes que correspondan por atrasos en pagos.
- Entregar las facturas correspondientes, notas de crédito emitidas a los Departamentos para su control respectivo.
  - ❖ Cliente. Original color blanco
  - ❖ Contabilidad. Color verde
  - ❖ Tesorería. Color rosa
  - ❖ Facturación. Color amarillo
  - ❖ Crédito y Cobranzas. Color azul.

En caso de ser cancelada la factura, se entregará el juego completo al Departamento de Tesorería para efectos fiscales.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |                      |                 |
|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 71 de 83 |
|                        | Funciones del Cobrador | Sustituye a:         |                 |
|                        |                        | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL COBRADOR**

**FUNCIONES**  
**DEL COBRADOR**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                        |                      |                           |
|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 72 de 83           |
|                        | Funciones del Cobrador | Fecha:               | Sustituye a:<br>Página de |

**FUNCIONES DEL COBRADOR**

Reportar a: Departamento de Crédito y Cobranzas.

Objetivo: Efectuar en forma eficiente la cobranza a su cargo.

Funciones:

- Las facturas serán entregadas rápida y correctamente para su revisión o cobranza a los respectivos clientes.
- Los cobros se efectuaran con diligencia y honradez.
- La cobranza será entregada a Tesorería precisamente el día en que se efectúo para posteriormente depositarlos en los bancos que le indiquen.
- Informar al Departamento de Crédito y Cobranzas los motivos o causas de las retenciones de pago por parte del cliente y las nuevas fechas de pago, en su caso.
- Organizar las adecuadas rutas de trabajo.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                        |                      |                 |
|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.  | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 73 de 83 |
|                        | Funciones del Cobrador | Sustituye a:         |                 |
|                        |                        | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DEL COBRADOR**

- Cuidar los valores de la compañía que tenga a su cargo.
- Brindar un buen trato al cliente y mantener con él relaciones cordiales.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |            |                 |
|------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:     | Página 74 de 83 |
|                        |                                | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                   |            |                 |
|                        | Funciones de Cuentas por Pagar | Fecha:     | Página de       |

**FUNCIONES DE CUENTA POR PAGAR**

**FUNCIONES DE**  
**CUENTAS POR PAGAR**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |                      |                 |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 75 de 83 |
|                        | Sustituye a:                   |                      |                 |
|                        | Funciones de Cuentas por Pagar | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE CUENTAS POR PAGAR**

Reportar a: Departamento de Contraloría

Objetivo: Llevar un control de los pagos mediante una programación, dependiendo de los plazos de crédito obtenidos y de la disponibilidad del flujo de efectivo.

Funciones:

- Establecer fecha y hora para la revisión de facturas y pago a proveedores.
- Verificar que las facturas entregadas por los proveedores tengan los datos de la compañía, cantidad y mercancía y/o servicios sean los correctos para proceder al pago, entregando a su vez su contra recibo, indicando: Fecha, Nombre del Proveedor, No. de Factura, Cantidad, e indicar el día de pago.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |            |                 |
|------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:     | Página 76 de 83 |
|                        |                                | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                   |            |                 |
|                        | Funciones de Cuentas por Pagar | Fecha:     | Página de       |

### **FUNCIONES DE CUENTAS POR PAGAR**

- Enviar las facturas a los departamentos correspondientes iniciando con Almacén, para solicitar su registro, de entrada de mercancía con un registro llamado RMR (Record de Mercancía Recibida) y al Departamento de Taller referente a algún servicio realizado al avión llamado este registro O. R. (Orden de Reparación).
- Realizar un reporte semanal de las facturas recibidas, para ser entregadas al Departamento de Contabilidad como son: Facturas originales por: servicios prestados a la empresa, compras de artículos de oficina, etc., y copias de las facturas por compras de refacciones, y servicios de reparación al avión. Al Departamento de Compras entregar facturas originales por compras de refacciones y pagos aduanales, al Departamento de Mantenimiento deberá entregar facturas originales sobre los servicios realizados a los aviones.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                                |            |                 |
|------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.          | Fecha:     | Página 77 de 83 |
|                        |                                | Marzo-2004 |                 |
|                        | Sustituye a:                   |            |                 |
|                        | Funciones de Cuentas por Pagar | Fecha:     | Página de       |

### **FUNCIONES DE CUENTAS POR PAGAR**

Esto es con el fin de que los Departamentos elaboren sus registros correspondientes.

- Se deben tener en un archivo copias de las facturas que serán próximas a pago.
- Actualizar el análisis de cuentas por pagar semanalmente, para ser entregado a su Jefe inmediato para su revisión correspondiente.
- Una vez autorizado los pagos a ciertos proveedores, se expiden las solicitudes de cheque al Departamento de Tesorería para realizar la elaboración de los pagos correspondientes, ya sea por vía transferencia o cheque.
- Solicitar estados de cuenta a los proveedores para conciliación de saldos, esto es con la finalidad de llevar un control en los pagos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                           |                             |                      |                 |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL<br>ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.       | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 78 de 83 |
|                           | Funciones de<br>Facturación | Sustituye a:         |                 |
|                           |                             | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE FACTURACIÓN**

**FUNCIONES**  
**DE FACTURACIÓN**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                          |                      |                 |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 79 de 83 |
|                        | Funciones de Facturación | Sustituye a:         |                 |
|                        |                          | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE FACTURACIÓN**

Reportar a: Departamento de Contraloría.

Objetivo: Adquirir una mayor optimización en la emisión de facturas y notas de crédito.

Funciones:

- Facturas y Notas de Crédito. Se elaboran facturas y notas de crédito solicitadas por los departamentos de Ventas, Taller, Plataforma, etc., elaborando una solicitud para indicar que requiere que le elaboren, y posteriormente seguir con el proceso.
- Preparar un reporte mensual, en el que se desglosa el importe total de ventas, servicios prestados, y servicios realizados; por cada centro de costo.
- Presentar el reporte por mes al área de Contraloría, previamente autorizado por Dirección General, Información Financiera y Contabilidad.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|



|                        |                          |                      |                 |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V.    | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 80 de 83 |
|                        | Funciones de<br>Sistemas | Sustituye a:         |                 |
|                        |                          | Fecha:               | Página de       |

**FUNCIONES DE SISTEMAS**

**FUNCIONES**  
**DE SISTEMAS**

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                 |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 81 de 83 |
|                        |                       | Sustituye a:         |                 |
|                        | Funciones de Sistemas | Fecha:               | Página de       |

### **FUNCIONES DE SISTEMAS**

Reportar a: Departamento de Contraloría

Objetivo: Optimizar el funcionamiento del equipo de computo así como el Software en general, para el buen funcionamiento de los programas que este utilizando la Empresa.

Funciones:

- Dedicarse a establecer y actualizar normas de sistemas y verificar su cumplimiento.
- Desarrollar nuevos sistemas.
- Realizar las especificaciones escritas de los sistemas.
- Establecer y actualizar normas de programación y verificar su cumplimiento.
- Interpretar las definiciones de sistemas y adaptarlas a los requerimientos de programación.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |              |                 |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:       | Página 82 de 83 |
|                        |                       | Marzo-2004   |                 |
|                        | Funciones de Sistemas | Sustituye a: |                 |
|                        |                       | Fecha:       | Página de       |

**FUNCIONES DE SISTEMAS**

- Aprobar los programas realizados, verificando si cumplen las especificaciones prescritas.
- Establecer y actualizar normas de operación y verificar su cumplimiento.
- Interpretar los requerimientos de programación y convertirlos en procedimientos operativos.
- Dedicarse al manejo operativo de los equipos.

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

|                        |                       |                      |                 |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| LOGOTIPO DEL ORGANISMO | Aviones, S.A. de C.V. | Fecha:<br>Marzo-2004 | Página 83 de 83 |
|                        | Sustituye a:          |                      |                 |
|                        | Manual de Funciones   | Fecha:               | Página de       |

**COMITÉ DE REVISIÓN**

|                                                    |                                                 |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <p>_____</p> <p>CONSEJO DE ACCIONISTAS</p>         | <p>_____</p> <p>DIRECTOR GENERAL</p>            |
| <p>_____</p> <p>ASISTENTE DE LA DIRECCION GRAL</p> | <p>_____</p> <p>DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA</p> |

|          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|----------|---------|-----------|

## CONCLUSIONES

Referente a la investigación del presente trabajo podemos concluir que una buena administración requiere de técnicas para alcanzar los objetivos establecidos; y ser superados de manera satisfactoria, así también se necesita de otro tipo de herramientas, que ayuden a incrementar su eficiencia en la organización como son los manuales administrativos, en este caso el manual de funciones, constituyendo un elemento indispensable para el logro de los objetivos planeados y el logro en las operaciones de cada departamento que constituye a la Empresa.

En la Empresa Aviones S. A. de C. V. Al no contar con ningún manual administrativo, se cae en la necesidad de elaborar un manual de funciones, describiendo objetivos, políticas, las funciones de lo diferentes puestos administrativos de la empresa y delimitando los niveles de autoridad en el trabajo que nos ocupa, se empezará por el Departamento de Crédito y Cobranzas.

La propuesta de un manual de funciones para el Departamento de Crédito de Cobranzas a la Empresa de Aviones, S.A. de C.V. constituye un recurso para ayudar a la administración de la Compañía, auxilia para que las funciones queden claramente definidas, a delimitar responsabilidades, se pueden detectar errores de trabajo; al tiempo de crecimiento de la estructura

organizacional, permitirá conocer sus funciones de cada puesto sin mayor problema.

Otro de los múltiples beneficios que otorga el manual, es el permitir a los miembros de la empresa conocer sus deberes y responsabilidades que cotidianamente realizan, logrando llegar a sus objetivos de la organización.

Se consigue agilizar el desempeño de las actividades con eficiencia del personal de nuevo ingreso.

El manual de funciones para la empresa es de suma importancia, ya que en el medio en que se desenvuelve tiene la necesidad de brindar eficiencia en la venta de nuestros productos, otorgar un servicio eficiente a nuestros clientes debiendo ser los ideales, pues de ello depende en gran medida la permanencia en el mercado.

La definición de cada puesto, autoridad, responsabilidades y relaciones, deben ser establecidas por escrito y hechas del conocimiento de todos los miembros del grupo.

Para el logro de los objetivos planeados y llegar a la meta establecida, dependerá de la buena administración que se maneje en la organización.

Se puede concluir que la utilización de los manuales administrativos son necesarios para el funcionamiento de cualquier organización así como para el desarrollo de la misma y su crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

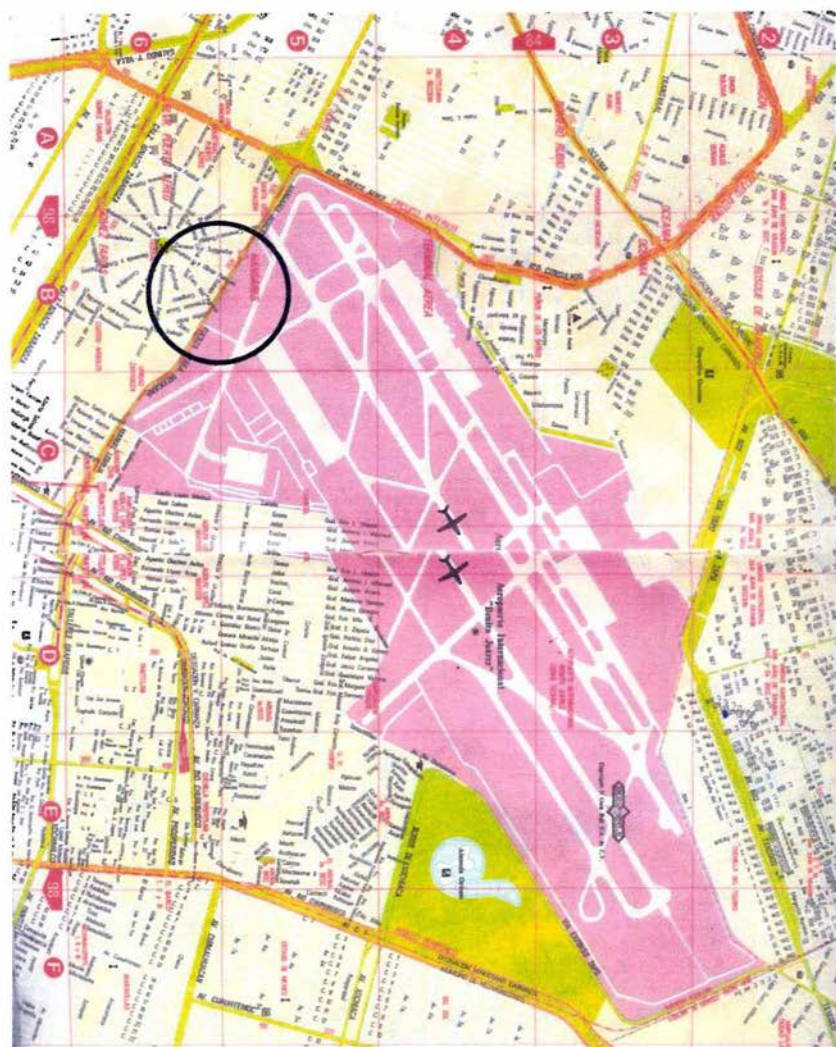
- 📖 Acosta Altamirano, Jaime. Administración Financiera I. Editorial Hispano Europea. México 1980.
- 📖 Acosta Altamirano, Jaime. Organización Contable de la Empresa Editorial Hispano Europea. México 1980.
- 📖 Álvarez Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editorial Panorama México 1996.
- 📖 Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. FCA., México 1990.
- 📖 Fernández Arena, J. Antonio. Proceso Administrativo. Editorial Trillas, México 1999.
- 📖 Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Guía Práctica para Planear y Estructurar un Negocio. Editorial Mc. Graw Hill. México 1996.
- 📖 Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. Editorial Mc. Graw - Hill., México 1997.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw – Hill, México 1998.
- 📖 Lázzaro, Víctor. Tr. Sistemas y Procedimientos. Un manual para los Negocios y la Industria. Editorial Diana, México 1985.
- 📖 Méndez Ramírez, Ignacio. El Protocolo de la Investigación; lineamientos para su elaboración y análisis. Editorial Trillas México 1994.
- 📖 Molina Aznar, Víctor. Dinámica del Crédito y la Cobranza. Editorial ECASA. México 1985.



-  Molina Aznar, Víctor. Estrategias para otorgar Créditos Sanos. Editorial Ediciones Fiscales ISEF, S. A. México 1995.
-  P. Ettinger, Richard. Crédito y Cobranzas. Editorial Continental, S. A. de C. V. México 1998.
-  Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª. Parte. Editorial Limusa México 2000.
-  Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 2ª. Parte. Editorial Limusa México 2000.
-  Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, México 1990.
-  Robbins Stephen, P. Administración. Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México 1987.
-  Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. Editorial ECASA, México 1992.
-  Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Tercera Edición. Editorial ECAFSA. México 2002.
-  Stoner, James A. F. Administración. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A., México 1989.
-  Villaseñor Fuente, Emilio. Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S. A., México 1980.
-  Z. Diamond Susan. Como Preparar Manuales Administrativos. Editorial Interamericana. México 1983.

# ANEXOS





**MAPA DE UBICACIÓN DONDE SE ENCUENTRA LA COMPAÑÍA AVIONES S.A,DE C.V.**

# PRODUCT IDENTIFICATION MANUAL



Description: Ducting  
Material/Shelf Life: Neoprene / 96 MO  
Ply: 1 ply  
Color: Black  
Temperature Range: -65°F to +300°F

| Part Number     | I.D. |
|-----------------|------|
| S1053E4T144-00  | .50  |
| F222081         | .63  |
| S1053E6T144-00  | .75  |
| S1053E7T144-00  | .88  |
| S1053E8T144-00  | 1.00 |
| S1053E10T144-00 | 1.25 |
| S1053E12T144-00 | 1.50 |
| S1053E14T144-00 | 1.75 |
| S1053E16T144-00 | 2.00 |
| S1053E18T144-00 | 2.25 |
| S1053E20T144-00 | 2.50 |

\* part shown in photo

September 1998

Photos May Not Be Actual Size  
Information contained in this manual subject to change.

1

TIPOS DE REFACCIONES QUE VENDE LA COMPAÑÍA, TENIENDO UN NÚM. DE IDENTIFICACIÓN PARA EL MANTENIMIENTO DEL AVIÓN.





**TIPOS DE AVIONES QUE OFRECEN EN VENTA LA EMPRESA AVIONES, S. A. DE C. V.  
CLASIFICADO EN 4 PLAZAS. C- 182 TURBO SKYLANE**



TIPOS DE AVIONES QUE OFRECEN EN VENTA LA EMPRESA AVIONES, S. A. DE C. V.  
CLASIFICADO EN 4 PLAZAS. C- 182 SKYHAWK





**TIPOS DE AVIONES QUE OFRECEN EN VENTA LA EMPRESA AVIONES, S. A. DE C. V.  
CLASIFICADO EN 6 PLAZAS. C - 206 STATIONAIR**