



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTTLAN

**ELABORACION E IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE
PUESTO DE ASESOR DE CREDITO PARA INCREMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA FINANCIERA.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ARGELIA NOEMI PINO COATE
PATRICIA SANTIAGO FLORES

ASESOR: LA. MARIA MARGARITA ANGELES PARRA



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 CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

C. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

Elaboración e implementación de un Manual de Puesto de
Asesor de Crédito para incrementar la productividad en
una Empresa Financiera.

que presenta 1a pasante: Argelia Noemi Pino Coate
con número de cuenta: 09723428-7 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.

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

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de Agosto de 2005.

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. María Margarita Angeles Parra</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Delia Cuevas Salgado</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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

Elaboración e implementación de un Manual de Puesto de
Asesor de Crédito para incrementar la productividad en
una Empresa Financiera.

que presenta la pasante: Patricia Santiago Flores
con número de cuenta: 40002815-2 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"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 04 de Agosto de 2005

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez
VOCAL L.A. Angélica Hernández Araiza
SECRETARIO L.A. María Margarita Angeles Parra
PRIMER SUPLENTE M.A. Daniel Herrera García
SEGUNDO SUPLENTE M.A. Delia Cuevas Salgado

A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO:

Por ser la máxima casa
de estudios en
Latinoamérica y formar
parte de ella desde hace 9
años.

A LA FACULTAD DE
ESTUDIOS
SUPERIORES
CUAUTITLÁN:

Por ser la institución en
la cual concluí mis
estudios profesionales y
por que en ella conocí a
las mejores personas del
mundo.

A MIS MAESTROS:

Por que gracias a sus
conocimientos veo
cumplido el sueño de
tener una carrera
profesional.

A MIS PADRES:

María de la Paz y José Manuel por ser quienes me dieron la vida, por apoyarme en todo, pero sobre todo por brindarme su amor y cariño siempre. Los quiero mucho.

A MI HERMANO:

Manuelito por cuidarme y protegerme gracias. Te quiero mucho

A TODA MI FAMILIA:

Por estar conmigo y brindarme su apoyo.

A MIS AMIGAS (O):

Iradier, Celia, Moni, Paty, Ivett, Araceli, Michelle, Belen, Lalo, Carlos, Ricardo, Josué, Mario, René, Norma, Diana, Luisa, por brindarme incondicionalmente su amistad, pero sobre todo por permitirme disfrutar con ustedes los últimos 5 años de mi vida, son las mejores personas que puede conocer.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.

A MI ESCUELA FACULTAD DE
ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

A LOS MAESTROS:

En especial a la Lic. Maria Margarita
Ángeles Parra por su apoyo incondicional
para la elaboración de este trabajo.

A DIOS:

Por guiar todos y cada uno de mis pasos.

A MIS PADRES:

Por tener fe en mí y brindarme su apoyo incondicional para realizar todos los objetivos que me he planteado en la vida, y sobre todo por contar en todo momento con su amor y dedicación para mi persona.

“GRACIAS A MIS QUERIDOS
PADRES GUADALUPE Y PEDRO”

A MIS HERMANOS: Pedro y Guillermo
por brindarme su gran apoyo moral.

A MIS AMIGAS (O) POR SU CARIÑO,
COMPRENSIÓN Y TOLERANCIA:
Mónica, Noemi, Celia, Lalo, Carlos,
Ricardo, Josué, Iradier, Mario, René,
Norma, Diana, Chiris, Hidilberto, Ana,
Ivett, Carolina.

PATRICIA SANTIAGO FLORES

ÍNDICE

TÍTULO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
OBJETIVO GENERAL	iii
OBJETIVOS PARTICULARES	iii
HIPÓTESIS	iii
JUSTIFICACIÓN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1 Definición y Concepto de Administración	4
1.2 Importancia de la Administración	5
1.3 Características de la Administración	6
1.4 Principios de la Administración	7
1.5 El Proceso Administrativo	9
1.5.1 Elementos de la Mecánica Administrativa	10
1.5.2 Elementos de la Dinámica Administrativa	12
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS ..	14
2.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos.....	15
2.2 Concepto de Manual Administrativo.....	15
2.3 Importancia de los Manuales Administrativos.....	17
2.4 Objetivos de los Manuales Administrativos.....	17
2.5 Características de los Manuales Administrativos.....	18
2.6 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos.....	19
2.7 Clasificación de los Manuales Administrativos.....	20
2.7.1 Por su alcance	21
2.7.2 Por su contenido	21
2.7.3 Por su función específica o su área de actividad.....	23

CAPÍTULO 3. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	25
3.1 Concepto de Manual de Organización.....	26
3.2 Importancia del Manual de Organización.....	27
3.3 Objetivos del Manual de Organización.....	29
3.4 Características del Manual de Organización.....	29
3.5 Tipos de Manual de Organización.....	30
3.6 Ventajas y Desventajas del Manual de Organización.....	30
3.7 Como elaborar un Manual de Organización	31
CAPÍTULO 4. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO.....	37
4.1 Concepto de Manual de Procedimientos.....	38
4.2 Importancia del Manual de Procedimientos.....	39
4.3 Objetivos del Manual de Procedimientos.....	39
4.4 Características del Manual de Procedimientos.....	40
4.5 Tipos de Manual de Procedimientos.....	40
4.6 Ventajas y Desventajas del Manual de Procedimientos.....	42
4.7 Como elaborar un Manual de Procedimientos	42
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO.....	51
CONCLUSIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	180
ANEXOS	

TÍTULO

Elaboración e implementación de un Manual de Puesto de Asesor de Crédito para incrementar la productividad en una Empresa Financiera.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que en Financiera Puma S.A. de C.V., no existe un Manual de Puesto de Asesor de Crédito que especifique a sus trabajadores como esta integrada la organización así como las actividades y procedimientos que se desarrollan en dicho puesto, surge la necesidad de elaborar e implementar un manual que cumpla con estas características, y así eliminar los errores operativos que se han detectado dentro de la organización como son: gastos innecesarios, duplicidad de tareas, inconformidad en los clientes e incluso discusiones entre el personal relacionadas con las actividades que cada uno de ellos desarrolla.

Con su implementación se delimitan actividades y procedimientos, se evita la duplicidad de trabajo, se eliminan tiempos muertos, se explica el orden y llenado de formatos que se requieren para otorgar un crédito, etc., mejoras que nos ayudarán a incrementar la productividad en esta Empresa Financiera.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Puesto de asesor de crédito y a su vez implementar las mejoras para incrementar la productividad, eficacia y eficiencia en una Empresa Financiera.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Delimitar Actividades y Procedimientos
- Evitar la duplicidad de trabajo
- Eliminar tiempos muertos
- Describir el orden y llenado de formatos
- Incrementar la productividad

HIPÓTESIS

Al elaborar e implementar el Manual de Puesto de Asesor de Crédito, factor clave para el desarrollo de nuestras actividades, se incrementará la productividad, eficacia y eficiencia en nuestra organización, mismas que se verán reflejadas en el logro de nuestros objetivos.

H₁: La elaboración e implementación de un Manual de Puesto de Asesor de Crédito permitirá incrementar la productividad, eficacia y eficiencia, mismas que se reflejarán en el logro de nuestros objetivos.

H₀: Al no tener un Manual de Puesto de Asesor de Crédito, la productividad no será tan eficaz y eficiente para cumplir con nuestros objetivos.

JUSTIFICACIÓN

En esencia los Manuales Administrativos representan el medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo que en Financiera Puma S.A. de C.V., es necesaria la elaboración e implementación de un Manual de Puesto de Asesor de Crédito que sirva de guía para orientar las labores, procedimientos y rutinas de dicho puesto, con lo que se incrementará nuestra productividad, eficacia y eficiencia, cumpliendo con nuestros objetivos.

También facilita la transmisión de información en las auditorías administrativas ya que son de mucha ayuda en el Departamento de Recursos Humanos, pero dependerá del personal aprovechar este recurso y utilizarlo adecuadamente.

INTRODUCCIÓN

Dado que un manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es una manual de contenido múltiple. La presente tesis es un Manual de Puesto de Asesor de Crédito para incrementar la productividad en una Empresa Financiera, misma que busca consolidar su presencia en el Mercado Financiero, ya que cuenta con más de trece años de experiencia en el otorgamiento de créditos en el sector popular.

En el primer capítulo se expone el Marco de Referencia donde se presentan los conceptos básicos de la Administración, así como su importancia, características, principios, haciendo énfasis en el Proceso Administrativo y los Elementos que lo componen, ya que es la base para la estructuración de toda organización.

En el segundo capítulo se hace referencia a las Generalidades de los Manuales Administrativos, ya que son medios de comunicación importantes dentro de cualquier organización, por lo que se mencionan sus antecedentes, importancia, objetivos, características, clasificación y sus principales ventajas y desventajas para mejorar su uso.

En el tercer capítulo se presenta el Manual de Organización ya que su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, por lo que se expone su concepto, importancia, objetivos, características, clasificación, ventajas y desventajas, así como la descripción de cómo llevar a cabo su elaboración.

En el cuarto capítulo se expone el Manual de Procedimientos, que señala de manera clara los pasos y operaciones a seguir para la realización de las actividades laborales dentro de cualquier organización, es por ello que se presenta su concepto, importancia, objetivos, características, su clasificación, ventajas y desventajas, así como la descripción de cómo elaborarlo.

A nuestro Caso Práctico le corresponde ser el Quinto Capítulo y lleva por título “Elaboración e Implementación de un Manual del Puesto de Asesor de Crédito para incrementar la productividad en una Empresa Financiera” dentro del cual encontraremos los siguientes puntos antecedentes, misión, visión, objetivos, descripción del puesto, llenado de formatos, valores, etc., por mencionar algunos.

Por último es nuestro deseo que el presente trabajo le sea útil a quien tenga la oportunidad de tenerlo en sus manos.

CAPÍTULO 1.
CONCEPTOS
BÁSICOS DE
ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición y Concepto de Administración

DEFINICIÓN

La palabra “administración” viene del latín *administratio* que significa acción de administrar.¹ Y de acuerdo al autor Agustín Reyes Ponce “La palabra Administración, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación.

La etimología de “minister”, es pues diametralmente a la de “magister”: de magis, comparativo de superioridad y de ter.

Si pues “magíster” (magistrado), indica una función preeminencia o autoridad: el que ordena o dirige a otros en una función, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos”.²

CONCEPTO

A continuación presentamos los conceptos de administración de algunos especialistas en la materia para concluir con nuestro propio concepto de Administración:

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”.³

Isaac Guzmán Valdivia: “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.⁴

¹ JIMÉNEZ Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Fondo de Cultura Económica. México, 1982

² REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Pág. 15

³ Ibidem. Pág. 27

⁴ MÚNCH Galindo, Lourdes, et. al. Fundamentos de Administración. Pág. 25

José Antonio Fernández Arenas: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁵

Laris Casillas nos dice que “la administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco imitables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; que es una técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de las pruebas psicométricas, el estudio de tiempos y movimientos, etc, y que es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la concesión del objetivo común”.⁶

George R. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.⁷

Basándonos en las ideas anteriores determinamos el concepto de administración de la siguiente forma:

Es la ciencia social que se encarga de maximizar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una empresa, para satisfacer las necesidades de los individuos que conforman una sociedad.

1.2 Importancia de la Administración

Dadas las condiciones que prevalecen en la actualidad, así como la necesidad de trabajar en equipo, y de incrementar la productividad en las organizaciones podemos englobar la importancia de la administración en los siguientes puntos:

⁵ Ibidem Pág.25

⁶ RIOS-SZALAY, Adalberto, et. al. Orígenes y perspectivas de la administración. Pág.162

⁷ MUNCH Galindo,Lourdes, et. al. op. cit Pág.25

1. La administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización no importando su tamaño.
2. El fracaso o éxito de la organización depende de la buena administración de sus recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
3. Gracias a la administración se satisfacen las necesidades de los individuos que conforman una sociedad.
4. Obtener la base objetiva para fundamentar la toma de decisiones e implantar las medidas más convenientes para encontrar una mejor solución a los problemas que se presenten dentro de la organización.

1.3 Características de la Administración

Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno Administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal: Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se esta dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: Al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica: Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, v.gr.: En una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo”.⁸

CHECAR VALOR INSTRUMENTAL

1.4 Principios de la Administración

Henry Fayol anuncio 14 Principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

División del Trabajo: Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

Autoridad y Responsabilidad: considera que la responsabilidad y autoridad están relacionadas y señala que la primera depende de la otra como consecuencia. Consigue la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del Administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

Disciplina: Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

Unidad de mando: Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un supervisor.

Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.

⁸ REYES Ponce, Agustín. op. cit. Pág.27

Subordinación del interés individual al interés general: Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

Remuneración: La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y proporcionar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

Centralización: Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

Cadena de mando: Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rango hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

Orden: Tanto el equipo como el personal pueden ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

Equidad: los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

Estabilidad del personal: Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

Iniciativa: Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alternar a los empleados al hacer esto en la medida que sea posible.

Espíritu de grupo: este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Podemos concluir que si cada organismo se ajusta a los principios anteriores cumplirá sus objetivos, obtendrá mayor productividad y sobre todo hará buen uso de todos sus recursos (financieros, humanos, técnicos y materiales).

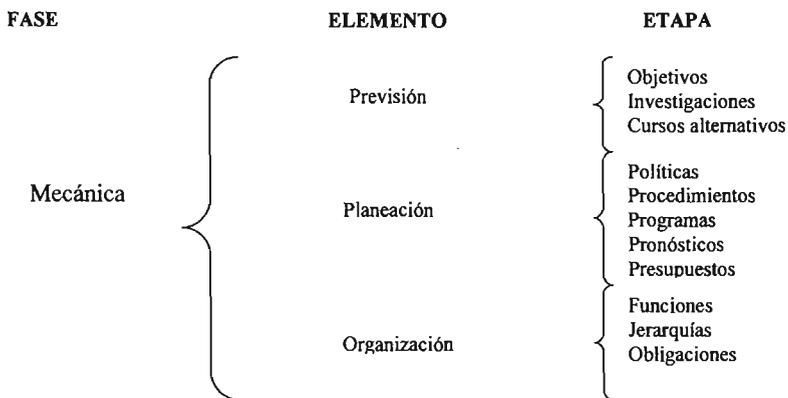
1.5 El Proceso Administrativo

Primero que nada debemos conocer que existen varias opiniones en cuanto a el número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, para todos los autores los elementos esenciales son los mismos, pero en nuestra opinión el proceso de Agustín Reyes Ponce es el más completo y por lo tanto el que sirve de base en este trabajo.

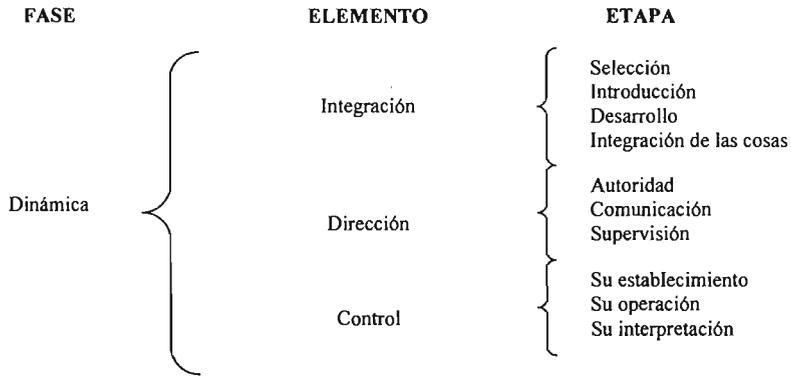
La palabra proceso viene del latín “*processus*” y significa ir hacia adelante, entonces de una forma muy sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.⁹

Para poder entender mejor el proceso administrativo a continuación se muestra en forma de cuadro sinóptico:



⁹ MÜNCH Galindo, et al. op. cit. Pág.31



FUENTE: REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Pág.64

Para tener una mejor comprensión de cómo funciona este proceso a continuación se explicaran cada una de sus fases, elementos y etapas.

1.5.1 Elementos de la Mecánica Administrativa

Esta fase la podemos resumir como la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, pero siempre cumpliendo con los objetivos establecidos por nuestra organización y esto se logra con la correcta utilización de nuestros recursos.

A continuación se presentan los elementos que componen la Mecánica Administrativa:

Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La Previsión comprende, por lo tanto, tres etapas:

1. **Objetivos:** A esta etapa corresponde fijar los fines
2. **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse
3. **Cursos Alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Políticas:** principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos:** secuencia de operaciones o métodos
3. **Programas:** fijación de tiempos requeridos

Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. **Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. **Funciones:** la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general

- 3. Obligaciones:** las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.5.2 Elementos de la Dinámica Administrativa

Esta fase se refiere a cómo manejar el organismo social una vez que ya se estableció lo que se va hacer y cómo se ha de hacer, para lograr nuestros objetivos. Y así continuaremos con la explicación de los elementos y las etapas que integran a la misma.

Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios de la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición la integración de personas abarca:

- 1. Selección:** técnicas para encontrar y escoger 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
- 3. Desarrollo:** todo el ambiente de un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. **Mando o autoridad:** es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. **Comunicación:** es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesaria, debidamente coordinada.
3. **Supervisión:** la función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber y si ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Establecimiento de normas:** por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control
2. **Operación de los controles:** esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos
3. **Interpretación de resultados:** esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece esta ser más claro entre:

- Previsión y Planeación: están más ligadas con “lo que ha de hacerse”
- Organización e Integración: se refieren más al “cómo va a hacerse”
- Dirección y Control: se dirigen a “ver que se haga y como se hizo”.

CAPÍTULO 2.

GENERALIDADES

DE LOS MANUALES

ADMINISTRATIVOS

2.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos siguen siendo un término nuevo para muchas organizaciones, aún cuando tuvieron sus comienzos durante la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de formular Manuales Administrativos detallados se generó por la falta y la necesidad de tener personal capacitado para enfrentar la guerra y analizar las operaciones militares.

El uso de los manuales se estableció como una herramienta que facilitaría el control del personal de la organización, las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de una manera sencilla, directa y uniforme. Aunque muchos de los primeros manuales contaban con defectos técnicos es indudable que fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas, claras, concisas, precisas y sobre todo prácticas para después aplicarlas a diversas funciones operacionales como pueden ser producción, ventas, finanzas, etc.

2.2 Concepto de Manual Administrativo

A continuación presentamos el concepto de manual de algunos especialistas en el tema para posteriormente concluir con nuestro propio concepto:

El concepto de manual de Miguel A. Duhalt Kraus es: “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e/o instrucciones sobre historia, organización,

política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.¹

George R. Terry nos dice que un manual “es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.²

G. Continolo lo considera “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.³

Agustín Reyes Ponce opina que el concepto de manual es suyo empírico, variable y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.”⁴

Para Lourdes Münch Galindo los manuales “son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la administración de la empresa”.⁵

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que es “un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.⁶

Basándonos en las ideas anteriores determinamos el concepto de manual de la siguiente forma:

¹ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. Pág. 56

² *Ibidem*. Pág. 57.

³ *Ibidem*. Pág. 57

⁴ GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresa. Pág. 378.

⁵ MUNCH Galindo, L. Fundamentos de Administración. Pág. 135

⁶ RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. Pág. 42

Es un documento escrito donde se encuentran establecidos procedimientos, actividades, funciones, jerarquías y políticas, con la finalidad de que los trabajadores tengan conocimiento del funcionamiento de la organización y así reducir el número de errores.

2.3 Importancia de los Manuales Administrativos

En cualquier puesto de una empresa (no importa el giro al que se dedique) necesitamos dedicar algún tiempo de la administración a la preparación de medios de comunicación escrita, como son los manuales, ya que representan un medio por el cual se comunica a los niveles más altos de la dirección las decisiones relacionadas con la organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos, además de considerar la bienvenida del personal nuevo.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como es que el trabajo que llevan a cabo en su puesto se relaciona con el resto de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa, ahí radica la importancia de los Manuales Administrativos en una organización.

2.4 Objetivos de los Manuales Administrativos

- ✚ Establecen las funciones y controlan el cumplimiento de las mismas.
- ✚ Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- ✚ Aumentan la eficiencia y eficacia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- ✚ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.

- ✚ Ayudan a la coordinación, evitan la duplicidad de tareas y la fuga de responsabilidades.
- ✚ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ✚ Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- ✚ Nos ayuda a precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.

2.5 Características de los Manuales Administrativos

A continuación se muestran las características que forman parte de los Manuales Administrativos y que consideramos más importantes:

- Ⓢ Forman parte del control interno, al ser un medio de comunicación.
- Ⓢ Son documentos escritos que parten de los objetivos y políticas fijadas por la empresa.
- Ⓢ Son una herramienta de comunicación administrativa.
- Ⓢ Establecen la secuencia lógica y ordenada de una serie de actividades que se traducen en un procedimiento determinado.
- Ⓢ Son flexibles.
- Ⓢ Ofrecen la posibilidad de darle a cualquier organización una forma más definida a su estructura.
- Ⓢ Son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.
- Ⓢ Facilitan el adiestramiento que se brinda al nuevo personal.
- Ⓢ Resuelven conflictos jerárquicos.
- Ⓢ Muestran a cada uno de los empleados como es que el trabajo que llevan a cabo en su puesto se relaciona con el resto de la organización.
- Ⓢ Evitan que haya repetición de información, instrucciones y procesos.

2.6 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos

Para poder comprender mejor su importancia, en la tabla 1 se muestran las que consideramos más trascendentales:

TABLA 1

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra y mantiene un solo plan de organización. 2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del objetivo y de sus propias funciones y relaciones pertinentes. 3. Facilita el estudio de los problemas de organización. 4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización. 5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave. 6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización. 7. Evita discusiones y mal entendidos, de las operaciones. 8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles. 9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación depuestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien. 10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos. 11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos. 12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes. 2. Algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día. 3. Excite el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez 4. Si están mal elaborados provocan serios inconvenientes. 5. El costo de producción y actualización puede ser alto. 6. Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. 7. Si son muy sencillos carecen de utilidad; o muy detallados los convertiría en complicados. 8. Falta de personal capacitado que elabore dichos manuales. 9. Falta de compromiso para llevar a cabo la metodología que se estipula en el manual por parte de los miembros de la organización.

2.7 Clasificación de los Manuales Administrativos

Entre los elementos y herramientas más utilizadas para la toma de decisiones en la administración, destacan los Manuales Administrativos, ya que proporcionan las bases para el aprendizaje de la organización y brindan la orientación necesaria que requieren las unidades administrativas, principalmente a nivel operativo, pues proporcionan información con las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para que pueda realizar mejor las actividades que se le han designado.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, los cuales se muestran a continuación en la tabla 2:

TABLA 2

<p>Por su alcance</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generales o de aplicación universal 2. Departamentales o de aplicación específica 3. De puestos o de aplicación individual <p>Por su contenido</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De historia de la empresa o institución. 2. De organización 3. De políticas 4. De procedimientos 5. De contenido múltiple (manual de técnicas). <p>Por su función específica o área de actividad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De personal 2. De ventas 3. De producción o ingeniería 4. De finanzas 5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas 6. Otras funciones.
--

FUENTE: GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Pág. 380

2.7.1 Por su alcance

1. *Generales o de aplicación universal:* Se refieren a la organización formal y definen su estructura funcional, contienen los procedimientos de todas las áreas que conforman un organismo social y presentan por escrito los deseos y actitudes de la dirección superior, estas políticas generales establecen líneas de guía, siendo este el marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.
2. *Departamentales o de aplicación específica:* Básicamente se refieren al contenido de un departamento determinado. Consisten en agrupar lineamientos, instrucciones, actividades y políticas de aplicación específica para ser empleados en determinado tipo de organización, a fin de capitalizar las oportunidades que existan en dicha organización.
3. *De puestos o de aplicación individual:* También conocidos como manual de adiestramiento, manual individual o instructivo de trabajo, precisan las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual del puesto, no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es una manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

2.7.2 Por su contenido

1. *De historia de la empresa o institución:* Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

2. *De organización:* Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, básicamente las relaciones.
3. *De políticas:* Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a) Acelerar el proceso de toma de decisiones.
 - b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.
4. *De procedimientos:* Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer cosas) de trabajo para el personal y sobre todo es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la seguridad de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.
 5. *De contenido múltiple (manual de técnicas):* Cuando la cantidad de actividades, de personal o la sencillez de una estructura organizacional, no justifica la elaboración y utilización de un manual, puede ser conveniente la preparación de uno de este tipo, ya que consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.
En organismos pequeños un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más áreas debiéndose separar en secciones.

2.7.3 Por su función específica o su área de actividad

1. *De personal:* Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Estos podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
2. *De ventas:* Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas como son: los procedimientos, políticas de ventas, controles, etc., y da un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
3. *De producción o ingeniería:* La necesidad de coordinar el proceso de manufactura, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones basándose en los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
4. *De finanzas:* Consiste en asentar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Establece numerosas instrucciones específicas para quienes en la organización estén relacionados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
5. *Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas:* También es usual que un manual no trate solo un área de actividad exclusivamente sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, puede haber manuales de organización, de políticas, de procedimientos de venta, también hay manuales de políticas

generales o de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

6. *Otras funciones:* Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas existen otras áreas de actividad con funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas internas y externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo de la empresa que se trate será su importancia.

En una empresa comercial, la función de compras tendrá más importancia que en una oficina de prestaciones de servicios profesionales, y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería un área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas áreas de actividad, que puedan adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia, etc.

CAPÍTULO 3.

EL MANUAL DE

ORGANIZACIÓN

3.1 Concepto de Manual de Organización

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación razonada de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización. Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

“La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso”.¹

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para emitir un concepto formal de organización se revisaron algunos de los más reconocidos autores:

Para Agustín Reyes Ponce la “organización es la estructuración 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”.²

¹ MUNCH Galindo, Lourdes, et. al. Fundamentos de Administración. Pág. 107

² *Ibidem*.

Mientras que dentro del concepto de Lourdes Münch Galindo la organización es “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.³

Por lo cual podemos concluir que la organización es la coordinación de las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa con el objetivo de obtener mayor eficacia y eficiencia en los objetivos que persigue la organización, por lo que los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

Un Manual de Organización complementa con más detalles la información que se muestra en un organigrama.

De acuerdo con el concepto de Agustín Reyes Ponce “los manuales de organización son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización; en ocasiones contiene adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental”⁴

3.2 Importancia del Manual de Organización

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y motivar a la gente. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones, y básicamente nos indica que:

- a) Los recursos en una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación deben proceder al acto de supervisión.

³ Ibídem. Pág. 108 y 109

⁴ REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 260 y 261.

- c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un Manual de Organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre si, se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Hay manuales que contienen solo organigramas, otros además de las gráficas contiene material cuya finalidad es indicar:

- ✘ Objetivos de la empresa.
- ✘ Canales de comunicación
- ✘ Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por producto, etc.).
- ✘ Relaciones del personal con autoridad de línea o de asesoría.
- ✘ Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un Manual de Organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que un manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar lo recursos humanos e indicar donde y quien debe hacer el trabajo.

El Manual de Organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional. Cuando no se cuenta con un Manual de Organización, cuando no esta actualizado, o se limita solo a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

3.3 Objetivos del Manual de Organización

El Manual de Organización es un documento oficial cuyo propósito es describir las estructuras de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y las autoridades asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del Manual de Organización son:

- a) Presentar una visión en conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.4 Características del Manual de Organización

- Es un documento oficial y descriptivo.
- Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.
- Explica las funciones o actividades de los órganos de la empresa en una forma sencilla, directa y autorizada.
- Indica quien ha de realizar el trabajo para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.
- Es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos.
- Contiene gráficas de organización y descripción de puestos.
- Muestra los canales de comunicación

3.5 Tipos de Manual de Organización

El Manual de Organización puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como: el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, o personal al que va dirigido. En cuanto a su grado de ampliación se contemplan los Manuales Generales de Organización y los Manuales Específicos de Organización:

☒ Manuales Generales de Organización

Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los Manuales Generales de Organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

☒ Manuales Específicos de Organización

Son aquellos que se ocupan de una función operacional, departamento en particular o una sección. Contienen un apartado referente a la descripción de los puestos.

3.6 Ventajas y Desventajas del Manual de Organización

Ventajas

- ☒ Es un documento descriptivo.
- ☒ Es un documento oficial.
- ☒ Exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa.
- ☒ Complementa con más detalle la información que bosqueja un organismo.
- ☒ Precisa las funciones encomendadas en cada área para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ☒ Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la organización.
- ☒ Nos ayuda a aprovechar al máximo nuestros recursos humanos y materiales.

Desventajas

- ✳ Por su volumen puede desaparecer la necesidad de consultarlo.
- ✳ Si se limita sólo a mostrar gráficas, la planeación no se realizó en forma ordenada dentro de la organización.

3.7 Como elaborar un Manual de Organización

Para poder elaborar un Manual de Organización primero debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de la Organización al elaborar este Manual?
- ¿Qué beneficios proporcionará el Manual a los usuarios?
- ¿Qué espero lograr con esta Manual?

Una vez que respondimos estas preguntas podemos continuar con el contenido de un Manual de Organizaciones el cual varía de acuerdo al tiempo y a la cantidad del material que se desea detallar.

El Manual de Organizaciones debe incluir los siguientes aspectos con el fin de unificar su presentación:

1. Identificación.

- ✳ Nombre oficial de la Organización
- ✳ Título y extensión del Manual (General o Específico)
- ✳ Niveles Jerárquicos que comprende
- ✳ Lugar y Fecha de publicación
- ✳ Número de revisión, en su caso
- ✳ Unidad orgánica responsable de su elaboración
- ✳ Cantidad de ejemplares impresos

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización
MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN DE <hr/>	
Siglas de la Unidad que elaboró el Manual o en su caso el consultor	Mes Y Año

FUENTE: Portada de un Manual. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 96.

2. Índice o contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3. Protocolo o Introducción

Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigido, como se usará y cuando y como se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual. A continuación se muestran los aspectos que deben considerarse en un Manual de este tipo:

- ✚ Propósitos básicos: describe lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.

- ✚ Ámbito de aplicación: aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el Manual incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

- ✚ Autoridad: aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda ampliar nombre de los puestos y no de las personas. Por ejemplo, indiquen simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.

- ✚ Como usar el Manual: Esta parte es la más importante de la introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizar el Manual.

La sección de cómo usar este Manual debe incluir aspectos tales como: un examen breve del formato, un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa, el departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendación al manual, una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas realizados y una breve descripción de las características especiales como un glosario o una sección sobre formas.

4. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual

general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración y su equivalente.

5. Antecedentes Históricos

Breve descripción histórica sobre la empresa:

- ✚ Origen: causas que dieran lugar a su creación
- ✚ Desarrollo: señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto estructura, funciones, etc.

Deberán agotarse todas las fuentes informativas para cubrir este capítulo: investigación documental, archivos, etc. Se debe anexar al final copia de la documentación consultada.

6. Legislación o base legal (en caso de organismos públicos)

Este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las facultades de la organización o de las unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como el que se indica a continuación: Constitución política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares de la organización con base a sus relaciones de jerarquía.

7. Estructura Orgánica

Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización y la relación que guardan entre sí sus unidades internas. Dentro de la estructura orgánica se definen por lo tanto:

- ☉ Principales puestos o unidades que dependen de ella
- ☉ Líneas de autoridad y de responsabilidad
- ☉ Niveles jerárquicos

Hay dos formas de describir la estructura orgánica:

- ✚ Listado: se listan en forma jerárquica cada una de las unidades administrativas de la dependencia, a la cual se ajusta el manual iniciando por los órganos superiores. Las unidades administrativas se colocan en el lugar inmediato inferior al que dependen. Para facilitar su identificación se utiliza una clave numérica en orden progresivo
- ✚ Organigrama: es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, su nivel jerárquico, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión así como las unidades de categoría especial.

8. Estructura Funcional

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades propias a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitirán cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para una mejor comprensión por parte del usuario es recomendable que se indiquen los objetivos de la unidad administrativa que se este tratando, los títulos de los órganos, la descripción de funciones para que siga el orden establecido en la estructura organizacional, además es recomendable que la descripción de las funciones se inicien en un verbo en tiempo indefinido.

En seguida deberá incluirse la estructura funcional, que se refiere a la descripción detallada de las atribuciones y limitaciones a ser cumplidas por los distintos miembros del personal que ocupe puestos de trabajo, abarca aspectos tales como jerarquía, funciones, alcance de autoridad que recibe y que puede delegar, responsabilidad asignada, su integración en el sistema de información, relaciones de línea y asesoría que los vinculan con otras unidades administrativas de la estructura organizacional.

9. Índice de Procedimientos

Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones relacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o precisar un servicio. Teniendo en cuenta la definición anterior, se anotaran los principales procedimientos que se ejecutan en las

unidades administrativas que comprenda el manual. Esta lista servirá como índice de los manuales de procedimientos que se formulen.

10. Glosario de Términos

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado.

CAPÍTULO 4.

EL MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS.

4.1 Concepto de Manual de Procedimientos

Primero que nada debemos saber que el Manual de Procedimientos también es conocido como manual de operación, de práctica, de instrucción, de rutina de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, para no crear confusiones cuando nos refiramos a él en cualquiera de estas formas.

Kellog¹ explica que “el Manual de Procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito”

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que el “Manual de Procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer cosas) de trabajo para el personal y sobre todo es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la seguridad de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.”²

Guillermo Gómez Ceja nos dice que “el Manual de Procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.”³

Por último podemos concluir que para nosotras:

El Manual de Procedimientos es una herramienta administrativa en la cual se especifican los pasos y rutinas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades en una Organización.

¹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág 63

² Ibidem

³ GÓMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Pág.406

4.2 Importancia del Manual de Procedimientos

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

La importancia del Manual de Procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades enlazadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental.

Podemos concluir que los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativos, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

4.3 Objetivos del Manual de Procedimientos

El presentar un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera ordenada, en un documento, que es el Manual de Procedimientos.

Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

- ▣ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ▣ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

- ▣ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ▣ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ▣ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánico.
- ▣ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.4 Características del Manual de Procedimientos

Como todos los manuales administrativos el Manual de Procedimientos, también tiene características específicas mismas que se presentan a continuación:

- ✎ Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente.
- ✎ Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).
- ✎ Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos.
- ✎ Eliminan demoras.
- ✎ Normaliza y estandariza procedimientos.
- ✎ Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- ✎ Servir como archivo portátil y fácil de usar, ya que las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- ✎ Auxiliar para la consecución de los objetivos principales de la organización.

4.5 Tipos de Manual de Procedimientos

En forma general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en:

- ✎ Manuales de procedimientos de oficina.

En los cuales como su nombre lo dice se describen todas y cada una de las labores de oficina o administrativas que se realizan dentro de una empresa.

- ✱ Manuales de procedimientos de fábrica.

En los cuales se describen los procedimientos fabriles que se generan al elaborar un producto.

También pueden referirse:

- ☒ A tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- ☒ A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- ☒ A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: Manual de Procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- ✱ Manual de Procedimientos general.

Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

- ✱ Manual de Procedimientos específico.

Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un Manual de Procedimientos es un documento de los “COMOS”.

- ✱ Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.

- ✦ Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- ✦ Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.

4.6 Ventajas y Desventajas del Manual de Procedimientos

Ventajas

- Ⓢ Ahorra tiempo en la realización de actividades y reduce errores operativos
- Ⓢ Los procedimientos se registran por escrito.
- Ⓢ Siempre están a disposición del personal.
- Ⓢ Es una guía de trabajo.
- Ⓢ Se describen los diferentes puestos o unidades administrativas.
- Ⓢ Suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos.
- Ⓢ Se incluyen los “formatos o formas” que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.
- Ⓢ Son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

Desventajas

- Ⓢ Por su tamaño pueden no ser utilizados en la organización.
- Ⓢ Falta de personal especializado para elaborarlos.
- Ⓢ Falta de conocimiento del personal que labora en la empresa.

4.7 Como elaborar un Manual de Procedimientos

El primer paso para elaborar un Manual de Procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el Manual de Procedimientos?
- ¿Qué beneficios proporcionará el Manual de Procedimientos?
- ¿Qué espero yo o mi departamento lograr con el Manual de Procedimientos?

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tienden a dar una fisonomía más definida de la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar un cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un Manual de Procedimientos bien elaborado viene a constituir una valiosa técnica administrativa.

Una vez que respondimos estas preguntas podemos continuar con el contenido de un Manual de Procedimientos el cual varía de acuerdo al tiempo y a la cantidad del material que se desea detallar.

El Manual de Procedimientos debe incluir los siguientes aspectos con el fin de unificar su presentación:

1. Portada de identificación

Logotipo de la Organización	Nombre de la Organización
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE	

Siglas de la Unidad que elaboró el Manual o en su caso el consultor	

FUENTE: Portada de un Manual. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales adm. Pág 96.

2. Índice

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia ó se puede hacer la combinación de ambos el cual se llama índice alfabético-numérico. Los nombres de los capítulos se escribirán con letra mayúscula compacta. En el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación que se establezca.

3. Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible. Se hará preferentemente en un máximo de tres cuartillas. Conviene que incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área en la que se elaboró el manual e instructivo. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones, mismos que se explican a continuación:

❏ Objetivos del manual

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

❏ Alcance

Es una explicación breve de lo que abarca el Manual de Procedimientos.

❏ Como usar el manual

Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

❏ Revisiones y recomendaciones

Esta sección, debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al Manual de Procedimientos.

4. Base Legal

A fin de contar con la información correspondiente al marco jurídico-administrativo dentro del cual se desarrollan los procedimientos, a continuación se mencionan los lineamientos que se habrán de contemplar en su elaboración:

- Se relacionarán los nombres de los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes, que conformen la base legal del documento que se está elaborando.
- La relación de los ordenamientos jurídico-administrativos habrá de seguir un orden jerárquico descendente, según se muestra:
 - a. Reglamentos
 - b. Decretos
 - c. Acuerdos
 - d. Circulares y/u oficios
 - e. Documentos normativo-administrativos⁴

5. Organigrama

En este aparato se representará gráficamente la estructura orgánica.

■ Interpretación de la estructura orgánica

Sistemas de organización. En esta sección, se indicará el tipo de estructura organizacional, que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado.

Tipo de departamentalización. Es aquí donde debe mencionarse el tipo de departamentalización con el que cuenta la empresa.

Tipo de la centralización y descentralización. En esta sección se hará indicación sobre la prolongación de la delegación de autoridad y responsabilidad.

⁴ En este rubro se incluirán los manuales administrativos (de organización, de procedimientos, u otros, así como las guías técnicas y los catálogos.)

Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría. Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está investida por la fuente primaria de autoridad; y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea.

6. Gráficas

En este apartado los procedimientos tienen que representarse de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

✦ Diagramas de flujo

La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina “Diagramas de flujo”. Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (Procedimiento general), a los puestos que intervienen (Procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en los análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

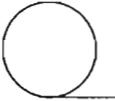
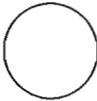
Cuando se incluye en manuales diagramas de flujo, se recomienda la menor cantidad posible, tales como los siguientes:

Símbolo

Representa



Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.

Símbolo	Representa
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de éste o el de la unidad administrativa donde da inicio.
	Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son varios caminos alternativos.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de la oficina.
	Conector de Página. Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Cinta Magnética. Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Terminal. Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

7. Estructura procedimental

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

✦ Descripción narrativa de los procedimientos

Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso, la “Unidad Administrativa” responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el “puesto” responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos, con la finalidad de facilitar su comprensión e identificación aun en los casos de varias alternativas en una misma operación.

La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales de procedimientos no son obras literarias que tengan como propósito establecer distinciones sutiles ni presentar conocimientos. En lugar de ello, deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni llegar a obtener conclusiones; solo necesitan hacer lo que indica el manual.

8. Formas

Todo organismo social está invadido por formas. Tal vez sea interesante el análisis de la cantidad de trabajo relacionado con el empleo de este cúmulo de formatos. Para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo realizado es una oficina consiste en trasladar datos e informaciones de una forma a otra. Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varía del 65% al 80%. Este dato es muy significativo nos dice el autor G.

Continolo⁵, para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos, constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina.

Dice Gibas Meyers: “Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para acentar información variable”. Esta definición es bastante explícita.

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar, por tanto, que existirá una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Puede afirmarse que es generalmente el reflejo fiel del procedimiento en el que se inscribe. Todos los que la usen deberán, por ende, respetar su diseño y sus objetivos, ya que la forma es el instrumento principal para la obtención de informaciones que justifican la creación del procedimiento.

Las formas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del Manual de Procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices del mismo. En la descripción de las operaciones que implique la utilización de formas, deben hacerse referencias precisas de éstas, utilizando para ello números indicadores.

Para un manejo apropiado de las formas, su diseño debe seguir una secuencia lógica. En este sentido, la secuencia de los datos puede ser organizada en cinco partes:

1. La “Identificación”, consiste en el título y número de la forma y en ocasiones también el serial.
2. Las “Instrucciones”, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de éstas y sus copias.

⁵ Dirección y organización del trabajo administrativo Pág. 295, Ed. Deusto S.A.

3. La “Introducción”, es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar; consiste en: al que está dirigida, condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma.

4. El “Cuerpo”, representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción. Es la parte más amplia de la forma y precisa de un cuidadoso diseño.

5. La “Conclusión”, consiste en firmas de autorización, aprobación, u otro dato concluyente que le da validez formal.

✦ Instructivos de las formas empleadas

Las instrucciones para llenar una forma es un apartado necesario que debe aparecer en todo Manual de Procedimientos.

9. Información general

En el caso de que exista información complementaria no incluida en ninguno de los capítulos anteriores del documento.

10. Glosario de términos

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado.

11. Índice temático

El índice es una lista de los apartados en un manual, pero en este caso se refiere a los temas que se encuentran dentro del mismo, los cuales deben ser estructurados en forma lógica.

CAPÍTULO 5.

CASO PRÁCTICO

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DE UN MANUAL DE PUESTO DE
ASESOR DE CRÉDITO PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA FINANCIERA.**



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	1	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

ÍNDICE

Introducción.....	3
Objetivo.....	4
Antecedentes de Financiera Puma S.A. de C.V.....	5
Principios Filosóficos o Filosofía.....	6
Misión.....	7
Visión.....	7
Descripción del Puesto	8
Políticas Generales de Crédito.....	11
Garantías.....	12
Actividades del Asesor de Crédito.....	20
Diagrama de Flujo	22

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	2	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

ÍNDICE

Formatos.....	24
Organigrama SEAS	65
Organigrama Sucursal.....	66
Marco Jurídico	67
Código de Ética.....	91
Valores.....	95
Ubicación Geográfica.....	99
Derechos.....	100
Reglamento Interior.....	101
Prestaciones.....	122

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	3	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Introducción

El presente manual le permitirá conocer la estructura organizacional de Financiera Puma S.A de C.V.; con la finalidad de proporcionarle información acerca de la relación que existe entre departamentos y puestos, indicar los niveles jerárquicos del personal, así como, la descripción de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo como asesor de crédito.

Al consultar este manual tendrá una visión general de la organización, que le permitirá conocer a quien recurrir si se presenta alguna dificultad al realizar su trabajo, dudas o simplemente si desea consultar algún dato.

Este documento le servirá como apoyo para mejorar el desempeño de su trabajo, para obtener mayor conocimiento de la organización y sobre todo para propiciar el desarrollo personal de los empleados así como de la empresa.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	4	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Objetivo

El presente manual tiene como objetivo primordial formar asesores de crédito a través del otorgamiento de conocimientos teóricos y prácticos que le permitan desarrollar las funciones y actividades primordiales que se desempeñan en su puesto, buscando que la adaptación al trabajo sea de forma eficaz, eficiente comprometida y responsable.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	5	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Antecedentes de Financiera Puma S.A. de C.V.

Financiera Puma S.A. de C.V., surge de gente nueva, es una organización inspirada en la Madre Teresa de Calcuta que promueve diversos valores entre la juventud mexicana que además influye en varios sectores de la población con diversos programas.

Su influencia impacta en tres campos de acción: la cultura, los medios de comunicación y la acción social.

Con el fin de asistir a las poblaciones marginadas del país, en 1990, nace el Programa de Microfinanzas llamado Generadoras de Ingreso en los Estados de Oaxaca y Chiapas, proporcionando financiamiento de fácil acceso para actividades productivas, fomentado así el ahorro familiar y el autoempleo.

El crecimiento sostenido motivó a la creación de Financiera Puma S.A. de C.V., quedando constituida el 30 de Octubre del 2000 e iniciando actividades formalmente el 2 de Enero del 2001.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	6	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Principios Filosóficos ó Filosofía

- Encontrar en el servicio a los demás nuestra razón de ser.
- Creer que la microempresa es una pieza fundamental en el desarrollo económico y social de México.
- Nuestros clientes son personas comprometidas, trabajadoras, responsables y forjadoras de un mejor futuro para su familia.
- Estar convencidos de que los servicios financieros son una semilla de crecimiento humano y empresarial de nuestros clientes.
- A través del uso de una tecnología estandarizada, administramos prudentemente el riesgo.
- Ofrecer a nuestros colaboradores una realización de vida con sentido de trascendencia, acompañada del desarrollo personal y profesional continuo.
- Construir un enlace entre nuestros clientes y los mercados financieros, estableciendo una relación ganar-ganar basada en la transparencia y la permanencia.
- Creemos que los accionistas son parte importante de nuestro crecimiento, por lo que les ofrecemos una rentabilidad económica y social a través de una relación a largo plazo.
- Luchar por consolidar una posición de liderazgo en la generación de oportunidades de crecimiento para el microempresario mexicano.
- La honradez, la confianza, la eficiencia y la responsabilidad total nos guían en el quehacer diario en la búsqueda de la excelencia personal e institucional.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	7	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Misión

Somos una empresa social comprometida con la persona, generando oportunidades de desarrollo en segmentos populares, establecidas en modelos innovadores y eficientes a escala masiva contribuyendo para un mundo mejor.

Visión

Ser la empresa líder en finanzas populares, ofreciendo servicios de crédito, ahorro, y seguros, ampliando las fronteras del sector financiero, contando con personas autorrealizadas.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	8	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Descripción del puesto

Datos generales

Puesto: Asesor de Crédito

Puesto a quien reporta: Coordinador de Crédito

Departamento: Unidad de Trabajo

Objetivo del puesto

Identificar los posibles prospectos de la empresa para otorgar créditos que favorezcan a los propietarios de los negocios que los solicitan, con la finalidad de asegurar el cumplimiento del pago y la sustentabilidad del crédito.

Relación con otros puestos

Internos:

Coordinador de Crédito

Administrador de Sistemas

Auxiliar Contable

Gerente de Sucursal

Externos:

Clientes

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	9	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Perfil del puesto

Edad: 18-25 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Necesidad de Viajar: Sí

Escolaridad: Nivel Superior (Pasante o Titulado)

Área de Especialidad: Económico – Administrativas

Conocimientos especiales

- ❑ Paquetería de Computación Office.
- ❑ Contabilidad Básica.
- ❑ Análisis Financiero.
- ❑ Interpretación de Resultados para toma de decisiones para el otorgamiento de un crédito.
- ❑ Administrar el tiempo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	10	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Atributos

- Posibilidad de comunicación.
- Mantener excelentes relaciones con sus clientes.
- Gusto por el trabajo en campo.
- Capacidad de liderazgo.
- Adaptable a cambios.
- Tolerancia a la presión y a la frustración.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	11	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Políticas Generales de Crédito

Tipo de Cliente

Sexo: Hombres y Mujeres

Edad: mayores de 18 y menores de 70

Plazos

3, 4, 6, 8 y 10 meses

Frecuencia de pago

Bisemanal y Mensual

Número de pagos

Dependiendo del plazo y la frecuencia

Tasas de interés

Bisemanal	Mensual								
3 meses		4 meses		6 meses		8 meses		10 meses	
4.22%	5.21%	4.12%	4.94%	4.05%	4.72%	4.06%	4.65%	4.10%	4.65%

Montos

Primer Ciclo	de	\$ 5,000	a	\$ 16,000
Segundo Ciclo	de	\$ 5,000	a	\$ 30,000
Tercer ciclo en adelante	de	\$ 5,000	a	\$ 50,000

El incremento en los montos de ciclo a ciclo no será mayor al 100% del crédito anterior.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	12	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Garantías

Las garantías para el crédito serán exigidas de acuerdo a las características y el monto del crédito, pero para el otorgamiento del mismo se tendrá en cuenta principalmente la liquidez disponible del solicitante. Ver la siguiente tabla:

Garantía	
Aval o	Prendaria
Codeudor	Tipo de Garantía
Solicitando la presencia Física del aval durante el desembolso para la Firma del Pagaré y los demás documentos (en su caso)	<p>Prendaria comercial ordinaria en Contrato de Prenda con Dación de pago.</p> <p>Prendaria industrial (maquinaria y/o equipo) en Contrato de Prenda con Dación de Pago.</p> <p>Se deberá solicitar la factura original de la prenda industrial. En caso de no contar con ella, se solicitará firme una carta de Cesión de Derechos en Garantía por el bien.</p> <p>Vehículo de no más de 20 años de antigüedad presentando la Factura y cesión de derechos. Solo garantizará hasta por un 60% de crédito.</p> <p>La factura original, cesión de derechos y carta cesión de derechos en garantía por bien quedarán resguardadas hasta el vencimiento total del crédito.</p>

A continuación se presenta más claramente el esquema de garantías de Financiera Puma S.A. de C.V.:

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	13	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

La Garantía estará constituida de la siguiente manera:

Monto a Otorgar	Garantía
\$ 5.000 - \$ 16,000	Aval + Aval
\$ 16.001 - \$ 30.000	ó
\$ 30.001 - \$ 50,000	Aval + Prenda

Garantía Personal o Aval

Aval es la persona que garantiza todo o parte del crédito. El aval queda de obligado solidariamente con aquel cuya firma ha garantizado, y su obligación es valida, hasta que se haya satisfecho el pago del crédito.

- ☉ El aval podrá ser familiar siempre y cuando cuente con negocio, domicilio y patrimonio totalmente independiente.
- ☉ El aval deberá formar la dación de pago y el pagaré durante el desembolso.
- ☉ El aval deberá entregar copia de su comprobante de domicilio; así como presentar original y copia para corroborar y dejar copia de su credencial de elector.
- ☉ No podrá ser aval el cónyuge.
- ☉ En caso de que el cliente tenga cónyuge, este último deberá fungir como obligado solidario y deberá firmar de conformidad la dación de pago de bienes en garantía.

Nota: Se deberá llenar el formato de aval para tener los datos generales del mismo independientemente de si es empleado o trabajador independiente.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	14	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Si es empleado

- ✘ Deberá presentar fotocopia de los últimos tres recibos de pago (nómina); o
- ✘ Constancia de empleo emitida por la empresa que certifique (sueldo, antigüedad mínima de un año y cargo), ya que se realizará la verificación vía telefónica.

Si no es empleado o trabajador independiente

- ✘ Se deberá llenar completo el análisis solicitado en el formato de aval.

Políticas

- ✘ Todos los créditos individuales deberán contar con aval. El aval deberá firmar el pagaré.

Garantías Prendarias

- ✘ Se deberá cubrir el % indicado en la siguiente tabla de acuerdo al monto a otorgar con prenda.

Monto a Otorgar	% de Garantía
\$ 5,000 - \$ 16,000	120%
\$ 16,001 - \$ 30,000	120%
\$ 30,001 - \$ 50,000	100%

En caso de que un cliente tenga calificación 1 en la consulta al buró de crédito (es decir sea catalogado como Cliente cumplido y Puntual, o bien menor de cinco días de atraso en el último ciclo), se le solicitará el % de Garantías Prendarias de acuerdo a la siguiente tabla:

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	15	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Monto a Otorgar	% de Garantía
\$ 5,000 - \$ 16,000	100%
\$ 16,001 - \$ 30,000	100%
\$ 30,001 - \$ 50,000	80%

De acuerdo a las siguientes opciones:

1. Si el cliente cubre el % con prenda, el aval únicamente firmará el pagaré, quedando como aval solidario.
2. En caso de que el cliente no cubra con el % con garantías prendarias, el aval complementará con garantías prendarias hasta cubrir el %, y firmará el pagaré.
3. En todos los casos el % del monto que garantice el cliente deberá ser mayor al % del aval.
4. En caso de que el aval no cuente con garantía prendaria. El cliente deberá cubrir por lo menos el 60% del monto solicitado con garantía prendaria y presentar un aval, que podrá ser:

a) Aval empleado

- ☒ Deberá presentar fotocopia de los últimos tres recibos de pago (nómina); o constancia de empleo emitida por la empresa que certifique sueldo, antigüedad mínima de un año y cargo, ya que se realizará la verificación vía telefónica.
- ☒ Deberá comprobar ingresos netos mensuales superiores al pago mensual de la cuota.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	16	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

- b) Aval no empleado o trabajador independiente
- ✘ Deberá presentar credencial de elector, comprobante de domicilio y del negocio.
 - ✘ Deberá comprobar mediante un análisis crediticio la afectación patrimonial, que cubra por lo menos dos veces el pago mensual de la cuota.

Nota: En todas las renovaciones se requerirán los datos del aval actualizados comprobante de domicilio, los pagarés firmados por el cliente y el aval.

Garantía Prendaria (con o sin factura o título de propiedad)

Tipo de prendas: Bienes Muebles del hogar y/o Negocio.

Las prendas pueden ser bienes enseres de la familia los cuales deben certificar su calidad (en buenas condiciones y funcionando perfectamente bien), valor y la antigüedad.

A continuación se presenta un listado de los bienes del hogar aceptados como prendas por parte de Financiera Puma S.A. de C.V.:

- ✘ Televisiones y pantallas (de cualquier marca).
- ✘ Lavadoras y secadoras.
- ✘ Equipos de sonido, video cámaras, estéreos y radios.
- ✘ Video caseteras, juegos de mesa (play station, etc.).
- ✘ Refrigeradores.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	17	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

- ✚ Computadoras (un año de antigüedad).
- ✚ Máquinas de coser, overlock, recta, maquinas de tejer.
- ✚ Vehículo de no más de 20 años presentando la Factura original y cesión de derechos.

En caso de activos fijos del negocio se podrán contemplar:

- ✚ Maquinaria y equipo de la microempresa.
- ✚ Refrigeradores, neveras y equipo electrónico.
- ✚ Máquinas de coser, overlock, recta, máquinas de tejer.

Para valoración de la prenda se aplicará la siguiente formula:

Valor Comercial del Bien x Porcentaje de Aplicación Año

El Valor de Aplicación Año es simplemente el valor de depreciación establecido y depende los años de uso del bien. La siguiente tabla muestra los porcentajes establecidos:

Años de uso del bien	% de aplicación
Hasta 1 año	90
Hasta 2 años	85
Hasta 3 años	80
Hasta 4 años	75
Hasta 5 años	70
Hasta 7 años	60
Hasta 10 años	50
> 10 años	40

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	18	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Instrumentación de la Garantía

- ☉ Caso de garantías prendarias: Llenado de formato de garantías prendarias con valores comerciales a través de una declaración de cesión en garantía de bienes firmada por el cliente y por su cónyuge u obligado solidario (en su caso).

- ☉ Caso de maquinaria y equipo sujeta a registro: Llenado de formato de garantías prendarias con valores comerciales a través de una declaración de cesión en garantía de bienes firmada por el cliente y por su cónyuge u obligado solidario adjuntando facturas o títulos de propiedad originales, se deberá tener una carta de cesión de derechos en garantía por bien. Estos quedaran en custodia de Financiera Puma S.A. de C.V., hasta la conclusión del contrato de crédito.

- ☉ Si es vehículo: de no más de 20 años de antigüedad presentando la factura original y cesión de derechos. La factura original quedará resguardada hasta el vencimiento total del crédito. Avalúo comercial, libro azul para el caso de los vehículos.

- ☉ Dos o más vehículos: Si con un vehículo se cubre el 60% especificado en la política, se podrá dejar otro o más vehículos para garantizar el 40% restante. Siempre y cuando se cuente con las facturas originales y cesión de derechos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	19	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Ⓢ Si es título de valor en custodia: Original de título valor y autorización para mantener en custodia el documento, para este caso la garantía mínima aceptada es del 110% del valor del crédito. En caso de presentarse esta opción comunicarse al Área de Cobranza Legal para consultar al respecto.

A partir del segundo ciclo disminuirá el % solicitado de garantía prendaria de acuerdo al monto del crédito solicitado.

Puntos Máximos de Historial Crediticio

Consulta de Buró de Crédito

1	Cliente cumplido y puntual	10
2	Cliente con problemas de mora en algunas cuentas	0
3	Cliente con mala historia de crédito	-10
4	Cliente con graves problemas de mora y/o fraude	No otorgar
0	No existe información	0

Análisis de Riesgos Cualitativos

La calificación mínima aceptada en el Análisis de Riesgos Cualitativos para otorgar el primer crédito es de 80 puntos (calificación menor se rechaza el crédito) conforme a las variables establecidas en el formato para dicho análisis.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	20	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Actividades del Asesor de Crédito

Captura de clientes: si el cliente se interesa se le explica la misión de la empresa y las principales condiciones del crédito, se tramita la solicitud de crédito y la autorización para buró de crédito. Una vez firmada por el cliente, por su cónyuge y/u obligado solidario y adjuntando facturas o títulos de propiedad originales, se deberá tener una carta de cesión de derechos en garantía por bien. Estos quedarán en custodia de Financiera Puma S.A. de C.V., hasta la conclusión del contrato de crédito. Si no se interesa el asesor solo registra al cliente en su bitácora de promoción.

Revisión del resultado de la consulta de buró de crédito: si la calificación es buena el asesor realiza la evaluación socioeconómica del negocio, si no es buena se manda la solicitud al archivo de rechazados.

Elaboración de evaluación socioeconómica: para lo cual utiliza los formatos de evaluación socioeconómica, consolidado de información, cálculo de costos de producción, dación de pago, cesión de derechos y solicitud de aval.

Realiza comité de crédito: en esta actividad el asesor ordena la documentación proporcionada por el cliente junto con los formatos y elabora el acta de comité. Una vez realizado lo anterior expone al coordinador y a un testigo (otro asesor de crédito o bien el gerente de la sucursal), toda la información del cliente, que monto solicita, plazo, forma de pago, capacidad de pago y la impresión cualitativa del mismo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	21	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

El comité de crédito analiza el expediente del cliente y si lo considera adecuado aprueban la solicitud del crédito e inmediatamente ingresa la resolución del comité y se prepara el archivo para el desembolso, para la cual el asesor llama a su cliente y le confirma el monto autorizado para su crédito se acuerda fecha y hora para que su cheque le sea entregado. En caso de ser rechazado dicho expediente ingresa al archivo de solicitudes rechazadas.

ELABORÓ

REVISÓ

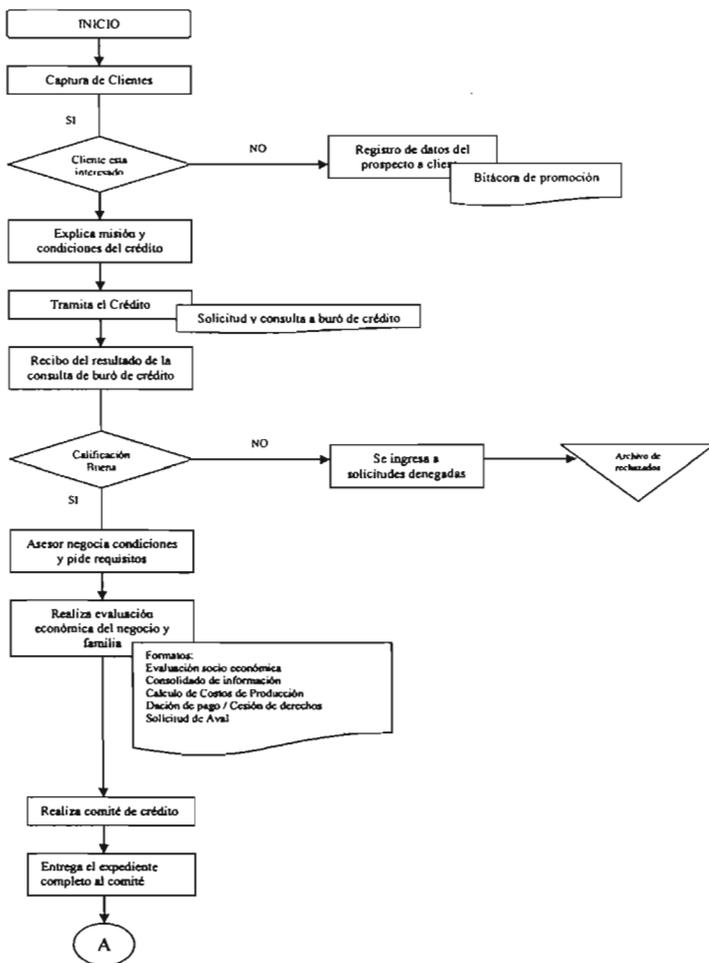
AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	22	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORÓ

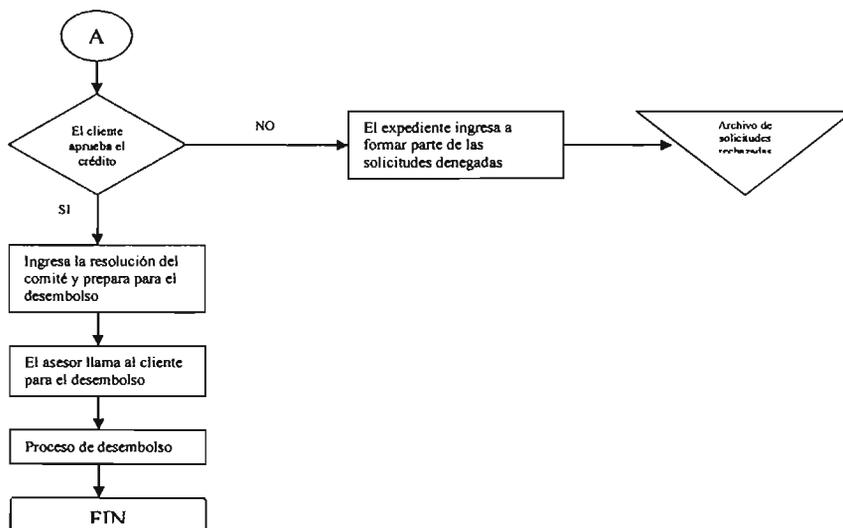
REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	23	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			



ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	24	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Formatos de Financiera Puma S.A. de C.V.

La atención de solicitudes de crédito requiere de la adopción de una metodología de análisis que responda a las exigencias de seguridad en el retorno de los recursos prestados, identidad metodológica de fácil ejecución en campo por parte de los asesores de crédito, uso de instrumentación y procesos adecuados que respondan a las exigencias del mercado y una tecnología crediticia adaptada a las particularidades del cliente meta.

La metodología propuesta parte del análisis y voluntad de pago de las unidades económicas a financiar, no importando el destino del crédito ya que ha sido diseñada para evaluar capacidad de pago y para el perfil del cliente que se atiende la inversión no es considerada como fuente de pago.

El éxito de la metodología propuesta en este documento dependerá del grado de interiorización por parte de los asesores de crédito basado en el criterio y capacidad de análisis financiero del negocio y la medición del riesgo, en que implique un sesgo demasiado conservador que limite el crédito institucional y margine a los clientes potenciales de optar por el crédito con Financiera Puma S.A. de C.V., por lo tanto es importante que se mantenga una retroalimentación permanente de las bondades metodológicas para evitar desviaciones y hacer decisiones adecuadas en la definición de las solicitudes de crédito.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	25	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

A continuación se enlistan los formatos a ser usados en el otorgamiento de un crédito por el asesor:

1. Solicitud de crédito.
2. Autorización de consulta buró de crédito.
3. Análisis de riesgos cualitativos.
4. Evaluación socioeconómica.
5. Consolidado de información financiera.
6. Hoja anexa de cálculo de costos de producción (solo para productores).
7. Dación de pago.
8. Cesión de derechos.
9. Solicitud de aval.
10. Acta de comité de crédito.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	26	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para la solicitud de crédito para clientes empresarios

Datos generales

Fecha de llenado: Escriba la fecha que se esta realizando el llenado de la solicitud.

Sucursal y/o Agencia: Escriba el nombre de la sucursal o agencia a la cual pertenece el asesor.

Número del Cliente: Es el número de identificación del cliente en Financiera Puma S.A. de C.V., otorgado por el sistema.

Número del crédito: Es el número de cada operación crediticia del cliente.

Asesor asignado: Escriba el nombre del asesor que ha sido asignado para atender el caso.

Llenado en: Marque con un "X" si la solicitud es llenada en campo (contacto nuevo o renovado), generalmente por el asesor o si es llenado en oficina no importando quien lo trámite.

Datos del solicitante

En esta sección de la solicitud se anotan los datos del cliente, es recomendable el registro correcto de los datos aquí solicitados, preferiblemente se recomienda solicitar la credencial de elector para transcribir los datos correctamente, para el caso de las renovaciones o ciclos posteriores al primero, no importando si la solicitud se tramita en campo o en las oficinas, se recomienda revisar o indagar con el cliente si ha cambiado algún dato de la solicitud original (dirección del domicilio o negocio,

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	27	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

números telefónicos, referencias u otros) si esto es afirmativo se recomienda tramitar una nueva solicitud de crédito.

Datos de ubicación del domicilio

En esta sección se escribe la dirección exacta del solicitante, completando todos los datos solicitados y en el cual no se permite omitir ninguno a no ser que no aplique.

Si la residencia es rentada, escriba en el espacio provisto el nombre del dueño del inmueble y el número telefónico.

Datos de la familia y el cónyuge

Escribir en la casilla el número de miembros de la familia del solicitante y cuantos dependen del mismo.

Si el solicitante es casado o acompañado, se deben llenar los datos del cónyuge o acompañante: nombres y apellidos, profesión u ocupación, si trabaja actualmente, nombre de la empresa para la cual trabaja y teléfono.

Datos de la Situación Económica del Solicitante

En esta sección se deben anotar los datos de negocio, su dirección completa, datos de empleados, tipo de actividad, si el local es rentado o de un familiar se debe de anotar el nombre de la persona propietaria y su número de teléfono.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	28	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Si el solicitante es un microempresario que a su vez es una persona asalariada se deben llenar sus datos laborales.

Por que medio se entero de Financiera Puma S.A. de C.V.

Esta sección es muy importante ya que se utiliza para medir el impacto de la producción de Financiera Puma S.A. de C.V., a través de los diferentes medios. Además sirve como soporte para las decisiones de mercadeo de la institución, es importante anotar el nombre de quien la recomienda ya que puede ser un cliente activo o un cliente desertado por diferentes razones.

Marque con "X" el medio de difusión con el que el cliente se enteró de Financiera Puma S.A. de C.V., teniendo en cuenta las siguientes actividades que se llevan a cabo para la misma:

Campaña promocional: Actividades masivas desarrolladas desde la oficina principal para promover la institución (ejemplo aniversarios), etc.

Recomendado: Clientes que son remitidos por un cliente nuestro, funcionario o amigo, el cual puede ser contactado por el asesor para verificar los datos suministrados.

Promoción directa: Actividades desarrolladas en los negocios de los clientes a través de campañas de promoción del personal de área comercial.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	29	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Perifoneo: difusión del programa de crédito de Financiera Puma S.A. de C.V., a través de la contratación de perifoneo en localidades.

Radio: Mensajes transmitidos en las radios locales o nacionales de los programas de créditos ofrecidos por Financiera Puma S.A. de C.V.

Volantes o rótulos: Medio visuales utilizados para atraer clientes.

Revista/ periódicos: Propaganda difundida a través de estos medios de comunicación.

Televisión: En caso de anuncios publicitarios en los canales locales o nacionales.

Datos de las referencias

En esta sección se anotan referencias familiares y/o personales, comerciales o en su caso bancarias las cuales dependerán si el cliente tiene algún tipo de relación con el sector financiero, queda a criterio del asesor de crédito, exigir soporte de las referencias comerciales o bancarias que el cliente ha manifestado, estos soportes podrían ser comprobantes de pago, recibos, estado de cuenta del banco u otros según sea el caso. Los saldos de las obligaciones descritas en esta sección, deberán ser tomadas en cuenta cuando se registren las cuentas por pagar de la familia o de la empresa según su destino.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	30	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Datos de los créditos solicitados.

En esta sección se anotan las condiciones del crédito solicitado, el formato de solicitud de crédito ha sido diseñado para ser utilizado en cuatro ciclos, a no ser que algún dato de la solicitud original cambie con el transcurrir de cada ciclo en cuyo caso se recomienda elaborar una nueva solicitud.

NOTA: no podrá omitirse la firma de autorización de buró en el primer ciclo y la firma del cliente en cada solicitud de ciclos posteriores. Es importante la firma de asesor responsable en cada solicitud del cliente, aunque en el encabezado o datos generales de la solicitud figure el nombre del Asesor que originalmente tramitó el crédito y al momento de un nuevo ciclo por cambios en la distribución de zonas de cada asesor.

Observaciones o comentarios

Esta sección se utiliza para anotar todos los comentarios u observaciones que el asesor considera importante dejar por escrito para informar al coordinador o cualquier otra instancia de la empresa.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	11	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Instrucciones de llenado para Autorización de Consulta al Buró de Crédito.

Este documento es entregado al cliente para que coloque su nombre completo y firma de conformidad para que se revise su historial crediticio, con la finalidad de conocer su comportamiento en créditos anteriores que ayudaran a tomar una mejor decisión para colocar adecuadamente el crédito.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	32	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado Análisis de Riesgos Cualitativos

En este formato se debe elaborar el croquis del domicilio del negocio con los nombres completos de las calles y referencias de ubicación, etc. , para lo cual el cliente debe proporcionar al asesor una copia de su comprobante de domicilio y negocio (recibo de agua, luz, predial o bien de teléfono), en caso que el cliente no pueda presentar un comprobante de domicilio deberá solicitar una carta de residencia por parte de las autoridades locales, por lo que la dirección que se anote en la solicitud crédito deberá coincidir con la del comprobante del domicilio. La antigüedad del comprobante del domicilio no puede ser mayor a 6 meses.

Se deberá solicitar el comprobante de domicilio en los siguientes casos:

1. En el primer ciclo del cliente ó
2. Cuando exista un cambio de domicilio

Por otro lado en este documento también se debe de calificar al cliente en cuanto a la información que proporciona por parte de sus referencias personales y comerciales (en caso de que existan); personales (en relación con su negocio, familia y negocio) y la zona en la cual se ubica por lo que la calificación mínima de este análisis debe ser mayor a 80 puntos, en caso de que no sea así el crédito es rechazado pues es un indicador de la calidad moral de su cliente (como lo es la responsabilidad, disponibilidad y pronto pago) para el buen manejo del crédito que le sea otorgado.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	33	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Instrucciones de llenado de la Evaluación Socioeconómica

Estas orientaciones deberán utilizarse en el proceso de análisis de la capacidad y voluntad de pago de las solicitudes de clientes nuevos.

Datos Generales

En esta sección del documento se transcriben los mismos datos de la solicitud de crédito, se considera una medida de seguridad para que en un momento dado se pueda identificar a quien corresponde el análisis, por lo tanto se recomienda seguir los mismos pasos de la Solicitud de Crédito en esta sección.

Datos de Evaluación Económica Familia:

Flujo de Caja Familiar

En esta sección del documento se registran los elementos que conforman el flujo de caja familia, registrando los ingresos y egresos de los miembros del núcleo familiar, sin considerar los ingresos o gastos relacionados con el negocio, ya que de esta manera se puede ver el grado de dependencia Negocio – Familia.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	34	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Ingresos

- a) Los ingresos deben ser: sustentables, periódicos y deben ayudar al sostenimiento del hogar.
- b) Al registrar salarios del solicitante y/o cónyuge, debe tenerse en cuenta el salario neto (después de deducciones).
- c) Se registra como el aporte del cónyuge, aquella contribución mensual y constante que el cliente manifiesta recibir y no el salario neto del mismo, es decir con lo que ingresa para ayudar al gasto general de la familia, dato que el asesor debe indagar con mucho cuidado para sensibilizar la cifra que manifiesta ingrese al aporte.
- d) Si se reciben remesas, se debe indagar la frecuencia de las mismas y luego exigir los últimos tres recibos para comprobar su recibo periódico, de lo contrario no es recomendable que tome el dato.
- e) Se debe tener en cuenta que cuando se registren ingresos provenientes de remesas, el valor que se relaciona deberá ser el que queda disponible para el cliente, ya que generalmente estas remesas son destinadas para distribuir a varios miembros de la familia.
- f) En caso de que el cliente manifieste recibir alguna renta por local, apartamentos, casa o cuarto, o algún otro bien que genere este tipo de ingreso, se debe registrar el valor total de los que logre verificar.
- g) Cuando el cliente recibe aportaciones por parte de los hijos o algún otro familiar, se aplica el mismo criterio del cónyuge.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	35	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- h) Si tiene algún otro ingreso proveniente de otra unidad económica (negocio), debe registrar el valor neto que recibe por dicha actividad sin la necesidad de realizar ninguna evaluación económica al otro negocio.

Egresos

Se consideran únicamente los gastos en los que participa el sujeto a crédito, por lo cual se deben registrar los valores totales de dichos gastos y las instrucciones de llenado son las siguientes:

- a) En el caso de la renta o pago de alquiler, si el solicitante no es el responsable de la unidad familiar, se registra la contribución que él hace a la familia como gasto.
- b) En el caso de que la alimentación corra por cuenta de todos los que conforman la unidad familiar, al asesor deberá identificar el número de miembros de la familia que dependen del sujeto a crédito, para estimar el valor de su gasto real.
- c) En el caso de que existan tarjetas de crédito, se registra el valor de la cuota mensual a pagar.
- d) En el rubro de cuota obligaciones financieras se deben registrar el valor de la cuota mensual a pagar por electrodomésticos u otros bienes del hogar que han adquirido, incluso si el cliente manifiesta deberle a prestamistas, siempre que la obligación adquirida haya sido para cubrir algún gasto familiar y no del negocio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	36	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- e) Como un método de sensibilización en el análisis, se deben registrar los valores por concepto de imprevistos o diversión los cuales deben de ir en otros gastos. El porcentaje estándar para imprevistos se estima en un 10% de los gastos anteriores.
- f) Para el caso del solicitante que tiene negocio en la misma casa donde vive, y que por lo tanto los servicios de agua, luz y teléfono se pagan en un solo recibo, el asesor deberá estimar a su criterio y previo acuerdo con el cliente el porcentaje que cargará a la unidad familiar, cuyo valor registrará en esta parte del documento y el resto al rubro de cálculo de los gastos totales.

Datos de Propiedades Muebles e Inmuebles fuera del Negocio

En esta sección del documento se registran los bienes que conforman los activos familiares únicamente, la información de esta sección deberá ser recabada en la visita domiciliaria únicamente para solicitudes nuevas, ya que para ciclos posteriores se recomienda indagar con el cliente si aún los conserva o ha adquirido nuevos.

Por otro lado en esta sección también se deben tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

- a) En caso de tener varias propiedades, se registra una sola, preferiblemente la más importante, de efecto familiar y con mayor valor.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	37	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- b) Cuando el solicitante manifiesta tener un vehículo que lo utiliza para uso familiar y del negocio, el criterio para registrar el valor de éste activo y clasificarlo, es dependiendo donde lo utiliza más, por lo que para efectos de la clasificación del valor del vehículo en el balance familiar o del negocio, dependerá del mayor porcentaje de uso, si es más del 50 % en uso familiar se registra como activo familiar y si es más del 50% en el negocio se registra como activo del negocio.
- c) Para registrar la propiedad como un valor del activo familiar, se debe tener el mismo criterio de los vehículos que se utilizan para el uso familiar y del negocio (ver la letra b de esta sección).
- d) Los ahorros familiares que han sido debidamente soportados deben registrarse en la sección destinada para otros activos familiares, sin importar cual es su fin.

Deudas y obligaciones familiares fuera del negocio

En este rubro se registran todos los saldos de capital que se deban por conceptos de: hipotecas, créditos de electrodomésticos, saldos de tarjetas de crédito, obligaciones financieras que no tengan relación con el negocio, préstamos personales, etc., siempre y cuando estas obligaciones pertenezcan a la unidad familiar del sujeto de crédito.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	38	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Es recomendable que el asesor solicite copias de facturas, recibos de pago u otros que demuestren el pago de la obligación, que podrá tomar como referencia del cliente si no ha sido suministrada en la Solicitud de Crédito (ver la frecuencia de sus pagos y la puntualidad de los mismos), para poder tomar los datos reales y estimar al cuota y el capital que aun adeuda el cliente, para a su vez considerarlos en el balance y el flujo de caja.

Información Contable y Financiera de la Empresa

Disponible

Esta sección es muy importante ya que refleja el circulante con el que cuenta el negocio y nos da un panorama con respecto al comportamiento de las ventas cuando estas son de contado, no importando que el cliente adicionalmente realice ventas a crédito.

Todos los rubros que componen el disponible, deberán ser soportados por conteo físico directamente por el cliente y en presencia del asesor o con libretas bancarias u otros documentos de valor siempre que el asesor los pueda presenciar. Además es importante que el asesor registre la institución en la cual demuestra tener depósitos, dato que servirá para efectos de referencia del cliente, e indague si es institución financiera o bancaria y por que razón solicitó el crédito, además de solicitar copia de su último estado de cuenta.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	39	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Cuentas por cobrar

En esta sección se registra el valor de las cuentas por cobrar y el número de clientes que la componen, con el fin de evaluar su gestión en la cobranza de las mismas. También se mide el grado de concentración del riesgo que pueda tener el negocio por el número de clientes que le deben, esto es una provisión por cuentas incobrables.

En el rubro Total de Cuentas por Cobrar se registra el valor que se debe tener en cuenta para la cifra de balance y es la cifra que pasa al documento consolidado de información financiera, la cual se obtiene de la resta del saldo total de las cuentas por cobrar e incobrables.

También es importante identificar como influye la recuperación de las cuentas por cobrar para el pago de sus obligaciones, y relacionar este punto con las cuentas por pagar.

Por último para poder registrar la información lo más precisa que se pueda es importante solicitarle al cliente su libreta de apuntes o tarjetas auxiliares, donde se registra el detalle de las cuentas por cobrar, esto siempre y cuando el cliente cuente con dicha información.

Cuentas por pagar

En esta sección se registran las cuentas por pagar del negocio y se siguen los mismos criterios para analizar las cuentas por cobrar y a la inversa, es decir el número de proveedores, montos y vencimiento de pagos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	40	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Se debe tomar en cuenta que un nivel alto de cuentas por pagar indica que el cliente necesita financiarlas a través del crédito con Financiera Puma S.A. de C.V., por lo que hay que indagar si no esta pagando las obligaciones por cubrir otras, así como si esta vendiendo y esta teniendo problemas de mercado o bien la capacidad de pago del negocio no da para cubrir sus obligaciones y esta endeudando por encima de su capacidad real.

En el rubro de otros pasivos a corto plazo, se deben registrar todas las obligaciones a corto plazo que el negocio posee tales como: bancos, cooperativas, proveedores, casas comerciales, prestamistas, sobregiros, etcétera.

Por último en el cuadro de observaciones puede registrar otros pasivos circulantes si existen.

Análisis de Inventarios

El análisis de inventarios varía dependiendo de la actividad económica del negocio, pues son los bienes que cada negocio tiene en materiales, suministros, materias primas y mercancías disponible para la venta, por lo que es necesario que se haga un muestreo de los precios de compra y venta de los productos más importantes en volumen de las ventas (por contribución monetaria al movimiento) para poder determinar la razonabilidad de los márgenes de comercialización obtenidos en la estimación del estado de resultados.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	41	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Inventario Materia Prima

En este rubro se deben registrar los inventarios de materia prima que se tienen en existencia, iniciando por los de mayor volumen y precio, hasta llegar a los que se utilizan como complementos necesarios para la elaboración de los productos. Por otro lado es importante no incluir en nuestro análisis inventarios deteriorados, en estado de obsolescencia o cuya existencia no se puede comprobar.

Inventario de Producto en Proceso

Para calcular el valor total del inventario de productos en proceso es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Describir los productos que están en proceso, esto significa lo que ha incurrido de materia prima, mano de obra, gastos y otros, es decir su costo de fabricación según su proceso de elaboración, el cual no requiere si no conocer el precio de venta de cada unidad o su costo de fabricación si el cliente lo tiene.
- b) Detallar al máximo todos los productos que se encuentren en su proceso de producción.
- c) Anotar la unidad de medida correspondiente al producto descrito, la cantidad existente y el porcentaje del mismo, el cual será concertado con el cliente.
- d) Calcular los costos unitarios de producción de cada línea de fabrica, en caso de o contar con ellos, utilice el anexo cálculo de costo de producción.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	42	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

e) Aplicar el porcentaje que lleva del proceso por el costo unitario y por la cantidad fabricada y por el total de unidades para encontrar el cálculo de valor total del inventario en proceso de fabricación.

Inventario de Productos Terminados

Esta sección se utiliza para todas las actividades económicas a financiar (servicio, comercio y producción). Es el registro de la mercancía disponible para la venta, debe registrar el mayor número de artículos por rubro o cuando se trate de actividades de comercio que muestran una gran variedad de inventarios.

Además es importante considerar lo siguiente:

- A. No incluir inventarios deteriorados o en estado de obsolescencia en el análisis.
- B. Tratar de seleccionar los inventarios más representativos, por su rotación y contribución e identificarlos en esta sección por su propia descripción.
- C. Cuando se trate de actividades económicas de gran utilidad, seleccione productos por su mismo género, márgenes aproximados, por su especialidad o usos similares.
- D. Procurar pedir facturas de compra para estimar el costo unitario de los productos que más se pueda, en caso de que el cliente no cuente con dicho registro hay que tratar de estimar con él el valor dicho.
- E. Totalice los inventarios de los tres grandes rubros, cuya cifra será el dato para el balance general.
- F. Activos fijos, esta sección relaciona los bienes tangibles y relativamente durables, son los bienes necesarios para la operación del negocio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	43	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Esta sección relaciona los bienes tangibles y relativamente durables, son los bienes necesarios para la operación del negocio. Dentro del activo fijo pueden considerarse vehículos, muebles y enseres, edificios, terrenos, construcciones, herramientas, inmobiliario, estantes, televisiones, equipo de sonido como en el caso de restaurantes, sillas, mesas y todo lo que intervenga en el proceso de operación del negocio.

Por lo anterior es importante considerar algunos aspectos, tales como:

- El desgaste que han sufrido los activos a lo largo del tiempo para fijar los respectivos costos, así como el estado de conservación de los mismos.
- Es recomendable solicitar factura de compra de los activos con el fin de estimar el precio real a la fecha con criterios de depreciación ajustados.

Propiedad y Vehículos utilizados para la operación del Negocio

Para el registro de la propiedad y/o vehículos utilizados para el negocio, se debe considerar que el criterio para determinar el valor depende de su estado de conservación y los precios en el mercado, sobre todo si no se cuenta con facturas de compra, para ser consideradas como activo del negocio debe tener en cuenta que el uso permanente del activo fijo sea más del 50% en el negocio de lo contrario se considera un activo familiar.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	44	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Datos de los vehículos

- Si el cliente posee más de un vehículo registre el más importante por su valor y uso en el negocio.
- Se debe investigar el pago de impuestos y seguros de cada uno de los vehículos y además se debe considerar en obligaciones los valores que paga por ese concepto si aun los debe.
- Si paga algún tipo de seguro por sus propiedades en forma periódica, la cifra que paga deberá ser considerada en el flujo de caja.
- El total de activo fijo es la sumatoria de los valores por el tipo de activo fijo.

Análisis de Ventas

Es necesario realizar una minuciosa estimación del nivel de ventas netas, porque de ellos depende la capacidad de pago del crédito, ya que es importante tener en cuenta el tipo de productos, la estabilidad de las ventas, la competencia y el desarrollo histórico con que cuenta el negocio. Por lo que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Se considera la frecuencia de las ventas ya sean altas o bajas, diarias, semanales, quincenales o mensuales, lo mismo que la constancia de las mismas. Es importante tomar en cuenta que las ventas no siempre tienen un comportamiento estable, porque puede haber épocas buenas, regulares o malas y lo mismo en días, semanas, quincenas o meses.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	45	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- b) Puede ser que el cliente conserve facturas o registro en apuntes de las ventas, en cuyo caso es importante solicitarle el archivo de las mismas y estimar un promedio mensual con base en la información de por los menos tres meses.
- c) El asesor estimará el dato más real haciendo uso de su propio criterio.

Cálculo de las Ventas diarias de Contado

- a) Esta sección únicamente se utiliza para calcular las ventas a contado, más aun cuando el cliente no cuenta con registro o apuntes de las mismas, por lo que se debe anotar el monto de ventas por día y solicitarle al cliente que le mencione si es un día bueno, regular o malo, para esto se ha diseñado una casilla donde se registra dicha información contiguo al día de la semana.
- b) Sume las ventas diarias y anótelas en el cuadro total semanal, luego multiplíquelo por cuatro para calcular el valor mensual y anote el dato en la casilla cálculo mensual, solo se registran los días que atiende.

Cálculo de ventas por Frecuencia.

Esta sección se utiliza para calcular las ventas que por las características del negocio no son diarias o pueden serlo aunque la proporción se haga por periodos semanales, quincenales o mensuales.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	46	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

- a) Es necesario averiguar el nivel de ventas de meses anteriores (históricas) puede ser que el cliente tenga registros y en este caso se determina el cálculo promedio mensual para registrarlas en la columna respectiva. Es necesario que determine un mes bueno, regular o malo, para calcular su promedio mensual, ya que puede ser que el dato que suministre el cliente por registros sea de meses todos buenos, regulares o malos y por efecto el cálculo saldrá sesgado.
- b) En este cuadro se registran las ventas a crédito o al contado, según registro semanal, quincenal o mensual, en todos los casos deberá tener en cuenta que si el dato es semanal solo se registra en la columna que dice semanal, identificando el monto por una semana buena, regular o mala, y luego calcula un promedio de los tres datos encontrando un dato promedio de ventas por semana, que deberá multiplicar por cuatro para el cálculo mensual, de igual manera procede si es quincenal o mensual.

Cálculo de las Ventas en función de la recuperación de la Cuentas por Cobrar

En esta sección el asesor deberá tener claridad en la política de ventas del cliente ya que estos pueden dar financiamiento a sus clientes de 30, 60 o 90 días, dependiendo de los productos que vende.

- a) Se debe calcular cuanto recupera en un mes por ventas a crédito de periodos anteriores, por lo general los clientes tienen registros o apuntes de las ventas a crédito y se registra ese valor en la casilla recuperación de las cuentas por cobrar periodos anteriores (mensual).
- b) En la fila ingreso por anticipos de las ventas a crédito en el mes se registran los valores que por este concepto se reciben, dato convertido a mensual,

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	47	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

independientemente de lo que recibe por ventas a contado. ya que se calculan y se registran en la sección cálculo de ventas diarias de contado. o si es el caso y vende de contado con frecuencia que no es diaria, va en la sección cálculo de ventas por frecuencia.

Este tipo de cálculo es más apropiado para clientes que venden mercancías a crédito y de contado, cuyo capital de trabajo depende en gran proporción de la recuperación de sus clientes por cobrar.

Cálculo de Margen Bruto de Utilidad Promedio y Ventas por Producción

Esta sección del formulario es una de las más importantes, ya que de éste se deriva el indicador que define el costo de ventas por margen de cualquier actividad a financiar, además de calcular el dato de ventas por producción, es importante que el margen bruto que se calcula en este cuadro se compare con el que nos indico el cliente quedando a criterio del asesor seleccionar el más importante para el análisis.

Dato de Ventas para Construcción de Flujo de Caja

En esta casilla se registra el dato de las ventas que se ha seleccionado en base al criterio del asesor para el estado de resultados.

Análisis de los Costos de Ventas

Este cálculo solo es el efecto de aplicar el margen bruto de utilidad calculado por las ventas estimadas para la construcción de flujo, así que el análisis de cruces de

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	48	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

información relacionados en las directrices, servirá para validar la efectividad del cálculo de las ventas.

Cálculo de los Gastos Totales

En esta sección se registran los gastos generales en que incurre el negocio, tal y como se describe en la sección siguiente, además de tener claramente identificados para las evaluaciones de créditos grandes los pagos de administración (pagos al personal de la empresa para operar normalmente); gastos de ventas (publicidad, promoción, etc.); cargos financieros (el costo que se paga por las fuentes de financiamiento) y otros gastos (incluye gastos generales y provisiones); todos estos gastos deben ser solicitados al cliente que por sus características deben tener esta información.

El rubro de salarios brutos se pide a las microempresas que tengan personal vinculado directamente en la empresa y se tenga una plantilla oficial de nómina periódica, por lo que se estima el salario bruto como gasto, ya que asume directamente como provisión las deducciones laborales que debe descontar a los empleados y pagar al fisco u otras fuentes. Por último el asesor debe indagar a profundidad sobre todos los gastos posibles en que incurra el negocio que si tiene un rubro específico en esta sección, deberá relacionarlo en el rubro otros y en el espacio comentarios generales del análisis los podrá detallar.

Obligaciones por Préstamos

En este rubro se registra el valor total de las cuentas de las obligaciones que el cliente ha adquirido para inversión en el negocio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	49	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para Consolidación de Información Financiera

Este documento resume los estados financieros, permite su análisis horizontal a medida que el cliente adquiere nuevos créditos, diferencia el balance familiar del empresarial, aunque el balance general de familia no es tomado en cuenta para indicadores de decisión, e integra el estado de resultado familiar y negocio, facilita las evaluaciones en comité de crédito, apoyado en los indicadores financieros apropiados para la microempresa.

Balance General

En este estado se puede evaluar el balance del negocio y de familia en forma separada, aunque para interpretación del análisis e indicadores para el estudio del crédito, no se tome en cuenta el balance familiar.

Se deben seguir los siguientes pasos:

- a) El asesor debe evaluar los recursos (activos) con qué cuenta la empresa y su grado de aprovechamiento, las obligaciones y los derechos del propietario (pasivo y patrimonio).
- b) El asesor debe evaluar el tamaño del negocio y asociarlos con la actividad que realiza y su propia experiencia, para evaluar si esta financieramente bien ubicado.
- c) El asesor debe analizar el patrimonio de las dos unidades económicas (negocio/familia) y analizar donde esta el mayor respaldo patrimonial que ofrece el microempresario para el crédito.

ELABORÓ _____

REVISÓ _____

AUTORIZÓ _____



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	50	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

- d) Debe evaluar el grado de dependencia que tiene la familia del negocio o que importancia patrimonial representa la empresa en la unidad familiar.
- e) No se debe considerar el balance de la familia para cálculo de endeudamiento u otros indicadores, es decir no se deben tener en cuenta el número 11 que conforma el activo familiar de igual manera el número 16 y 18 que corresponden al pasivo y patrimonio familiar.
- f) El asesor y el comité de crédito deberán hacer un análisis horizontal con los futuros créditos para evaluar su desempeño financiero.
- g) Se deberá relacionar el cálculo detallado de los inventarios para un primer crédito, según el formato de evaluación socioeconómica, para un segundo, tercer y cuarto ciclo relacionados en este documento, no será necesario el detalle de los inventarios, por lo tanto se tomara en cuenta el criterio del asesor para estimar el valor global de inventario y compararlos con el dato del primer, segundo o tercer ciclo según el caso, si se encontraran diferencias significativas, deberá proceder a hacer el cálculo en forma detallada e investigar las inconsistencias para justificar las variaciones con él o los créditos anteriores.

Estado de Resultados

Refleja el resultado económico de la microempresa, es el resultado socioeconómico, ya que integra la unidad familiar. Este estado sirve para estimar la capacidad de pago (liquidez disponible), en él se ve la aplicación de criterios económicos- financieros adoptados para el análisis, con el fin de determinar la viabilidad de los créditos a otorgar.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	51	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Sirve para medir el grado de dependencia negocio-familia, de tal manera que se pueda ver el grado de responsabilidad de los integrantes de unidad familiar en la permanencia del negocio.

Instrucciones de llenado:

- a) El análisis de la liquidez disponible debe servirle al asesor para evaluar la gestión comercial del solicitante e interpretar la capacidad de pago real de la empresa para el crédito que solicita, la cual estará determinada por la liquidez disponible y cuya capacidad será como máximo el 80% de esta cifra que significa el monto de la cuota máxima que puede manejar en un mes.
- b) Debe revisar la cuantía de los gastos totales, con relación al tamaño del negocio y sustentar si son razonables, puede ser que estén muy altos, lo que implica un síntoma anormal u otra causa.
- c) El asesor debe revisar el grado de dependencia negocio-familia, esta se puede ver, si los ingresos familiares son superiores a la utilidad operativa, significando esto que la mayor aportación a la unidad familiar es del negocio.
- d) Si existe un excedente familiar entre ingresos del negocio y familia, significa que el negocio no presta mucha importancia para la familia o que fácilmente puede verse en riesgo su permanencia, sin que afecte mucho la estabilidad familiar, en cuyo caso el asesor debe revisar con mucho detenimiento este indicador, lo más normal es que, de la unidad familiar dependa la estabilidad económicas del negocio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	52	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

- e) Es muy importante que el asesor revise con detenimiento el cruce entre los ingresos por ventas y la utilidad operativa ya que puede ser un negocio que este dando pérdidas o que no genera suficiente excedente, lo que significa una sensibilidad a una descapitalización, o que el cliente no se interese por tener un negocio que no le genere rendimiento económico y que por el contrario lo subsidia con otras fuentes.
- f) Debe analizar la relación de ingresos familiares y gastos familiares para ver si dependen del negocio, pueden ser los ingresos más altos que los gastos o por el contrario no dependen del negocio por tener buenos ingresos fuera del mismo.
- g) El máximo del 80% de la liquidez disponible será lo que consideraremos el cliente puede destinar para el pago de la cuota mensual de un crédito.

Indicadores Financieros

Instrucciones de llenado

- a) Capitalización del negocio. Este indicador refleja el crecimiento o decrecimiento del negocio, compara el patrimonio del crédito inmediatamente anterior cancelado con el actual analizado para el nuevo crédito, un resultado porcentual negativo no será un indicador dominante para denegar el crédito, pues el asesor deberá conocer las causas que originaron el decrecimiento, de igual manera deberá investigar indicadores positivos que demuestran crecimientos exagerados.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	53	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- b) Capital de trabajo neto. Significa la cantidad de dinero propio que mantiene su propietario invertido, para sus operaciones de corto plazo. Indica el ciclo del dinero que invierte en las compras, esto se conoce como solvencia, de igual manera se compara con la rotación de inventarios, ya que cada vez que hay compras se reponen inventarios.
- c) Rotación del capital de trabajo. Mide la frecuencia con que realiza las compras en términos de días. Esto se debe cruzar con datos mensuales del costo de ventas. Es importante revisar la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que estas recuperaciones hacen parte del capital de trabajo. La rotación del capital de trabajo depende de la actividad económica, ya que existen negocios de alta rotación aplicable a productos perecederos (venta de lácteos, carnes, etc.); pero también hay actividades de mediana y baja rotación, este último aplicable a productores. Las actividades que por naturaleza tienen rotaciones altas de capital de trabajo muestran mayor nivel de eficiencia en el uso del capital (y crédito) y menor el riesgo.
- d) Rotación de inventarios. Indica los días en que el microempresario rota sus inventarios, forzado por las ventas. Este indicador nos sirve para cruzar el cálculo de las ventas, las compras y el margen bruto de utilidad. Existen microempresarios que aplican este cálculo por producto, lo que permite ver inventarios en obsolescencia o de muy baja rotación.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	54	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

- e) Margen bruto de utilidad. Debe ser comparado con el calculado en la sección del formulario denominada “Cálculo del margen bruto de utilidad promedio y ventas por producción” es el porcentaje de contribución en las ventas, o la rentabilidad de las ventas frente al costo, evaluando la capacidad de cubrir los gastos operativos.

Es importante que el asesor desarrolle estándares de indicadores por actividad, para que en el momento de hacer diferentes evaluaciones crediticias tenga soporte para cruzar este indicador con los estándares del mercado (tener un listado de márgenes por actividad económica).

- f) Rotación de cuentas por cobrar. Mide el número de días en que se recuperan las cuentas por cobrar, fruto de las ventas al crédito. Este indicador debe ser comparado con las compras que el empresario ha reportado, es importante considerar la medida como rota éste indicador, ya que indica la tendencia del flujo de caja del microempresario que en un momento dado nos puede servir para desembolsar el crédito de tal manera que la cuota este acorde con el flujo de caja, además de ver si su rotación esta siendo consecuente con el pago de sus obligaciones, si es una actividad que vende todo a crédito o la mayor parte, esta rotación se debe asemejar más a la rotación mensual del capital de trabajo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	55	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

- g) Endeudamiento futuro con crédito. Es una forma de medir la participación de los acreedores en los activos de la microempresa. Este indicador mide el efecto del préstamo en la adquisición de activos, sobre la estructura de financiación de la empresa. Se permite financiar, como máximo, hasta el 60% del resultado del indicador de endeudamiento a futuro con crédito para clientes con actividad de comercio y producción, y hasta 120% para clientes con crédito en actividad económica de servicio, para los productos perecederos y para herramientas de trabajo; siempre y cuando el monto a financiar no supere el 80% del patrimonio de la empresa para actividad de comercio y 160% para actividades de servicio, productos perecederos y herramientas de trabajo (rubro n°17). En éste rubro el crédito no es considerado como un aumento del activo, ya que se presupone que si no lo invierte en el negocio, de todas maneras esta cubierto por activos y patrimonio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	56	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Instrucciones de llenado de Cálculo de los Costos de Producción

Estas orientaciones deberán utilizarse para el cálculo de los costos unitarios por unidad fabricada, es una herramienta necesaria para estimar el Margen Bruto de Utilidad y por ende los Costos de Ventas de actividades de Producción, ya que generalmente este tipo de cliente no maneja una estructura de costos apropiada y lo único que conoce es el precio de ventas por unidad y el número de productos que vende según su propia rotación. Por lo que debe seguir los siguientes pasos:

- a) Elabore esta tabla con la colaboración del cliente.
- b) Solicite si es posible, facturas de compra de los insumos o materia prima para comprobar los costos unitarios.
- c) Indague a los operarios si tienen información de temas relacionados a cuantas unidades se fabrican en un día, una semana u otro período según la actividad.
- d) Este documento esta diseñado para máximo tres productos, en caso de ser necesario podrá utilizar otra hoja de éstas. Es importante que inicie este costeo por los productos de mayor participación en las ventas.
- e) La característica principal del llenado de esta hoja de costos es a partir del lote base o materia prima principal del producto a realizar.
- f) El costo total de fabricación dividido entre las unidades fabricadas da como resultado el costo unitario.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	57	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para Dación de Pago

Este documento se utiliza cuando el cliente o aval dejen en garantía maquinaria y equipo con valores comerciales de bienes, firmada por el cliente y por su cónyuge u obligado solidario adjuntando facturas o títulos de propiedad originales, se deberá tener una carta de cesión de derechos en garantía por bien. Estos quedaran en custodia de Financiera Puma S.A. de C.V. hasta la conclusión del contrato de crédito.

En este documento se anotan los siguientes datos: los generales del cliente que deja en garantía sus bienes y la descripción del bien en prenda, el estado del mismo, marca, modelo, número de serie, número de motor, color, fecha de adquisición, peso aproximado, valor aproximado del bien y otras características.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	58	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para Cesión de Derechos.

Una vez llenado y firmado el formato de dación de pago se procede a completar la cesión de derechos firmada por el cliente y por su cónyuge u obligado solidario adjuntando facturas o títulos de propiedad originales, se deberá tener una carta de cesión de derechos en garantía por bien. Estos quedarán en custodia de Financiera Puma S.A. de C.V., hasta la conclusión del contrato de crédito.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	59	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para Solicitud de Aval.

Estas orientaciones deberán utilizarse una vez que se han determinado las condiciones del crédito y se tenga una idea más aproximada de los requisitos y de las condiciones del aval según las políticas de crédito. Aunque se relaciona en forma resumida la situación económica del aval, no debe ser de rigurosidad su análisis ya que el reflejo económico, es poder tener una idea de la solvencia y capacidad de responder al incumplimiento del cliente.

Instrucciones de llenado

- a) Es recomendable solicitar avales con solvencia económica suficiente para tener relación duradera de respaldo con el cliente.
- b) Es recomendable estar seguro de la solvencia, estabilidad domiciliaria y la estabilidad económica.
- c) Es importante la confirmación de sus referencias laborales, aunque presente constancia laboral, en cuyo caso se debe llamar a la empresa y contactar si es posible a quien firma la constancia.
- d) Si el cliente ofrece garantía prendaria en compañía del aval, es necesario la visita domiciliaria para la toma de garantías, visita que aprovechará para revisar carácter y su estabilidad económica familiar.
- e) El aval asalariado que no se puede contactar, podrá firmar este formato al momento del desembolso.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	60	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Datos generales

Instrucciones de llenado

- a) Es recomendable verificar la credencial que se transcribe en esta parte del formulario, solicitando el original de la credencial de elector.
- b) Verifique en lo posible todos los datos relacionados en esta sección por teléfono con la persona que logre contactar, deje la evidencia de su nombre y parentesco con el aval.

Datos del Cónyuge

Instrucciones de llenado

- a) Si es posible logre un contacto personal con ella, ya sea telefónico, sobre todo en clientes nuevos.
- b) Si el cónyuge trabaja, trate de hacer un contacto telefónico si es posible personal y valide la información más importante del aval (situación económica).

Datos situación económica del aval

Instrucciones de llenado

- a) Para avales microempresarios es necesaria la visita al negocio para hacer la toma de información financiera de manera muy generalizada, tomando los datos de balance y de flujo exigidos en el formato.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	61	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

- b) Si el aval es asalariado, verifique la constancia laboral de los datos más importantes como: salario bruto, fecha de ingreso a la empresa, cargo ocupado y referencias de la persona.
- c) Para todos los tipos de aval, es necesario tramitar su balance y flujo de efectivo, datos que dependerán del criterio del asesor y su habilidad para lograr extraer la información necesaria, sobre todo con avales asalariados.
- d) Para el caso de avales microempresarios, es necesario la visita y las observaciones generales de los diferentes datos solicitados para el balance, éstas partidas deberán retroalimentarlas con el aval, antes de registrar cada dato.
- e) Haga mucho énfasis en sus obligaciones financieras familiares y del negocio, para afectar el flujo de efectivo, no es necesario que solicite comprobantes o soportes de las partidas solicitadas.
- f) Siempre retroalimente la liquidez calculada y la manera o la forma como respaldará el crédito en caso de incumplimiento del cliente.
- g) Siempre sea claro en explicar las condiciones del aval y a qué se somete en caso de incumplimiento de cliente.
- h) El asesor debe desarrollar habilidades para que encuentre la parte más sensible del aval y expresarlo en el formulario, recurso que se aprovechará para el seguimiento del crédito en caso de difícil recuperación o de identificación de situaciones críticas de recuperar el crédito.

-E-

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	62	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado para Acta de Comité de Crédito

Estas orientaciones deberán utilizarse una vez que se termine el análisis económico de crédito individual, nuevos o renovados, es responsabilidad del asesor su correcto llenado las secciones descritas en el formato, no podrá tener enmendaduras o tachones, es un formato único para definir la situación de cualquier solicitud de crédito no importando el tipo de crédito que se esté analizando.

Es responsabilidad del asesor de crédito su completa tramitación. En este documento anotará la propuesta de financiamiento que cree este acorde con el análisis que ha efectuado del crédito.

Será responsabilidad única del comité de crédito el llenado de las secciones línea de crédito y resolución del comité de crédito, este formato debe ser tramitado por cada operación que se apruebe, por lo tanto deben tenerse en cuenta las siguientes características del documento.

Instrucciones de llenado

- a) Se debe llenar la primera columna con los datos del cliente.
- b) La sección de información de garantías se llenará según los parámetros exigidos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	63	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

- c) La sección que hace referencia a la propuesta del asesor es la más importante.
- d) La cuota sugerida del crédito a proponer para Capital de Trabajo o Activo fijo, no podrá ser superior al 80% de la liquidez disponible calculada en el documento consolidado de información financiera, número 28.
- e) El monto y el plazo estarán determinados preferiblemente por las políticas de crédito para cada producto, sin que ninguno supere en 80% el valor total del patrimonio relacionado en el formato consolidado de información financiera, número 17.
- f) La última fila llamada cuota máxima permitida de la selección propuesta del Asesor se utilizará para colocar la cuota máxima permitida por producto, es decir el 80% de la liquidez disponible.

Elaboración de la decisión del comité de crédito.

Es importante el registro completo de la información en esta parte del documento, ya que constituye información de la resolución del comité, no se permiten enmendaduras, en caso de presentarse es necesario repetir el documento, es obligatoria la firma de los participantes en el espacio correspondiente. Las siguientes secciones serán transmitidas únicamente por la máxima autoridad que preside el comité.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	64	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Instrucciones de llenado

- a) Cada crédito que se apruebe, no importando la modalidad o si el cliente tiene otros créditos vigentes deberá ser aprobado en este documento.
- b) Este documento es el único válido para ingresar las condiciones de aprobación de los créditos, lo que significa que ningún crédito que otorgué Financiera Puma S.A. de C.V., podrá ser ingresado al sistema como aprobado en otro documento distinto a este, no importando la instancia que lo ordena.

Firmas del comité evaluador

- a) Todos los integrantes deberán firmar el acta de comité.
- b) Tanto el comité de créditos como el asesor, podrá dejar las observaciones del caso en particular, sobre aspectos relevantes para tener en cuenta en futuros ciclos.

ELABORÓ

REVISÓ

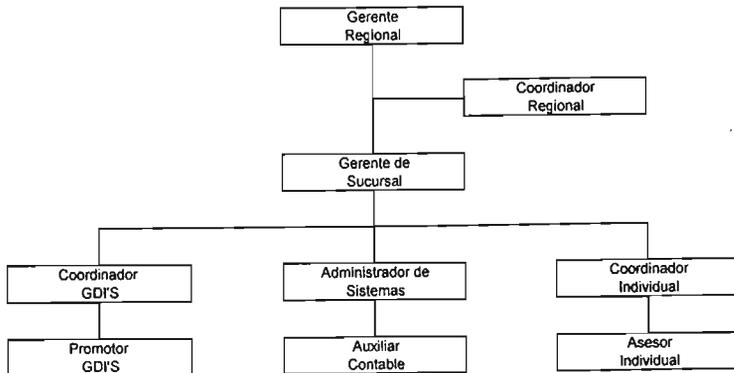
AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	66	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

ORGANIGRAMA SUCURSAL



ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	67	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Marco Jurídico

Financiera Puma S.A. de C.V., basa su Marco Jurídico en el Título Sexto de la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS dentro del cual encontramos el artículo 123 referente al Trabajo y de la Previsión Social mismo que se presenta a continuación:

Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas.

Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche de los menores de dieciséis años.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	68	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para alimentar a sus hijos.

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

—

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	69	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones;

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII.- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX.- Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen;

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	70	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

XI.- Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente de un 100% más de lo fijado por las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	71	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

XII.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

ELABORÓ _____

REVISÓ _____

AUTORIZÓ _____



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	72	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicios de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso; de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XV.- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	73	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera.

XVII.- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII.- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del gobierno.

XIX.- Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	74	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

XX.- Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del gobierno.

XXI.- Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII.- El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él.

XXIII.- Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	75	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

XXIV.- De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.

XXV.- El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia.

XXVI.- Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el Cónsul de la Nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante.

XXVII.- Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	76	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.

d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.

e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.

g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedírsele de la obra.

h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXVIII.- Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	77	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

XXX.- Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados.

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a).- Ramas industriales y servicios:

1.- Textil;

2.- Eléctrica;

3.- Cinematográfica;

4.- Hulera;

5.- Azucarera;

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	78	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

6.- Minera;

7.- Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;

8.- De hidrocarburos;

9.- Petroquímica;

10.- Cementera;

11.- Calera;

12.- Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;

13.- Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;

14.- De celulosa y papel;

15.- De aceites y grasas vegetales;

16.- Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	79	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- 17.- Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
 - 18.- Ferrocarrilera;
 - 19.- Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
 - 20.- Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y
 - 21.- Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
 - 22.- Servicios de banca y crédito.
- b) Empresas:**
- 1.- Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
 - 2.- Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y
 - 3.- Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	80	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

I.- La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario.

II.- Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro.

III.- Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año.

IV.- Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	81	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.

V.- A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo.

VI.- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes.

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

IX.- Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada; en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley; respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	82	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

sistemática los derechos que este artículo les consagra.

XI.- La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a).- Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b).- En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c).- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d).- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e).- Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	83	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

f).- Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.

Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

XII.- Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

XIII.- Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	84	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

El Estado proporcionará a los miembros en el activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este Apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

Los miembros de las instituciones policiales de los municipios, entidades federativas, del Distrito Federal, así como de la Federación, podrán ser removidos de su cargo si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento de la remoción señalen para permanecer en dichas instituciones, sin que proceda su reinstalación o restitución, cualquiera que sea el juicio o medio de defensa para combatir la remoción y, en su caso, sólo procederá la indemnización. La remoción de los demás servidores públicos a que se refiere la presente fracción, se regirá por lo que dispongan los preceptos legales aplicables.

XIII bis.- Las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.

XIV.- La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	85	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Por otra parte dentro de las relaciones de trabajo que Financiera Puma tiene con sus trabajadores, su Marco Jurídico también se basa en la LEY FEDERAL DEL TRABAJO que en su TÍTULO QUINTO nos menciona todo lo relacionado con el Trabajo de las Mujeres (artículos que se mencionan a continuación), ya que ellas forman parte muy importante dentro de nuestros equipos de trabajo.

Artículo 164

Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

Artículo 165

Las modalidades que se consignan en este capítulo tienen como propósito fundamental, la protección de la maternidad.

Artículo 166

Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en su salario, prestaciones y derechos, no se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de las diez de la noche, así como en horas extraordinarias.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	86	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Artículo 167

Para los efectos de este título, son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación, o del producto.

Los reglamentos que se expidan determinarán los trabajos que quedan comprendidos en la definición anterior.

Artículo 168

(Se deroga).

Artículo 169

(Se deroga).

Artículo 170

Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

I. Durante el período del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, que produzcan trepidación, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	87	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

II. Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

III. Los períodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

IV. En el período de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en lugar adecuado e higiénico que designe la empresa.

V. Durante los períodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un período no mayor de sesenta días.

VI. A regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto, y

VII. A que se computen en su antigüedad los períodos pre y postnatales.

Artículo 171

Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



Fecha				
Página	88	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 172

En los establecimientos en que trabajen mujeres, el patrón debe mantener un número suficiente de asientos o sillas a disposición de las madres trabajadoras.

CAPÍTULO V

Reglamento interior de trabajo

Artículo 422

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Artículo 423

El Reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	89	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

IV. Días y lugares de pago.

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V.

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

IX. Permisos y licencias.

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	90	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 424

En la formación del reglamento se observarán las normas siguientes:

- I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos ley; y
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

Artículo 425

El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



Fecha				
Página	91	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Código de Ética (Decálogo)

Reconocer la dignidad de las personas (persona).

Valoramos y respetamos a todas las personas por el hecho de ser seres humanos. Ellas son el principio y fin de todas nuestras acciones. Apreciar sus cualidades, aceptar sus limitaciones y con honestidad dar reconocimiento a quien lo merece. Sabemos que la murmuración, la crítica y la burla afectan negativamente a los demás y va en contra de la dignidad de toda persona.

Somos personas integrales (persona).

Buscamos día a día ser mejores en todos los ámbitos de nuestra vida, es decir, en lo personal, espiritual, profesional, laboral y familiar, para alcanzar nuestra realización personal. Cumplir todos nuestros deberes con rectitud, administrar nuestro tiempo inteligentemente y dar a cada cosa su momento para lograr una vida plena.

Sentimos el orgullo de servir (servicio)

Procuramos que nuestro trabajo esté hecho con calidad, utilizando al máximo todas nuestras cualidades y dando lo mejor de nosotros. Buscamos construir relaciones positivas basadas en la confianza, el respeto y la honestidad, dando un trato personalizado y mostrando siempre un rostro humano. Nos llena de orgullo y satisfacción complacer a nuestros clientes con un servicio que trasciende, prueba de la excelencia personal que queremos alcanzar.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	92	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Cumplimos nuestro deber con responsabilidad total (responsabilidad)

Realizamos nuestros deberes con esmero, cuidado, dedicación, puntualidad y la mayor perfección posible. Convencidos de que los hechos dicen más que las palabras, actuamos con coherencia y tomamos decisiones con prudencia y convicción teniendo como base nuestros principios y valores.

Vivimos con entusiasmo (pasión)

El entusiasmo nace en nuestro interior y nos da la fuerza para vivir con alegría. Buscamos tener una actitud positiva y proactiva ante los cambios, los estados de ánimo negativos o la carga de trabajo que se nos presentan. El trabajo inspirado en ideales generosos, realizado con amor y entrega, forma parte de nuestra realización personal.

Nos esforzamos (Pasión)

Sólo con esfuerzo podemos alcanzar las metas y los objetivos que nos hemos propuesto, debemos luchar día a día contra la desidia, la pereza y la comodidad. Estamos convencidos de que vale la pena sacrificar la comodidad a corto plazo y la satisfacción instantánea por alcanzar metas más altas que nos lleven a una vida más plena a largo plazo y de crecimiento personal.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	93	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

Trabajamos en equipo (trabajo en equipo)

Compartimos nuestras ideas y participamos activamente en busca del bien común en nuestras familias, en la empresa y en nuestra comunidad evitando el individualismo. Trabajamos en equipo, pues sabemos que así nos enriquecemos y se enriquecen los proyectos en los que estamos involucrados.

Somos transparentes (rentabilidad y persona)

Nos preocupamos de que nuestras relaciones con todas las personas (clientes, colaboradores y familiares) estén marcadas por la transparencia. Somos transparentes cuando actuamos con sinceridad, autenticidad, honestidad y decimos la verdad en todo momento. La verdad no permite mentiras ni engaños, siempre es transparente.

Somos eficientes (rentabilidad)

Buscamos la eficiencia mediante el uso adecuado de los medios que tenemos a nuestro alcance para generar más con menos. Empleamos inteligentemente nuestro tiempo, nuestras habilidades y aptitudes; trabajando en forma sistemática y ordenada para lograr la rentabilidad económica, social y humana.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	94	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Somos agentes de cambio (todos los valores)

Somos personas comprometidas, trabajadoras y responsables. Estamos conscientes de que el cambio por el México que deseamos, depende de nosotros, de nuestra participación y colaboración. Buscamos una realización de vida con sentido de trascendencia que nos permitirá contar con el potencial humano y profesional para poder generar un cambio de actitud, de cultura y de valores en la sociedad.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



Fecha				
Página	95	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Valores

Persona

Consideramos a la persona el eje principal de nuestra institución, llámese colaborador, cliente o accionista. La concebimos como un ser integral y único, reconocemos su dignidad, valoramos sus habilidades y su contribución a nuestra institución. La persona es el motivo y fin de nuestras acciones.

Financiera Puma S.A. de C.V. es una empresa joven y dinámica que requiere de personas con talento, creatividad y flexibilidad que se adapten a los continuos cambios. Las personas en Financiera Puma S.A. de C.V., estamos comprometidas con la esperanza de construir un México mejor.

“Nuestra gente es nuestra ventaja competitiva”

Servicio

Encontramos en el servicio a los demás nuestra razón de ser y por ello nos entusiasma trabajar con personas a quienes con una actitud de entrega y respeto, siempre buscamos servir.

Brindar un servicio de calidad a clientes y compañeros es la médula de nuestro éxito y eso debemos tenerlo siempre en mente.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	96	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Contar con colaboradores capaces que buscan constantemente su superación personal, garantiza que podemos ofrecer un valor agregado a nuestros servicios, obteniendo de esta manera clientes leales y satisfechos, lo cual hace que Financiera Puma S.A. de C.V., cumpla con su misión beneficiándonos a todos, formando una fuerte cadena de valor.

“La diferencia está en el servicio”

Pasión

Hacer el trabajo con el corazón y estar dispuestos a entregar lo mejor de nosotros mismos para alcanzar nuestros ideales, forma parte de ver crecer a nuestra gente y por eso vivimos con pasión todo lo que hacemos.

En Financiera Puma S.A. de C.V., todos los colaboradores sienten a la institución como algo propio y hacemos nuestra la misión y visión, compartiendo fuertes valores.

Cada uno de nosotros sabe que el trabajo contribuye y trasciende y eso nos motiva a desempeñarlo con pasión. Los retos que se presentan día a día son el impulso para superarnos constantemente y buscar hacer siempre mejor las cosas.

“La pasión es como el viento, es necesaria para poner en movimiento las cosas”

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	97	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Trabajo en equipo

A través del trabajo en equipo podremos crear la sinergia necesaria para el desarrollo personal y profesional de cada uno de nuestros colaboradores, así como el crecimiento de la institución.

Debemos promover la participación de nuestros colaboradores para que haya unión de talentos y sueños, y así enriquecernos mutuamente para lograr nuestros objetivos.

“Nos enriquecemos mutuamente para alcanzar nuestros objetivos”

Rentabilidad

Es el fruto palpable de nuestros esfuerzos, ideas y sueños. La rentabilidad es la inyección que nos anima a ser más productivos y crea más confianza en nosotros mismos y en la institución.

Gracias al profesionalismo y al compromiso de nuestra gente, Financiera Puma S.A. de C.V., ha consolidado su posición de liderazgo en la generación de oportunidades de crecimiento para los mexicanos emprendedores.

“Es el motor que nos permite seguir adelante”

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	98	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Responsabilidad

Con el trabajo de colaboradores íntegros y comprometidos cumplimos nuestros compromisos en determinación y convicción, siendo siempre fieles a nuestra misión, respondiendo así a la confianza depositada en nosotros.

Es a través de la honradez, la confianza y la responsabilidad como buscamos día a día la excelencia personal y profesional.

“La responsabilidad es comprometerse y responder”

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	99	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Ubicación Geográfica

Berriozabal # 27 Esquina Porfirio Díaz
Tlalnepantla Centro.



ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	100	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Derechos

- Firmar un contrato de trabajo.
- Prestaciones de Ley (INFONAVIT, IMSS, Vacaciones, etc).
- Uniforme.
- Instrumentos de trabajo.
- Capacitación y desarrollo.
- Apoyo por parte de su jefe inmediato.
- Lugar adecuado para desarrollar tus funciones.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	101	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Reglamento Interior

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO FINANCIERA PUMA S.A. DE C.V.

TITULO PRIMERO

Disposiciones Preliminares, Requisitos de Ingreso y Relación jurídica de trabajo

CAPÍTULO PRIMERO

Disposiciones Preliminares

Artículo 1°. El presente Reglamento Interior se elabora y fija en este instrumento con la intervención que conforme a la Ley corresponde a los integrantes de la Comisión Mixta de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 422 al 425 de la Ley Federal de Trabajo, es de observancia general y obligatoria para Financiera Puma S.A. de C.V., y los trabajadores de base de la misma.

Artículo 2°. Para la interpretación del presente Reglamento se entenderán las siguientes denominaciones:

- I. "Reglamento". El presente Reglamento Interior de Trabajo.
- II. "Ley". Ley Federal del Trabajo vigente.
- III. "Contrato". El Contrato individual Respectivo, vigente para Financiera Puma S.A. de C.V.
- IV. "Financiera Puma S.A. de C.V.". Financiera Puma S.A. de C.V.
- V. "Los trabajadores". Los trabajadores contratados, en lo individual por tiempo determinado o indeterminado para prestar sus servicios subordinados para Financiera Puma S.A. de C.V.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	102	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

VI. “Instalaciones”. Todas las sucursales, oficinas, agencias o establecimientos donde desarrolle su objetivo social.

Artículo 3°. La administración y el funcionamiento de Financiera Puma S.A. de C.V., entendida como la unidad económica de distribución de servicios financieros, es competencia orgánica exclusiva de los órganos creados por la misma, para desempeñar tales funciones con sujeción a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 4°. La Dirección de Recursos Humanos de Financiera Puma S.A. de C.V., difundirá el presente reglamento, vigilará su cumplimiento e impondrá al personal, en su caso, las sanciones a que se haga acreedor en los términos del mismo así como de los ordenamientos vigentes.

Artículo 5°. Los supuestos no previstos en este reglamento, se interpretarán y resolverán por la Dirección de Recursos Humanos; dichas resoluciones podrán incorporarse a este reglamento, durante el proceso de revisión del mismo, cuando su aplicación general resulte conveniente.

Artículo 6°. El presente reglamento es de observancia obligatoria tanto para los trabajadores como para Financiera Puma S.A. de C.V., incluyendo a aquéllos que ingresen con posterioridad al depósito del mismo ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y en caso de duda para la interpretación de este reglamento, se tomará en cuenta lo dispuesto por el artículo 17 de la ley.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	103	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

CAPÍTULO SEGUNDO

Requisitos de Ingreso

Artículo 7º. Son requisitos para ingresar a Financiera Puma S.A. de C.V. y prestar servicios personales subordinados:

- 1) Presentar solicitud utilizando la forma oficial que proporciona Financiera Puma S.A. de C.V., que deberá contener debidamente requisados, los datos necesarios para conocer los antecedentes del solicitante.
- 2) Contar con los conocimientos y el grado de escolaridad, así como las aptitudes y habilidades que requiere el puesto, lo cual se corroborará con la documentación respectiva y las evaluaciones que determine y realice Financiera Puma S.A. de C.V.
- 3) Contar con buena salud y no tener ningún impedimento físico o mental para el trabajo, lo cual se corroborará mediante examen médico expedido por persona o institución médica reconocida por Financiera Puma S.A. de C.V., que los trabajadores deberán proporcionar en los términos y condiciones que se fijen para tal efecto, por la Dirección de Recursos Humanos.
- 4) La dirección de Recursos Humanos, determinará los casos específicos y los requisitos necesarios para aceptar a personas con discapacidad, personas que gozarán de los mismos derechos y obligaciones que contemple la ley y este reglamento.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	104	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Artículo 8°. Los trabajadores que ingresen a prestar sus servicios para Financiera Puma S.A. de C.V., deberán hacerlo mediante la previa firma del contrato individual de trabajo respectivo. Extendiéndose este precepto para los trabajadores que actualmente prestan sus servicios, así como para los que lo harán en un futuro; confirmando que este documento es para Financiera Puma S.A. de C.V. el único reconocimiento expreso de la existencia de la relación de trabajo sin excepción alguna.

Artículo 9°. Con la finalidad de que Financiera Puma S.A. de C.V., evalúe y reconozca las aptitudes, capacidad, experiencia o conocimientos de los trabajadores de nuevo ingreso, los mismos quedarán contratados por tiempo determinado durante los primeros 90 días, pudiendo rescindirse en cualquier tiempo de relación laboral, si es que estos no cumplen con tales cualidades y habilidades en el desempeño de sus labores.

En caso de que se llegue al término del vencimiento de su contrato por tiempo determinado y Financiera Puma S.A. de C.V. haya decidido no continuar con los servicios del trabajador, esta podrá dar por terminada esa relación laboral, mediante la entrega del formato de terminación que se fije para tal efecto por la Dirección de Recursos Humanos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	105	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

CAPÍTULO TERCERO Relación de Trabajo

Artículo 10. La relación jurídica de trabajo entre Financiera Puma S.A. de C.V. y los trabajadores, nace de la prestación del servicio y se formaliza con su contratación; la cual obliga a ambas partes al cumplimiento de los deberes y consecuencias inherentes a la misma, a la ley y a este reglamento.

Artículo 11. La contratación de los trabajadores podrá ser de carácter permanente o temporal.

El permanente será desempeñado por trabajadores que sean contratados por tiempo indeterminado.

El Temporal será:

- a) Los contratados por tiempo determinado y que dejarán de prestar sus servicios a la conclusión del mismo o que cambiarán a tiempo indeterminado, si así lo decide Financiera Puma S.A. de C.V.
- b) El que deriva de la contratación de un trabajador para sustituir a otro la cual, independientemente de su duración, al momento de la conclusión pactada, Financiera Puma S.A. de C.V. podrá decidir si se otorga una prórroga o se concluye la misma.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	106	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Artículo 12. Queda estrictamente prohibido a Financiera Puma S.A. de C.V. o a sus representantes, la admisión de trabajadores no contratados, así como el reingreso de trabajadores que hubieren sido separados por cualquier motivo.

Artículo 13. Durante la jornada de trabajo, los trabajadores se subordinarán en todo lo referente a la prestación del servicio bajo la dirección, supervisión, control y dirección de Financiera Puma S.A. de C.V. ó sus representantes.

TITULO SEGUNDO

**Disposiciones Preliminares, Lugar, Horas de entrada y salida de los
trabajadores, Tiempo Destinado para las Comidas, Periodos de Descanso,
Permisos y Licencias**

CAPÍTULO PRIMERO

**Lugar, Horas de entrada y salida de Los Trabajadores, Tiempo destinado para
las comidas**

Artículo 14. La jornada de trabajo, es el tiempo durante el cual los trabajadores se encuentran bajo la dirección, disposición, órdenes y supervisión de Financiera Puma S.A. de C.V., ó sus representantes para laborar en sus instalaciones así como donde desarrolle su objeto social y dentro de los horarios que ésta señale al efecto.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	107	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Artículo 15. El horario de entrada y de salida diaria de los trabajadores es el comprendido de las 8:00 horas de la mañana a las 17:00 horas de la tarde, la cual podrá modificarse atendiendo a sus necesidades por Financiera Puma S.A. de C.V., cuando así lo estime pertinente.

Artículo 16. Al iniciar y finalizar la jornada diaria los trabajadores deberán registrar en la forma que determina Financiera Puma S.A. de C.V., sus horas de entrada y de salida.

Los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones requieran desarrollarlas fuera de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., ó ausentarse frecuentemente de las mismas, podrán registrar su asistencia el día de hábil inmediato posterior que se presenten a trabajar, a propuesta de su jefe inmediato y con la previa autorización de la Dirección de Recursos Humanos.

Aunado a ello los trabajadores que desempeñen labores de campo, deberán reportarse con su jefe inmediato al inicio y final de su jornada de trabajo.

En caso de que el jefe inmediato del trabajador de que se trate, no reciba el aviso a que hace referencia este artículo, se considerará como falta injustificada del trabajador y le será descontado el día de labores como indique la política establecida para tal efecto.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	108	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 17. Es obligación de los trabajadores, presentarse puntualmente a su trabajo evitando cualquier pérdida de tiempo, considerando la tolerancia de entrada, el plazo de tiempo previamente prefijado y autorizado por cada Área de Financiera Puma S.A. de C.V., para presentarse a sus labores. Después del tiempo de tolerancia a que alude el párrafo anterior, sin que el trabajador se haya presentado a laborar, Financiera Puma S.A. de C.V., se reserva el derecho de recibir a los trabajadores y computar sus retardos a efectos de aplicar la política establecida para tal efecto.

Artículo 18. Contarán los trabajadores con una hora de tiempo variable dentro de la jornada de trabajo, para tomar sus alimentos y reposar, periodo durante el cual podrán utilizar las sillas o asientos ubicados dentro de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., y que hayan sido establecidas para ese fin. En caso de que los trabajadores que desarrollen actividades fuera de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., su horario de comida quedará sujeto a la agenda diaria y podrán tomar sus alimentos en los lugares y sitios que sean más cercanos y existentes a la localidad donde se encuentren.

Artículo 19. Los trabajadores no laborarán en tiempo extraordinario, salvo casos excepcionales, en los cuales, se deberá contar con el orden por escrito o el permiso correspondiente de Financiera Puma S.A. de C.V., o sus representantes requiriendo tal servicio.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



Fecha				
Página	109	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

Artículo 20. Las vacaciones y días de descanso obligatorios así como su remuneración serán los establecimientos por la ley, el contrato respectivo y las políticas contenidas en el Manual de Recursos Humanos de Financiera Puma, S.A. de C.V.

CAPÍTULO TERCERO

Permisos y Licencias

Artículo 21. Es indispensable que los trabajadores cuenten con permiso de su jefe inmediato para retirarse de sus labores por periodos de tiempo breves, durante el desarrollo de su jornada de trabajo. Se entenderá por permiso: **La autorización concedida al trabajador para ausentarse en forma temporal de las actividades que desempeña, para cubrir diversas actividades oficiales o de servicio, siempre que estas últimas no requieran más de medio día de su jornada de trabajo.** Es por ello, que los permisos deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser justificados por alguna causa oficial por ejemplo, para asistir a actividades cívicas.
- b) Ser solicitados por escrito en caso de que se trate de actividades oficiales y contar con la autorización expresa de su jefe inmediato, en el caso de que las actividades familiares o personales, bastará con informar al jefe inmediato del trabajador de que se trate.
- c) Ser temporales.
- d) Serán únicamente personales; y
- e) Deberán en su caso, justificarse con los comprobantes de las actividades que así lo requieran.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	110	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 22. Los trabajadores que por enfermedad no puedan presentarse a sus labores estarán obligados desde el primer día que falten a las mismas, a dar aviso de esta situación por vía telefónica o por cualquier otro medio a su jefe inmediato, quién dirá a Recursos Humanos.

Asimismo, los trabajadores que se encuentren en el supuesto a que se refiere el párrafo anterior a más tardar al día siguiente de la reanudación de sus labores deberán presentar o enviar a Recursos Humanos de Financiera Puma S.A. de C.V., la licencia de incapacidad expedida por el Seguro Social, para que se hagan los cálculos correspondientes y exista un trato conforme a la ley.

Los trabajadores podrán asistir a médicos particulares según sus posibilidades, sin embargo será requisito presentar la licencia de incapacidad para evitar ser sancionados con faltas injustificables.

Artículo 23. Financiera Puma S.A. de C.V., o sus representantes concederán licencia a sus trabajadores en los siguientes términos:

Se entenderá por licencia: **La facultad que se concede a un trabajador para no concurrir al desempeño ordinario del trabajo, por existir la necesidad de atender otra actividad personal o familiar, siempre que dicha atención esté justificada y exista autorización de Financiera Puma S.A. de C.V.**

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	111	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

La licencia de trabajo, permite al trabajador conservar sus derechos, nivel jerárquico y status dentro de Financiera Puma S.A. de C.V., sin embargo la licencia podrá autorizarse para entregar una remuneración económica en los siguientes supuestos:

Con Goce de Sueldo

- a) Nacimiento de hijos 2 días
- b) Defunción de cónyuge, hijos, padres 2 días
- c) Matrimonio 2 días

Sin Goce de Sueldo

- a) Cuando se exceda de cualquiera de los supuestos del inciso anterior
- b) Por asuntos de carácter particular

Los días concedidos en virtud de estas prestaciones, serán días naturales, por lo que en caso de que coincidan con algún día festivo o no laborable, incapacidades o vacaciones, no serán compensados con días adicionales y bajo ningún concepto por pagos en efectivo.

Para que pueda ser concedida una licencia al trabajador, es necesario que solicite por escrito al jefe inmediato con un día de anticipación y en caso de que se presente alguna emergencia o extrema necesidad en la solicitud de licencia, como en el caso del nacimiento de los hijos o defunciones, se podrá hacer en ese momento de manera verbal y se cumplirá con el requisito del escrito, al momento de que el trabajador de que se trate, reinicie sus labores.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	112	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Para el caso de que el trabajador que no cumpla con el requisito de solicitar su licencia por escrito, se le considerará su inasistencia como falta injustificada y se computará esa falta para recaer en la hipótesis de abandono de trabajo.

TITULO CUARTO

Días y Horas Fijados para hacer la Limpieza y Mantenimiento de los Establecimientos, Maquinaria, Aparatos y Útiles de Trabajo

CAPÍTULO UNICO

Artículo 24. Financiera Puma S.A. de C.V., se compromete a poner a disposición de los trabajadores, durante todo el tiempo de la prestación de sus servicios, los materiales, herramientas y útiles necesarios para desempeñar su trabajo en buen estado y calidad.

Artículo 25. Los trabajadores tienen la obligación de conservar diariamente en perfecto estado, proporcionando el mantenimiento acorde con sus funciones las herramientas, aparatos, equipo de cómputo, mobiliario e instalaciones que utilicen; comprometiéndose a evitar por todos los medios, que éste sufra deterioros o daños graves en su estructura o funcionamiento. En el supuesto de acontecer lo anterior deberán comunicarlo inmediatamente a Financiera Puma S.A. de C.V., y en caso contrario se harán acreedores a alguna de las sanciones que prevé el presente reglamento.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	113	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 26. Los uniformes, herramientas y demás artículos que proporcione Financiera Puma S.A. de C.V., a los trabajadores deben de ser usados por estos últimos únicamente dentro de la jornada de trabajo y, en consecuencia, los trabajadores se comprometerán a no utilizarlos con otros fines y para actividades que no sean inherentes a su trabajo y se responsabilizan a devolverlos al concluir por cualquier causa la relación de trabajo.

TITULO QUINTO

Días, Lugares y Formas de Pago

Capítulo primero

Días, Lugares y Formas de Pago

Artículo 27. El Salario que asigna Financiera Puma S.A. de C.V., para cada puesto, constituye la remuneración que perciben los trabajadores a cambio de los servicios prestados sin perjuicio de otras prestaciones ya establecidas.

Artículo 28. Financiera Puma S.A. de C.V., cubrirá a sus trabajadores los salarios devengados en las instalaciones donde presten permanentemente sus servicios, en moneda de curso legal y mediante los mecanismos bancarios que hayan determinado, los días 15 y 30 de cada mes y, para el caso de que el día de pago sea inhábil el pago se realizará el día hábil inmediato anterior. El pago del salario será personal; pero el trabajador podrá designar apoderado en los términos legales, cuando por circunstancias extraordinarias no pueda hacerlo personalmente y únicamente en el supuesto que no requiera depósito bancario y se tenga que hacer por medio de un título nominativo.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	114	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 29. Los trabajadores tendrán derecho que Financiera Puma S.A. de C.V., cubra los salarios que efectivamente hubieren devengado por días laborados. Para este efecto, los meses se entenderán y computarán por 30 días promedio.

CAPÍTULO SEGUNDO

Descuentos y Retenciones

Artículo 30. El salario de los trabajadores sólo podrá ser objeto de descuentos o deducciones cuando se recaiga en la hipótesis que previene el artículo 110 de la ley. Los descuentos que por conceptos de cajas de ahorro se lleven a cabo, deberán contar con la autorización expresa del trabajador y se entenderán y entregarán al comité o representantes de cajas, quienes se encargarán directamente de su control, registro y acreditamiento.

Artículo 31. El orden de la prelación de cobro y aplicación por conceptos de descuentos a que se refiere el artículo anterior será el siguiente:

- I. Deudas contraídas con Financiera Puma.
- II. Adeudos derivados de cuotas y préstamos de la caja de ahorros.
- III. Descuentos provenientes de obligaciones contraídas en el IMSS o el INFONAVIT.
- IV. Descuentos ordenados por autoridad judicial competente para cubrir pensiones alimenticias.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	115	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

El monto total de los descuentos no podrá exceder al treinta por ciento del importe del salario total, exceptuando las fracciones I, II Y IV.

Artículo 32. Las retenciones al salario de los trabajadores, sólo podrán proceder en razón de la aplicación de la política de bajas de Financiera Puma S.A. de C.V., y en los supuestos siguientes:

- I. Saldos contables de cuentas por cobrar y deudores diversos del trabajador, a favor de Financiera Puma S.A. de C.V.
- II. Negativa injustificada de la devolución de las herramientas de trabajo.
- III. Saldos a cargo de la caja de ahorro, ya sea por préstamos o pagos no realizados.

TITULO SEXTO

Normas para Regular los Trabajos de Mujeres, Menores, Seguridad e Higiene y Prevención de los Riesgos de Trabajo

CAPÍTULO PRIMERO

Normas para Regular los Trabajos de Mujeres y Menores

Artículo 33. Las mujeres gozarán de los beneficios y acatarán las obligaciones que contempla la Ley en los supuestos previstos por el artículo 166 y también gozarán de los mismos derechos y obligaciones que se hayan contemplando para los trabajadores.

Artículo 34. Financiera Puma S.A. de C.V. se compromete a mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de las “Madres Trabajadoras” y de los demás empleados en sus oficinas, sucursales y establecimientos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	116	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Artículo 35. Financiera Puma S.A. de C.V., no permitirá el trabajo de menores sino mediante orden expresa de las autoridades laborales.

CAPÍTULO SEGUNDO

Normas de Seguridad e Higiene y para Prevenir los Riesgos de Trabajo e Instrucciones para Prestar los Primeros Auxilios

Artículo 36. Es Obligación de los trabajadores, observar y cumplir con las medidas preventivas de seguridad e higiene que se establecen en la ley, en este reglamento, así como las que señale Financiera Puma S.A. de C.V., para la prevención de riesgos de trabajo.

Artículo 37. Los Trabajadores, deberán dar aviso oportuno a Financiera Puma S.A. de C.V., sobre las condiciones o actos inseguros que observen así como de los accidentes de trabajo que acontezcan dentro de la jornada de trabajo y en sus instalaciones.

Artículo 38. Es necesario que los trabajadores laboren durante su jornada de trabajo en las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., con la debida probidad y cuidados necesarios para evitar en lo posible cualquier riesgo de trabajo.

El incumplimiento a esta obligación trae aparejada sanción en los términos del Título Quinto del presente instrumento.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	117	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

Artículo 39. Financiera Puma S.A. de C.V., impartirá cursos de capacitación y adiestramiento en materia de prevención de riesgos de trabajo, medidas de seguridad e higiene, contando los trabajadores con el compromiso de participar obligatoriamente dentro de los mismos así como de participar en comisiones que con tal propósito se constituyan.

Artículo 40. Dentro de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., se colocarán, los avisos y servicios que en materia de seguridad, higiene y prevención de los riesgos de trabajo se requieran; los cuales deberán ser atendidos y utilizados por los trabajadores en todo momento.

Artículo 41. Anualmente los trabajadores estarán comprometidos a practicarse exámenes médicos y a sujetarse a las medidas de salud física y/o mental que para tal efecto señale Financiera Puma S.A. de C.V.

TITULO SÉPTIMO

Obligaciones de los Trabajadores

Disposiciones Disciplinarias y Procedimientos para su aplicación.

CAPÍTULO PRIMERO

Obligaciones de los Trabajadores

Artículo 42. Dentro de su jornada laboral, los trabajadores deberán prestar sus servicios bajo la dirección, supervisión, inspección, vigilancia y fiscalización de quienes Financiera Puma S.A. de C.V., designe como jefes inmediatos.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	118	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

Artículo 43. Los trabajadores deben registrar sus ingresos y salidas en los horarios que para tal efecto determine Financiera Puma S.A. de C.V., para prestar su servicio, de conformidad con el Título Segundo de este reglamento.

Artículo 44. La utilización debida por parte de los trabajadores de las instalaciones y herramientas de Financiera Puma S.A. de C.V., debe realizarse con el cuidado y dedicación que se requieran conforme a lo establecido al efecto por los Títulos Tercero y Quinto del presente reglamento.

Artículo 45. Es condición inexcusable para los trabajadores asistir a los cursos capacitación, seminarios y/o conferencias que sean impartidas por Financiera Puma S.A. de C.V., aportar sus experiencias y participar en todo tipo de actividades relativas a operaciones, relaciones públicas, etc., organizadas para el mejor logro de los objetivos en el desempeño de la relación de trabajo.

Artículo 46. Atendiendo a la naturaleza jurídica de Financiera Puma S.A. de C.V., los trabajadores que tengan a su cargo cartera crediticia vigente, no deberán bajo ninguna razón o motivo injustificado poner en riesgo mayor a 30 días de la misma, por un porcentaje mayor al 2% del total de esa cartera, ni obtener dádivas o beneficios derivados de la colocación en el mercado de dicha cartera.

Asimismo, es obligación inexcusable de los trabajadores cumplir con las metas, políticas, planes de ventas, recuperación y cualquier otra disposición o actividad, que

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	119	de	126	
Sustituye a				
Fecha				
Página				

por motivo de las actividades de Financiera Puma S.A. de C.V., pudieran corresponderles o asignarles.

Artículo 47. Los trabajadores deben cumplir y hacer cumplir este reglamento interior vigente dentro de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., y en todo el tiempo que dure la relación de trabajo.

CAPÍTULO SEGUNDO

Medidas Disciplinarias.

Artículo 48. Las medidas disciplinarias, son las sanciones administrativas que aplica Financiera Puma S.A. de C.V., a través de sus órganos competentes, cuando el trabajador incurra en conductas irregulares previstas en la ley o en este reglamento.

Artículo 49. El incumplimiento de los trabajadores a cualquiera de las disposiciones de este reglamento dará lugar a las siguientes medidas:

- I. **Amonestación verbal por el jefe inmediato, Gerente de Área, Sucursal, Regional o por el Director de Área**
- II. **Amonestación por Escrito por el Gerente de Área, Sucursal, Regional o por Director de Área**
- III. **Suspensión Temporal de Funciones**
- IV. **Rescisión de Contrato**

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	120	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

La amonestación verbal, es la medida disciplinaria que se le impone a los trabajadores por conducto de su jefe de inmediato, la cual consiste en una llamada de atención verbal por el incumplimiento de las políticas y obligaciones propias del trabajador, misma que deberá realizarse en un lugar independiente al lugar donde se encuentren los demás trabajadores, como por ejemplo un cubículo, una oficina y de la cual deberá hacerse del conocimiento de la Dirección de Recursos Humanos.

La amonestación por escrito, es la medida disciplinaria que se impone a los trabajadores por conducto del Gerente de Área, Sucursal, Regional o Director de Área, con la aprobación y de la autorización de la Dirección de Recursos Humanos de Financiera Puma S.A. de C.V., la que se le notificará detallando las causas que le dieron origen a la sanción, exhortándolo a que modifiquen su conducta, misma que deberán de acusar de recibida los trabajadores que la merezcan y archivarse en su expediente.

La suspensión temporal de funciones, es la medida disciplinaria que se le impone a los trabajadores por conducto de la Dirección de Recursos Humanos por el lapso de tiempo que no será mayor de tres días hábiles y conjuntamente dejará de percibir sus remuneraciones correspondientes a los días de aplicación.

En caso de que la falta al presente reglamento o la ley, al contrato o a las políticas de Financiera Puma S.A. de C.V., sea considerada como grave, procederá la rescisión de contrato individual respectivo, independientemente de que el trabajador sea acreedor a las sanciones civiles, penales, administrativas o de cualquier otra índole que se le pudieran imponer en razón de tal incumplimiento grave.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	121	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

La rescisión del contrato de trabajo, se realizará en los términos que previene la política de bajas de Recursos Humanos. Los trabajadores tendrán en todo momento el derecho de ser oídos antes de que se les apliquen las sanciones que merezcan, siempre que hagan valer su derecho en forma verbal o por escrito, ante el Gerente de Área, Sucursal, Regional, Director de Área o directamente ante la Dirección de Recursos Humanos.

Artículo 50. Las Medidas previstas en este capítulo, se aplicarán aún cuando estas deriven de la terminación o rescisión de la relación de trabajo y resultaren incumplimientos al reglamento por parte de los trabajadores en perjuicio de Financiera Puma S.A. de C.V.

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO. El presente reglamento de trabajo surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito en la Junta Federal de Conciliación y arbitraje en los términos del Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO SEGUNDO. Después de su depósito el reglamento se colocará en un lugar visible dentro de las instalaciones de Financiera Puma S.A. de C.V., y en caso de ser requerido por los trabajadores se les proporcionará una copia.

ARTÍCULO TERCERO. El reglamento podrá ser revisado, complementado y modificado por las partes, cuando así lo consideren necesario; mediante la previa notificación a las autoridades respectivas.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



Fecha			
Página	122	de	126
Sustituye a			
Fecha			
Página			

PRESTACIONES

Ausencia de Trabajo y Permisos

1 de Enero

5 de Febrero

21 de Marzo

Jueves y viernes Santo

1 de Mayo

16 de Septiembre

20 de noviembre

12 de Diciembre

1 de Diciembre de cada seis años

25 de Diciembre

Los días festivos son estipulados por la Ley Federal del Trabajo

Permisos

Son ausencias al centro de trabajo, autorizadas por escrito por el jefe inmediato para atender los siguientes asuntos personales:

EVENTO	DÍAS
Nacimiento del hijo del colaborador	2
Fallecimiento del cónyuge, hijos, padres o hermanos del colaborador	2
Matrimonio del colaborador	2
Examen profesional del colaborador	1

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	123	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

Cuando los acontecimientos anteriores se presenten en otro estado de la República, se concederá hasta cuatro días de permiso con goce de sueldo.

Vacaciones

Para fomentar la integración familiar, la recreación y el descanso del personal tiene derecho a disfrutar un periodo vacacional, de acuerdo a los años de antigüedad en la institución.

Se otorga una prima vacacional del 25 % por cada día que disfrute el empleado, la cual es el pago de una cantidad en efectivo que cubre la empresa a sus colaboradores en la fecha de su aniversario, en forma adicional y proporcional al sueldo base de los días que le correspondan de vacaciones.

El colaborador elige los días de su periodo vacacional junto con el jefe inmediato o Gerente de la Sucursal, procurando no afectar la operación de la Institución.

Los periodos vacacionales no son acumulables y se disfrutaran una vez cumplido el aniversario.

Para solicitar sus vacaciones deberá llenar el formato correspondiente, el cual tendrá que entregar de forma impresa y con firmas a la Gerencia de Nóminas, con anticipación a la fecha en que tomará sus días de vacaciones.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha				
Página	124	de	126	
	Sustituye a			
Fecha				
Página				

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	# DE DÍAS HABILES
1	6
2	8
3	10
4	12
5 - 9	14
10 - 14	16

IMSS

- Financiera Puma S.A. de C.V., se encargara de afiliar al colaborador ante las oficinas de la subdelegación correspondiente.
- El colaborador queda inscrito a partir del primer día de trabajo dentro de la institución.
- Al estar inscrito tiene derecho a gozar de los diferentes servicios que otorgue el instituto como son: Guarderías, Clínicas, Unidades de Medicina Familiar, Urgencias, etc.
- El Departamento de Nóminas le entregará su comprobante de inscripción (hoja rosa), con la cual deberá asistir a la clínica o unidad médica familiar (UMF) que corresponde a su domicilio para registrarse y registrar a sus dependientes económicos. En la UMF le entregaran un carnet de consultas, con el cual podrá recibir sus servicios médicos.

INFONAVIT

Es un financiamiento que permite a los trabajadores obtener un crédito inmobiliario.

Los requisitos son:

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTOS DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	123	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

- Nivel de Ingresos de los trabajadores, dando preferencia a los de más bajos salarios.
- El grado de la necesidad de la vivienda de los propios trabajadores.
- El número de aportaciones realizadas al fondo.
- El número de dependientes económicos de los trabajadores que vivan en el mismo domicilio.
- El salario o el ingreso conyugal si hay acuerdo por los interesados.
- Las características y precios de venta de las viviendas disponibles.
- La cercanía del centro de trabajo con la vivienda que se desea adquirir.
- Cierta cantidad de puntos, resultado de los requisitos anteriores que es fijada por el INFONAVIT para poder aplicar un crédito.

AGUINALDO

Es una gratificación anual que se otorga al trabajador de acuerdo al número de días trabajados en el año. Ascende a 30 días por el año de servicio o la parte proporcional a los días laborados. Se paga antes del 20 de diciembre de cada año.

REPARTO DE UTILIDADES (PTU)

Es un derecho anual cuyo monto tiene como tope 30 días de salario. Se pagan en el mes de mayo. Este derecho se proporciona siempre y cuando se generen utilidades.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



MANUAL DE PUESTO DE ASESOR DE CRÉDITO

Fecha			
Página	126	de	126
	Sustituye a		
Fecha			
Página			

VALES DE DESPENSA

Se tiene derecho al 12% del sueldo o hasta el tope de un salario mínimo al mes. Se reciben en la segunda quincena de cada mes al cobrar el salario. Se pueden canjear en tiendas de autoservicio.

SEGURO DE VIDA

Es el beneficio que la empresa establece en meses de sueldo y cubre a los deudos o beneficiarios del colaborador en caso de muerte de este último. La empresa otorga a todos sus colaboradores este beneficio, el cual en caso de siniestro cubre lo siguiente:

TIPO DE MUERTE	MESES DE SUELDO
Por muerte accidental	48 meses
Por muerte natural	24 meses

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

CONCLUSIONES

Con la elaboración e implementación de un Manual de Puesto de Asesor de Crédito que especifique a sus trabajadores como esta integrada la organización, así como las actividades y procedimientos que se desarrollan en dicho puesto, se eliminan los errores operativos que se han detectado dentro de la organización como son: gastos innecesarios, duplicidad de tareas, inconformidad en los clientes e incluso discusiones entre el personal relacionadas con las actividades que cada uno de ellos desarrolla.

La delimitación de actividades y procedimientos, evita la duplicidad de trabajo, se eliminan tiempos muertos, y el llenado de formatos se realiza en forma más rápida obteniendo así mejores resultados en el otorgamiento de los créditos, de esta forma los clientes también se ven beneficiados al reducirse el tiempo de respuesta para la entrega de los resultados de las evaluaciones realizadas y así entregarles el cheque correspondiente al crédito.

Financiera Puma S.A. de C.V. también se ve beneficiada ya que el número de créditos otorgados se incrementa en forma considerable, logrando así expandir su mercado. Pero sobre todo brinda una mejor capacitación a sus empleados ya sean de nuevo ingreso o de base, resultados que se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Del mismo modo podemos mencionar que la transmisión de información en las diversas auditorías administrativas que en ella se realizan es en forma más concreta y completa.

Por lo tanto podemos señalar que al haber elaborado e implementado el Manual de Puesto de Asesor de Crédito, factor clave para el desarrollo de nuestras actividades, si se incrementó la productividad, eficacia y eficiencia de nuestra organización, mismas que se ven reflejadas en el logro de nuestros objetivos.

Debemos tener en cuenta que estos manuales deben ser actualizados constantemente para que sus empleados estén enterados de los diversos cambios o modificaciones que sufre la empresa y así realicen su trabajo de la mejor manera posible porque ellos son la base principal en el funcionamiento de dicha empresa, ya que sin ellos esta no existiría.

Comprobando así que los manuales administrativos son una herramienta de comunicación y control interna que nos auxilian en la verificación del funcionamiento de cualquier organización, ya que nos permiten comparar y comprobar que realmente se están obteniendo los resultados que se planearon.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1991.

BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación: Tesis Profesionales y Trabajos Académicos. Ed. Editores Mexicanos Unidos. México, 1986.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. ATLAS. México, 1998.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill. México, 1999.

DIAMOND S. Z. Cómo presentar Manuales Administrativos. Ed. Interamericana, México, 1983.

ECO Humberto. Como se hace una tesis. Ed. Gedisa. España, 2000.

ESCAMILLA González, Gloria. Manual de Metodología y Técnicas Bibliográficas. UNAM. México, 1996.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Ed. Diana. México, 1991.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. Principios Administrativos. Ed. Diana. México, 1991.

GUZMÁN Valdivia, Isaac. Problemas de la administración de empresas. Ed. Limusa. México, 1966.

HALL Richard H. Organizaciones, Estructuras y Procesos. Ed. Prentice-Hall. México, 1996.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw-Hill. México, 2000.

IBÁÑEZ Brambila, Berenice. Manual para la elaboración de tesis. Ed Trillas. México, 1995.

KOONTZ, Harold., Cyrill O'Donell. Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración. Ed. McGraw-Hill. México, 1982.

KOONTZ, Harold., Cyrill O'Donell. Elementos de administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México, 1993.

LARIS Casilla, Francisco Javier. Administración Integral. Ed. Continental. México, 1993.

MINER, John B. El proceso administrativo: Teoría, investigación y práctica. Ed. Continental. México, 1993.

MUNCH Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México, 1982.

REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. Limusa. México, 2002.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica 1ª Parte. Ed. Limusa. México 2002

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica 2ª Parte. Ed. Limusa. México 2002

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. ECAFSA. México, 2000.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Ed. ECAFSA. México, 1990.

SHERMAN, Arthur W. et al. Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamericano. México, 1994.

TERRY, George E. Principios de Administración. Ed Continental. México, 1997.

ZORRILLA Arenas, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Ed. Océano. México, 1988.

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Universidad Nacional Autónoma de México. Secretaría Administrativa de la Dirección General de Personal.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.unam.mx/servicios/bibliotecas.html>

<http://biblio.contad.unam.mx/>

<http://www.cuautitlan2.unam.mx/>

<http://132.248.102.104/consulta/consulta.htm>

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/administracionjpa.htm

www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt

www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=40&categoria=101

<http://biblioteca.itesm.mx/3.0/>

<http://www.bib.uia.mx/>

<http://www.bibliotecas.uvmnet.edu/>

ANEXOS

Financiera Puma S.A de C.V.
Cuadro comparativo de créditos otorgados

		AÑO 2004				AÑO 2005			
		1r SEMESTRE		2° SEMESTRE		1r SEMESTRE		2° SEMESTRE	
Clave	Trabajador	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
UNIDAD 1									
1872001	Asesor A	72	57	72	58	96	125	96	0
1872002	Asesor B	72	50	72	59	96	115	96	0
1872003	Asesor C	72	57	72	55	96	124	96	0
1872004	Asesor D	72	56	72	53	96	118	96	0
1872010	Coordinador 1	288	220	288	225	384	482	384	0
UNIDAD 2									
1872005	Asesor E	72	61	72	55	96	127	96	0
1872006	Asesor F	72	49	72	52	96	121	96	0
1872007	Asesor G	72	54	72	56	96	122	96	0
1872008	Asesor H	72	59	72	54	96	118	96	0
1872020	Coordinador 2	288	223	288	217	384	488	384	0

SOLICITUD DE CRÉDITO

FECHA DE LLENADO		SUCURSAL	N° del Cliente	N° del Crédito	Asesor Asignado	
			OPERACION Individual Solidario		LLENADO EN: Oficina Campo	
DATOS DEL SOLICITANTE						
NOMBRE		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		
SEXO: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	FECHA DE NACIMIENTO	CLAVE DE ELECTOR	CURP:	LUGAR DE NACIMIENTO	PAIS DE NACIMIENTO	
ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> U. LIBRE <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVOR. <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> PAD SOLT. <input type="checkbox"/>		SEP BIENES SOCIEDAD CON.	PRIM <input type="checkbox"/> TEC <input type="checkbox"/>	NIVEL ESCOLAR SEC <input type="checkbox"/> PROF <input type="checkbox"/>	PREP <input type="checkbox"/> SIN. EST. <input type="checkbox"/>	
PROFESION U OFICIO						
DATOS DE UBICACION DEL DOMICILIO						
CALLE	N° EXT.	N° INT	COLONIA	DEL. O MUN	CIUDAD	
C.P.	REFERENCIA DE UBICACION	TELEFONO DE USO CASA <input type="checkbox"/> NEG <input type="checkbox"/> CEL <input type="checkbox"/> FAX <input type="checkbox"/> FAM <input type="checkbox"/> BIPER <input type="checkbox"/>	CLAVE N° DE TEL	LA RESIDENCIA ES: PROPIA <input type="checkbox"/> RURAL <input type="checkbox"/> RENTADA <input type="checkbox"/> SEMIRUR <input type="checkbox"/> FAMILIAR <input type="checkbox"/> URBANA <input type="checkbox"/>		
NOMBRE DEL DUENO (SI ES RENTADA O FAMILIAR)			TELEFONO	ANOS DE VIVIR EN:		
DATOS DE LA FAMILIA Y CONYUGE						
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CONYUGE			TRABAJA ACTUALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		OCUPACION: COMERCiante <input type="checkbox"/> EMPRESARIO <input type="checkbox"/> EMPLEADO <input type="checkbox"/> JUBILADO <input type="checkbox"/> HOGAR <input type="checkbox"/> DESEMPLEADO <input type="checkbox"/>	
TELEFONO	PUESTO	SUELDO	N° MIEMBROS DE LA FAM	HIJOS	DEPENDIENTES ECONÓMICOS	
DATOS SITUACION ECONOMICA DEL SOLICITANTE						
NOMBRE DEL NEGOCIO		CALLE Y N°	COLONIA			
CIUDAD		ENTIDAD FEDERATIVA		DELEGACION O MUNICIPIO		
C.P.	RURAL <input type="checkbox"/>	ZONA POBLACIONAL SEMIRU <input type="checkbox"/> URBANA <input type="checkbox"/>	ACTIVIDAD RECONOMICA			
TIEMPO EN EL NEGOCIO		CLAVE N° TEL	EMPLEADOS PERMANENTES		EL LOCAL ES: PROPIO <input type="checkbox"/> RENTADO <input type="checkbox"/> FAMILIAR <input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO		N° TEL		NOMBRE DEL DUENO O FAM		
OTRA FUENTE DE INGRESOS ASAL <input type="checkbox"/> NEG <input type="checkbox"/>		ENVIO DE DIN <input type="checkbox"/>		APOYO FAM <input type="checkbox"/> JUBILADO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>		
¿POR QUE MEDIO SE ENTERO DE LA OFERTA?						
ANUNCIO EXTERNO <input type="checkbox"/>	EVENTOS DE PROMOCION <input type="checkbox"/>	IMPRESOS <input type="checkbox"/>	PERIFONEO <input type="checkbox"/>	TELEVISION <input type="checkbox"/>	EVENTO MARKETING <input type="checkbox"/>	
ARTICULO PROMOCIONAL <input type="checkbox"/>	CINE <input type="checkbox"/>	INTERNET <input type="checkbox"/>	PRENSA <input type="checkbox"/>	RADIO <input type="checkbox"/>	PROMOCION DIRECTA <input type="checkbox"/>	
EN CASO DE SER RECOMENDADO, NOMBRE DE QUIEN LO RECOMIENDA O DESCRIBA OTRO MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO						
DATOS DE REFERENCIAS						
REFERENCIAS FAMILIARES Y/O PERSONALES						
NOMBRES Y APELLIDOS		DIRECCION EXACTA		TELÉFONO	CONFIRMACIÓN	
REFERENCIAS COMERCIALES						
NOMBRE DE LA PERSONA Y/O EMPRESA		DIRECCION EXACTA		CONFIRMACIÓN	TELÉFONO	RELACION
REFERENCIAS BANCARIAS						
NOMBRE DE ENTIDAD		TIPO DE CUENTA	N° DE CUENTA	FECHA DE APERTURA		SALDO ACTUAL

SOLICITUD DE CRÉDITO

CONDICIONES DEL CRÉDITO SOLICITADO	CICLO N° _____ FECHA _____			
MONTO SOLICITADO	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
CUOTA QUE PUEDE PAGAR	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
PLAZO SOLICITADO	_____	_____	_____	_____
FORMA DE PAGO (SEMANAL O MENSUAL)	_____	_____	_____	_____
DESTINO DEL CRÉDITO (ESCRIBIR) CT= CAPITAL DE TRABAJO IN=INVERSIÓN DEL NEGOCIO	_____	_____	_____	_____
FIRMA DEL ASESOR DEL CLIENTE POR CADA SOLICITUD DE CRÉDITO	_____	_____	_____	_____
FIRMA DEL ASESOR RESPONSABLE	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES:

AUTORIZACIÓN DE CONSULTA DE BURÓ DE CRÉDITO

Fecha: _____

Financiera Puma, S.A. de C.V.

Por medio de la presente, autorizo a Financiera Puma, S.A. de C.V. y a sus representantes autorizados para que conjunta o indistintamente, en los términos del artículo 28 de la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia, para que consulte e investigue mi historial y comportamiento crediticio en las bases de datos de las Sociedades de Información Crediticia que estime conveniente.

Así mismo, manifiesto mi pleno consentimiento y expongo que conozco la naturaleza y alcance de la información que se solicitará, de los usos de Financiera Puma, S.A. de C.V. hará de tal información y de que está, podrá realizar consultas periódicas de mi historial, comportamiento crediticio y solvencia como sujeto de crédito, por lo que no tengo inconveniente n que esta autorización se encuentre vigente por un término de tres años contados a partir de la fecha de firma y en todo caso durante el tiempo que mantengamos relación jurídica.

Atentamente autorizo para fines de investigación de crédito.

Nombre

(En puño y letra del interesado)

Firma

Calificación obtenida del Buró de Crédito

ANÁLISIS DE RIESGOS CUALITATIVOS

Nombre del Cliente		Fecha		N° de Cliente	
ANÁLISIS DE RIESGOS CUALITATIVOS					
REFERENCIAS			CROQUIS DE DOMICILIO		
	BUENO	MALO	Tipo de comprobante de domicilio entregado		
Referencia Comercial	5	3	DATOS INICIALES CROQUIS DEL DOMICILIO PARTICULAR		
Referencia Familiar	3	2			
Referencia Bancaria	2	1			
Puntos					
Calificación del Resultado de la Consulta al Buró de Crédito					
Total Puntaje Referencias y Calificación de Consulta al Buró					
PERSONALES					
Relaciones interpersonales en el negocio y familia	3	2			
Transparencia en el suministro de la información	5	3			
Tiempo de conocer al aval	3	2			
Consolidación del cliente con el aval	3	2			
Amistad y confianza entre el cliente y el aval	3	2			
Total Puntaje Personales					
NEGOCIO Y ZONA					
Organización administrativa y comercial del negocio	5	2			
Tiempo del negocio en el mismo lugar	>10 MESES = 5	10 MESES =3			
Potencial o capacidad de expansión	3	2			
Riesgo percibido por el asesor de la zona	3	2			
Dependencia de la unidad familiar del negocio	3	2			
Mercado potencial identificado	3	2			
Experiencia en la actividad o negocio	3	2			
Calidad de activos fijos e infraestructura	3	2			
Total Puntaje Negocio y Zona					
IMPRESIÓN DEL ASESOR			CROQUIS DEL NEGOCIO PARTICULAR		

Total Puntaje Impresión del Asesor (máximo 20 puntos)		
TOTAL PUNTAJE ANÁLISIS DE RIESGOS CUALITATIVOS		
HISTORIAL CREDITICIO		
CICLO	Días de atraso Acumulación del Cliente	Causas y Observaciones

NOTA: Para obtener el Total del Puntaje del Análisis de Riesgos Cualitativos se deben considerar las variables: Referencias Personales más las variables del Negocio y Zona así como la impresión del Asesor.
*El Total del puntaje de "Análisis de riesgos cualitativos" tendrá como mínimo 80 puntos para otorgar el crédito.

CALIFICACIÓN DEL RESULTADO A LA CONSULTA DE BURÓ DE CRÉDITO		REFERENCIAS DEL NEGOCIO
<p>La calificación de la Consulta al Buró de Crédito será en base al resultado de la misma:</p> <p>Si el resultado es "Cliente cumplido y puntual" (1), la calificación es 10 puntos</p> <p>Si el resultado es "Cliente con problemas de Mora en algunas cuentas" (2), la calificación es 0 puntos</p> <p>Si el resultado es "Cliente con mala historia de crédito" (3), la calificación es 0 puntos</p> <p>Si el resultado es "Cliente con graves problemas de Mora y/o fraude" (4), No se le otorga el crédito</p> <p>Si el resultado es "No existe información para recomendación" (0), la calificación es 0 puntos</p>		
HISTORIAL CREDITICIO DEL CLIENTE		COMENTARIOS:
El Historial Crediticio servirá en las renovaciones para identificar el comportamiento del cliente.		
Nota	INSTRUCCIONES	
En el caso de que el negocio se encuentre ubicado en la misma dirección que el domicilio particular del cliente, solo se graficará el domicilio particular anotando esta observación en Comentarios	<p>Graticar en el croquis de domicilio familiar y del negocio del cliente (C) y "Solicitud de Crédito respectivamente.</p> <p>Indicar entre que calle se encuentran ambos domicilios, así como las referencias principales que se ubican alrededor de los domicilios citados cruzando con la verificación física, credencial de elector y comprobante de domicilio.</p>	

EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA

ANÁLISIS DE INVENTARIOS

INVENTARIO MATERIA PRIMA

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD EXISTENTE	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL MP			\$	

INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO

(Porcentaje que tiene el producto de elaboración frente a lo que falta por terminar, para su cálculo)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD RESTANTE	% PROCESO	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL PP				\$	

INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (para cualquier actividad económica)

DESCRIPCIÓN	MARCA	CANTIDAD EXISTENTE	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL PT			\$	
TOTAL INVENTARIO (Suma de MP+PP+PT)			\$	

RELACION DE ACTIVOS FIJOS

INVENTARIO DE MOBILIARIO/HERRAMIENTA/EQUIPO DEL NEGOCIO

DESCRIPCIÓN	MARCA	CANTIDAD EXISTENTE	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL MOBILIARIO/HERRAMIENTA/EQUIPO			\$	

PROPIEDAD Y VEHICULOS UTILIZADOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

DATOS DE LA PROPIEDAD ** Se debe considerar la propiedad como activo fijo si su uso es más del 50% para las actividades del negocio, de lo contrario es un activo

TIPO DE PROPIEDAD	DIRECCIÓN EXACTA	N° DE LA ESCRITURA	TOTAL INMUEBLE	VALOR ESTIMADO
TOTAL			\$	

DATOS DE LOS VEHICULOS

TIPO	MARCA	MODELO	N° DE SERIE	N° DE MOTOR	N° DE PLACA	VALOR ESTIMADO
AÑO				TOTAL DE ACTIVO FIJO	\$	

CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Fecha de llenado	SUCURSAL	N° CLIENTE	OPERACIÓN INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CLIENTE			

Complete estos datos si han cambiado con relación a la solicitud de crédito inicial

DIRECCIÓN DOMICILIO DEL CLIENTE	N° DE TEL	DIRECCIÓN DEL NEGOCIO	N° DE TEL
---------------------------------	-----------	-----------------------	-----------

DATOS GENERALES DEL CRÉDITO				
FECHA DE ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS				
ASESOR RESPONSABLE				
NUMERO DEL CREDITO				
BALANCE GENERAL DEL NEGOCIO				
1 CAJA Y BANCOS				
2 CUENTAS POR COBRAR				
3 TOTAL INVENTARIOS				
4 OTROS ACTIVO CIRCULANTES				
5 TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES (1+2+3+4)				
6 MOBILIARIO/HERRAMIENTA/EQUIPO DEL NEGOCIO				
7 EDIFICIOS/TERRENOS/OTROS DEL NEGOCIO				
8 VEHICULOS UTILIZADOS EN EL NEGOCIO				
9 TOTAL ACTIVO FIJO (6+7+8)				
10 TOTAL ACTIVOS DEL NEGOCIO (5+9)				
11 TOTAL ACTIVOS FAMILIARES FUERA DEL NEGOCIO				
12 TOTAL ACTIVO/NEGOCIO Y FAMILIA (10+11)				
13 PASIVOS A CORTO PLAZO/ DEL NEGOCIO				
14 PASIVOS A LARGO PLAZO / DEL NEGOCIO				
15 TOTAL PASIVOS DEL NEGOCIO (13+14)				
16 DEUDAS FAMILIARES (no incluye deudas de vehículo e hipotecas)				
17 PATRIMONIO EMPRESARIAL (10-15)				
18 PATRIMONIO FAMILIAR (11-16)				
19 PATRIMONIO NEGOCIO/FAMILIA (17+18)				
ESTADO DE RESULTADOS				
20 INGRESOS POR VENTAS				
21 COSTO DE VENTAS				
22 UTILIDAD BRUTA (20 - 21)				
23 GASTOS TOTALES				
24 OBLIGACIONES POR PRÉSTAMOS				
25 UTILIDAD OPERATIVA (22-23-24)				
26 TOTAL INGRESOS FAMILIARES				
27 TOTAL GASTOS FAMILIARES				
28 LIQUIDEZ DISPONIBLE (25+26+27)				
INDICADORES FINANCIEROS				
29 Capitalización del Negocio ((17*Patrimonio anterior) -1)*100				
30 Capital Neto de Trabajo Neto (5-13)				
31 Rotación del Capital de Trabajo (30/2)*30(en días)				
32 Rotación de Inventarios (3/21)*30(en días)				
33 Margen Bruto (1-21)*100				
34 Rotación de las Cuentas por Cobrar (2/20)*30				
35 Endeudamiento futuro con Crédito (15+16)/Crédito*100				

Vo.Bo. DEL ASESOR RESPONSABLE POR CADA CRÉDITO ANALIZADO

PRE-NEGOCIACIÓN	CICLO	CICLO	CICLO	CICLO
CUOTA				
PLAZO				
MONTO				

DACIÓN DE PAGO

CONTRATO DE PRENDA SIN TRANSMISIÓN DE POSESIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE FINANCIERA PUMA S.A. DE C.V., A QUIEN SE LE HA DENOMINADO "FINANCIERA PUMA" Y POR OTRA EL (LA) SR. (SRA.) _____, A QUIEN SE LE HA DENOMINADO COMO "EL CLIENTE" Y AL TENDOR DE LAS SIGUIENTES CLAUSULAS:
 El "Cliente" declara que es de nacionalidad _____, de estado civil _____, y que oca fecha _____ ha suscrito a Financiera Puma un crédito por la cantidad de \$ _____ el cual esta sujeto a aprobación final por el comité de Crédito de Financiera Puma, y para cumplir el requisito de otorgar en garantía diversos bienes muebles, el "Cliente" expresa su plena voluntad en otorgar los siguientes:

BIENES DEL CLIENTE

BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>	BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL BIEN		DESCRIPCIÓN DEL BIEN	
ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>	ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>
MARCA		MARCA	
MODELO		MODELO	
N° DE SERIE		N° DE SERIE	
N° DE MOTOR		N° DE MOTOR	
COLOR		COLOR	
FECHA DE ADQUISICIÓN		FECHA DE ADQUISICIÓN	
PESO APROXIMADO		PESO APROXIMADO	
OTROS		OTROS	
VALOR APROXIMADO DEL BIEN		VALOR APROXIMADO DEL BIEN	

BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>	BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL BIEN		DESCRIPCIÓN DEL BIEN	
ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>	ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>
MARCA		MARCA	
MODELO		MODELO	
N° DE SERIE		N° DE SERIE	
N° DE MOTOR		N° DE MOTOR	
COLOR		COLOR	
FECHA DE ADQUISICIÓN		FECHA DE ADQUISICIÓN	
PESO APROXIMADO		PESO APROXIMADO	
OTROS		OTROS	
VALOR APROXIMADO DEL BIEN		VALOR APROXIMADO DEL BIEN	

BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>	BIEN OTORGADO EN GARANTÍA	CLIENTE <input type="checkbox"/> AVAL <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL BIEN		DESCRIPCIÓN DEL BIEN	
ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>	ESTADO DEL BIEN	BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/>
MARCA		MARCA	
MODELO		MODELO	
N° DE SERIE		N° DE SERIE	
N° DE MOTOR		N° DE MOTOR	
COLOR		COLOR	
FECHA DE ADQUISICIÓN		FECHA DE ADQUISICIÓN	
PESO APROXIMADO		PESO APROXIMADO	
OTROS		OTROS	
VALOR APROXIMADO DEL BIEN		VALOR APROXIMADO DEL BIEN	

Domificio donde se ubican o ubicarán los bienes del CLIENTE:
 Calle y N° _____ Colonia _____, Delegación _____
 C.P. _____, Teléfono _____
 Domificio donde se ubican o ubicarán los bienes del AVAL:
 Calle y N° _____ Colonia _____, Delegación _____
 C.P. _____, Teléfono _____

CLÁUSULA PRIMERA. "FINANCIERA PUMA S.A. DE C.V." se compromete a no ejercitar ninguna acción legal a su favor, hasta que no se haya autorizado el crédito solicitado por "EL CLIENTE" y una vez autorizada, el mismo se coloque en cualquiera de los supuestos de mora o incumplimiento previstos en la cláusula sexta del contrato principal.

CLÁUSULA SEGUNDA. Bajo protesta de decir verdad "EL CLIENTE" manifiesta y ratifica por este acto, ser propietario absoluto de los bienes aquí descritos y que los ofrece en garantía prendaria a "FINANCIERA PUMA S.A. DE C.V." en razón de este contrato, así como de que no existe ninguna carga o gravamen sobre ellos por persona física o moral alguna.

CLÁUSULA TERCERA. "EL CLIENTE" está de acuerdo en que, en este acto, en caso de estar casado, su cónyuge manifiesta su plena aceptación para la suscripción del presente anexo y el contrato respectivo; renuncia a ejercitar cualquier acción encaminada a limitar el dominio de los bienes otorgados en garantía, ni a reírse por ningún motivo o causa legal el porcentaje que le corresponde actualmente o en su futuro sobre los mismos.

CLÁUSULA CUARTA. "EL CLIENTE" está de acuerdo en mantener los mismos bienes y a no reducir su cantidad, calidad, cantidad y características principales durante la vigencia del crédito, aunque el crédito solicitado a Financiera Puma haya resultado aprobado por una cantidad menor a la solicitada en principio, por lo que los bienes otorgados en este documento, una vez suscrito, no será sujetos a libertad del gravamen constituido sobre ellos, a menos que el crédito solicitado sea negado en su totalidad, quedando sin efecto el presente anexo.

Señadores del alcance legal del presente anexo y de su contrato principal, ambas partes lo firman en la Ciudad de _____ Estado de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

FIRMAMOS DE CONFORMIDAD

Nombre y Firma del Cliente: _____ Nombre y Firma del Cónyuge (en su caso): _____
 Nombre y Firma del AVAL: _____ Nombre y Firma del Asesor: _____

CESIÓN DE DERECHOS

CEDO EN GARANTÍA LOS DERECHOS QUE AMPARA LA PRESNETA FACTURA A FAVOR DE FINANCIERA PUMA S.A. DE C.V., PARA QUE A TRAVES DE LAS PERSONAS QUE SUS DERECHOS REPRESENTEN, EJECUTE Y EJERZA LOS DERECHOS DE PAGO, QUE TIENE SUSTENTO EN EL CONTRATO DE CREDITO DE FECHA _____ Y SU CORRESPONDIENTE CONTRATO DE PRENDA SIN TRANSMISIÓN DE LA POSESIÓN DE FECHA _____.

EN CASO DE QUE EL TITULAR DE LOS DERECHOS DE ESTA FACTURA TENGA LA INTENCIÓN DE ENAJENAR POR CUALQUIER TITULO, EL BIEN O LA GARANTÍA QUE AMPARA ESTE DOCUEMNTO, NECESITARA LA CANCELACIÓN DEL PRESENTE ENDOSO EN GARANTÍA PREVIO PAGO DE LOS ADEUDOS CONTRAIDOS CON FINCNIERA PUMA S.A. DE C.V., QUIEN UNICAMENTE A TRAVES DEL FUNCIONARIO AUTORIZADO PARA TAL EFECTO, INSERTE EL SELLO CORRESPONDIENTE DE CANCELACIÓN.

SE FIRMA EN LA CIUDAD DE _____, ESTADO DE _____ A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____ DEL AÑO _____ FIRMA EL CLIENTE _____ (TITULAR DE LOS DERECHOS DE LA FACTURA) Y EL GERENTE DE LA SUCURSAL _____ PARA LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR.

CLIENTE

GERENTE DE SUCURSAL

DESCRIPCIÓN DEL BIEN: _____

MODELO: _____

Nº DE SERIE: _____

Nº DE MOTOR: _____

ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO

NOMBRE DEL CLIENTE:		NOMBRE DEL ASESOR:	
TIPO DE CRÉDITO			
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	INDIVIDUAL MICROEMPRESAS <input type="checkbox"/>	INDIVIDUAL PRODUCTO <input type="checkbox"/>	
INDIVIDUAL ESPECIAL <input type="checkbox"/>	INDIVIDUAL PREFERENTE <input type="checkbox"/>	CICLO N°	DIAS DE ATRASO ULTIMA CUOTA
DATOS DEL CLIENTE			
N° DEL CRÉDITO			
NOMBRE (S)			
APELLIDOS			
ACTIVIDAD ECONÓMICA			
INFORMACIÓN DE GARANTÍAS			
NOMBRE (S) DEL AVAL			
APELLIDOS			
INGRESOS MENSUALES			
VALOR DE LA GARANTÍA			
COBERTURA (%)			
TIPO DE GARANTÍA			
PROPUESTA DEL ASESOR			
MONTO SUGERIDO			
CUOTA SUGERIDA			
PLAZO (EN MESES)			
FRECUENCIA SUGERIDA			
CUOTA MÁXIMA PERMITIDA			
LIQUIDEZ DISPONIBLE (CAP DE PAGO)			
RESOLUCIÓN DEL COMITÉ ACTA N°			
RESOLUCIÓN N°		RESOLUCIÓN N°	
APROBADO	RECHAZADO	PRORROGADO	FECHA
MONTO APROBADO \$			
CUOTA APROBADA \$			
PLAZO APROBADO			
FRECUENCIA DE PAGO			
NUMERO DE CUOTAS			
FECHA DE DESEMBOLSO			
FIRMAS DE COMITÉ EVALUADOR			
ASESOR RESPONSABLE		FIRMA DEL GERENTE SUCURSAL	
FIRMA GERENTE REGIONAL	FIRMA INVITADO	FIRMA INVITADO	
FIRMA INVITADO	FIRMA INVITADO	FIRMA INVITADO	
COMENTARIOS DEL CASO POR PARTE DEL ASESOR			
COMENTARIOS DEL COMITÉ DE CRÉDITO			