



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

Manual de procedimientos de cobranza a clientes abarroteros mayoristas en una empresa productora y distribuidora de alimentos y bebidas.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Almadelia Arellano López

ASESOR: M.A. Antonio Rangel Pineda.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice	
Planteamiento del problema	iii
Justificación	iii
Hipótesis	iii
Objetivo general	iii
Objetivos particulares	iii
Introducción	1
Capítulo 1. Proceso administrativo	2
1.1 Concepto de administración	2
1.2. Importancia de la administración en las organizaciones	3
1.3. Concepto de proceso administrativo	4
1.4. Fases del proceso administrativo	5
1.5. Etapas del proceso administrativo	6
1.5.1 Planeación	6
1.5.2 Organización	9
1.5.2.1 Manuales	11
1.5.3 Dirección o ejecución	13
1.5.4 Control	16
Capítulo 2. Proceso de cobranza	18
2.1 Concepto de crédito y cobranza	18
2.2 Ventajas al conceder un crédito	19
2.3 Análisis para otorgar un crédito	20
2.4 Objetivo de la cobranza	27
2.5 Política de crédito y cobranza	28
2.6 Presupuesto de cobranza	29
2.7 Proceso de cobranza	30
2.8 Elementos que influyen en la cobranza	34
2.9 Reportes e indicadores	37
2.10 El factor riesgo en las organizaciones	38
2.11 Perfil del ejecutivo de cobranza	40
Capítulo 3. Sector abarrotero mayorista	43
3.1 Canal de distribución	43
3.2 Objetivos del canal	44

3.3 Antecedentes del canal abarrotero mayorista en México	45
3.4 Características del sector abarrotero mayorista.....	46
3.5 La función del mayorista	47
3.6 Clasificación del canal mayorista	48
3.7 Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C.	50
Caso práctico: Manual de procedimientos de cobranza a clientes abarroteros mayoristas.....	51
4.1. Misión y visión del área de cobranza.....	51
4.2 Organigrama del departamento.....	51
4.3. Descripción del problema	52
4.4. Manual de procedimientos: cobranza a clientes abarroteros mayoristas	54
4.5. Comparativo de situación de cartera antes y después de implementación del manual de procedimientos	130
Conclusiones.....	134
Referencias de consulta.....	135

Planteamiento del problema

Los cambios por expansión de mercado que presenta el segmento abarrotero mayorista significan un alza en las ventas de sus proveedores, no obstante, con frecuencia se observa que las empresas no actualizan los procesos del área de cobranza, lo cual afecta directamente en la recuperación de efectivo.

Justificación

El sector abarrotero mayorista durante el periodo de septiembre 2017 a Agosto 2018 tuvo un crecimiento de 6.4%, y de abril 2018 a Marzo 2019 de 7.9%, y dado que los comestibles son los productos con mayor demanda, en la presente tesis se muestran las variables que intervienen en la gestión de cobro de dicho segmento, permitiendo al ejecutivo de cobranza una recuperación efectiva de los recursos monetarios de la empresa.

Hipótesis

Al establecer un proceso de cobro que incluya las variables de la operación para el canal abarrotero mayorista, se incrementará la eficiencia en la gestión de cobro.

Objetivo general

Establecer un proceso de cobranza que permita la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.

Objetivos particulares

1. Qué el ejecutivo de cartera tenga vencimientos menores a 30 días en un 95% del total de cartera.
2. Lograr una mejora continua en el proceso, que permita recuperar el 100% del importe de cartera vencida al cierre de cada mes.

- 3.** Asegurar que toda la información con la que cuenta, es suficiente para el análisis y aplicación de los pagos, promociones, diferencias en pago y demás actividades diarias.

Introducción

El Licenciado en Administración, es una persona que cuenta con diversas capacidades que le permiten el éxito de su actividad profesional, por mencionar algunas se destacan el liderazgo, la iniciativa, pensamiento analítico, de síntesis y de negociación, así como una mente creativa, aunado a esto debe tener un cúmulo de conocimientos respecto a las legislaciones fiscales vigentes y de contabilidad, cálculo, informática y finanzas, adicionalmente se debe añadir que uno de los pilares de su formación es el seguimiento y estudio de los procesos organizacionales, lo cual le permite aprovechar las ventajas competitivas de éstos y detectar las áreas de oportunidad, con el objetivo de innovar, proponer, establecer e implementar un proceso que genere una mejora significativa en los resultados de la organización.

Por otra parte, el área de cobranza, es una de las más importantes de la empresa, ya que a través de ella ingresa el recurso financiero que permite realizar las operaciones diarias del organismo; también se debe mencionar que es un área en la que se debe solventar la mayor cantidad de obstáculos, ya que en la práctica es común que los clientes pretendan financiar su operación con los recursos de los proveedores, por lo cual es vital tomar las medidas necesarias para que el proceso de cobro se lleve a cabo de manera fluida y en el menor tiempo posible.

Respecto a las empresas de alimentos y bebidas, es de suma importancia que entreguen productos de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor final, no obstante, también deben ofrecer ventajas competitivas a sus canales de distribución a fin de ganar y mantener un lugar en el anaquel.

Uno de los canales que está repuntando en México es el abarrotero mayorista, pues debido a la aceptación que tuvieron los autoservicios, sufrieron una gran pérdida de mercado, sin embargo durante los últimos años han recuperado territorio comercial, lo cual se refleja en las cifras de venta que presentaron en 2017 un crecimiento de 9.4% y de 2017 a Agosto de 2018 el incremento del sector fue de 6.4% y en el primer cuatrimestre de 2019 fue de 7.9%

Por lo anterior, la presente tesis propone un proceso de cobranza para dicho segmento de mercado, con el objetivo de solventar las peculiaridades de la operación diaria, al tiempo que se aprovecha la función del ejecutivo de cobranza como un vínculo para fortalecer y mantener una correcta relación de proveedor-cliente, lo cual generara una óptima recuperación del recurso monetario en las arcas de la empresa.

Capítulo 1. Proceso administrativo

Debido a que actualmente nos encontramos en una época de globalización es necesario que las organizaciones sean competitivas en cada una de sus áreas para poder ocupar un lugar estratégico en el mercado, por tal motivo en este capítulo se muestra la relevancia de la aplicación del proceso administrativo, el cual es base fundamental para la ejecución correcta de cada una de las funciones que se desarrollan en la empresa.

1.1 Concepto de administración

La historia marca que desde los inicios, los hombres se han organizado en agrupaciones como por ejemplo las familias o tribus, en las se nombraba una figura de liderazgo y cada integrante realizaba una función en particular con el objetivo de lograr su permanencia, por lo que se puede decir que desde aquellos tiempos comenzó la administración, aunque en una forma rudimentaria, no obstante, al pasar de los años se ha especializado en diversas ramas y hoy en día es imprescindible en una organización, por lo que a continuación se exponen los siguientes conceptos dados por diversos autores.

La definición etimológica de administración, se forma con el prefijo Ad. hacia, y ministratio, esta segunda palabra proviene de los vocablos minus y ter que indican inferioridad y comparación, por lo que se interpreta como: el realizar una actividad bajo el mando de alguien.¹

Agustín Reyes Ponce: Administración es el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.²

José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.³

American Management Association: La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.⁴

¹ Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración moderna. México: Limusa. p.2

² Ibídem, p. 14

³ Münch Galindo, Lourdes - García Martínez, José G. (2012). Fundamentos de administración. México: Trillas. p.26

⁴ Ídem, p. 26

Lourdes Münch: Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros.⁵

Los párrafos anteriores coinciden en que “administración” denota acción, cooperación, coordinación, delegar funciones y lograr objetivos, por lo que en definición propia implica.-

Conjunto de acciones coordinadas y encaminadas al logro de uno o varios objetivos, maximizando el uso de los recursos disponibles.

1.2. Importancia de la administración en las organizaciones

La administración se encuentra presente en múltiples áreas de la vida cotidiana, desde organizar las actividades de la semana, hasta decidir qué automóvil comprar, ya que consciente o inconscientemente los seres humanos planificamos, organizamos y coordinamos actividades con otras personas, para lograr algún objetivo.

Ahora bien, cuando la administración se aplica en una organización afecta no solo a una persona o familia, sino a toda una comunidad, por tal motivo a continuación se enlistan algunos puntos que resaltan su valor:⁶

1. El correcto funcionamiento de un organismo depende de la administración, ya que se encarga de la planificación, implementación, seguimiento y toma de decisiones en cada una de las áreas.
2. Facilita la ejecución de tareas, debido a que establece claramente los pasos a seguir en cada proceso.
3. Es clave para un crecimiento, ya que busca optimizar los recursos y de esta manera elevar en forma directa la productividad.
4. Beneficia a la comunidad, ya que establece lineamientos para que se puedan generar empleos que mejoren la calidad de vida de los colaboradores, busca desarrollar profesionalmente a los integrantes, define y transmite valores institucionales.

⁵ *Ibíd*em, p. 27

⁶ Münch Galindo, Lourdes. (2011). *Administración proceso administrativo clave del éxito empresarial*. México: Pearson. 2da Edición. p. 20

1.3. Concepto de proceso administrativo

Al pensar en la escuela del proceso administrativo es importante mencionar a su máximo representante, el francés Henry Fayol, quien fue un exitoso director de empresas y consideraba que para alcanzar objetivos duraderos era indispensable que el administrador prevea, organice, mande, coordine y controle, y a pesar de que sus propuestas surgen en 1886,⁷ actualmente son consideradas pilares para aplicar la administración, por lo que desde entonces, diversos autores han ido adecuando las etapas del proceso administrativo a las necesidades propias de cada época y organismo.

El proceso administrativo para Lourdes Münch: es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración.⁸

De acuerdo a Idalberto Chiavenato: es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial.⁹

Una vez expuestos los conceptos de autores reconocidos, se concluye que el proceso administrativo es una integración de etapas interrelacionadas, que conducen al logro de los objetivos.

Respecto al número de etapas que conforman el proceso administrativo, algunos autores proponen cuatro, cinco o seis, dependiendo las necesidades que consideran se deben suplir, cabe mencionar que hay autores que además proponen incluir dentro del proceso administrativo factores externos como lo son: el gobierno, los proveedores, el mercado, los empleados y la comunidad en la que se establece la organización, no obstante, los tratadistas coinciden en que todas las etapas son dependientes, por lo que el resultado de cada una, se verá reflejado en el resto.

Para efectos de estudio de la presente tesis, se ha considerado el criterio de cuatro etapas (Figura 1.1)

⁷ Münch Galindo, Lourdes-García Martínez, José G. (2012). Fundamentos de administración. México: Trillas. p.38

⁸ Münch Galindo, Lourdes. (2015). Administración proceso administrativo clave del éxito empresarial. México: Pearson. 3ra Edición. p. 33

⁹ Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. México: McGraw Hill. 3ra edición. p. 132.

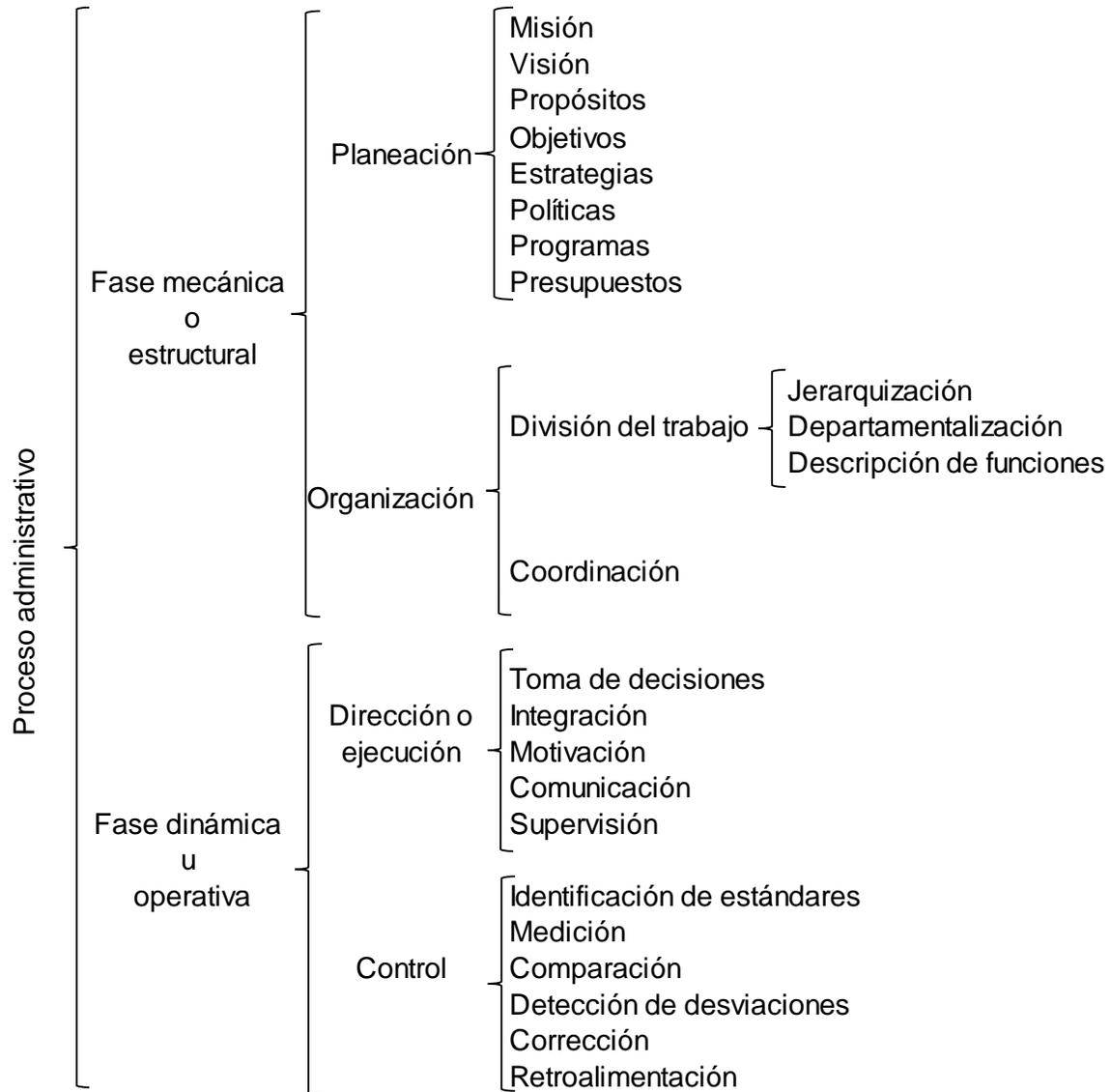


Figura 1.1

FUENTE: Münch Galindo, Lourdes-García Martínez, José G. (2015). Fundamentos de administración. México: Trillas. 11a edición. p.43

1.4. Fases del proceso administrativo

La fase mecánica o estructural, comprende las etapas del proceso en las que el administrador se ubica en el futuro; visualizando hacia dónde quiere llegar y realiza una serie de cuestionamientos que le permiten vislumbrar la operación en marcha con sus diferentes escenarios, lo cual toma como base para plasmarlo teóricamente.

La segunda fase es la dinámica, en donde se lleva a cabo la ejecución de las actividades, y se evalúa el resultado obtenido para determinar si se ha cumplido con los objetivos iniciales, así mismo se da paso a la retroalimentación para realizar acciones de mejora.

La unión de ambas fases llevará al éxito a la organización; ya que en la primera se fijan los cimientos y en la segunda se construye con las actividades, lo cual produce el crecimiento y éxito de la organización.

1.5. Etapas del proceso administrativo

Cada etapa de proceso administrativo responde a una serie de preguntas que sirven de guía para su realización, por lo que el esmero y cuidado en la ejecución debe permanecer durante todo el proceso, pues como se ha mencionado en párrafos anteriores, cada acción sumara para el resultado final. Por tal motivo, a continuación, se expone a groso modo en qué consiste cada una de las cuatro etapas del proceso.

1.5.1 Planeación

Representa el primer cimiento de la organización, por lo que debe ser realizada de forma consiente, analizada a fondo, y como prioridad establecer los resultados que se persiguen, considerando los elementos necesarios y futuras condiciones, así mismo se identifican los posibles riesgos y se establecen bases para minimizarlos; entre otros puntos que resaltan su importancia se encuentran los siguientes:

- i. Reduce los niveles de incertidumbre; debido a que se ha plasmado una visión general de lo que se espera durante el proceso, por lo que serán mínimos los factores sorpresa que se presenten y por lo tanto la operación podrá ejercerse de manera continua.
- ii. Establece un sistema racional para la toma de decisiones; ya que al plasmar por escrito las políticas y procedimientos se evitará que se tomen decisiones apresuradas o por conveniencia.
- iii. Promueve la eficacia; ya que brinda rendimientos en tiempo y esfuerzo, pues el personal tiene un objetivo claro y un programa a seguir, disminuyendo tiempos muertos en la operación

La planeación involucra tomar decisiones adecuadas respecto a lo que debe hacerse en el futuro, y por ello responde a las preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo?, por tal motivo el siguiente aspecto a tratar respecto a la planeación son sus elementos:

- a) Misión y visión: se puede considerar que estos conceptos son el alma de una organización por lo que su planteamiento se debe realizar con toda responsabilidad y conciencia, ahora bien, la misión describe qué fue lo que impulso a crear una organización, es decir, su finalidad, razón de ser o meta general, una vez definida entonces se procede a establecer la visión, en la cual se plasma la proyección de lo que se espera en el largo plazo, cabe mencionar que es importante considerar diversos factores al establecerla, ya que uno de los aspectos importantes es que debe ser alcanzable.
- b) Propósitos: están encaminados a los valores institucionales y su actuación en el ámbito socioeconómico, se muestran como una guía general ya que no se cuantifican ni se menciona un tiempo específico.
- c) Objetivos: establecen los resultados cuantitativos que se habrán de obtener en un tiempo determinado y sirven de base para direccionar los esfuerzos y recursos, responden a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué?, es recomendable establecerlos por escrito y asegurarse de que sean conocidos por todo el personal involucrado. Algunas características de los objetivos es que son desafiantes, alcanzables, claros, motivantes y específicos; igualmente se recomienda establecer objetivos a nivel dirección, gerencia y jefatura, formando así una red de objetivos.
- d) Estrategias: indican a groso modo qué dirección se debe seguir para hacer frente a los retos que se presentan interna y externamente, en la práctica es común que las empresas establezcan diversas tácticas para captar el mayor número de consumidores y resaltar sobre sus competidores, en este sentido lo que se recomienda es determinar diversos cursos de acción, realizar una evaluación de cada uno y seleccionar la estrategia que aproveche mejor los recursos y esfuerzos para el logro del objetivo, aunado a esto se debe considerar las experiencias propias de la empresa y las posibles consecuencias de su aplicación, para tal efecto es imprescindible apoyarse en técnicas de investigación y planeación.
- e) Políticas: son lineamientos que se establecen por escrito para orientar las acciones y decisiones que se realizan con regularidad en la organización, las cuales son muy útiles al momento de delegar autoridad o inducir a personal nuevo a la organización.
Las políticas, a diferencia de las normas, pueden ser flexibles si la ocasión lo amerita y no generan sanciones, lo que permite a los empleados ser propositivos a fin de realizar acciones de mejora. Así mismo se deben revisar periódicamente con la finalidad de incorporar los cambios que se pudieran generar.

- f) Programas: muestran en orden cronológico las actividades y recursos destinados para cada acción a fin de cumplir con un objetivo específico; para que el resultado de este elemento sea exitoso y se vea reflejado la disminución de costos, se recomienda que para su elaboración participe el líder de operación en conjunto con su equipo de trabajo, así mismo es necesario considerar los recursos con los que se dispone.

En cuanto a su presentación, se establece por escrito y en orden de importancia las actividades, marcando la fecha de inicio y término de cada una, para tal efecto se puede utilizar la gráfica de Gantt, la cual permite visualizar el avance de las actividades, tiempos y personas responsables, para lo cual se vale de la siguiente simbología.

Símbolo	Significado del símbolo
	Inicio de una actividad
	Terminación de una actividad
	Avance real de la actividad
	Punto en el tiempo en el que el proyecto se encuentra ahora

- g) Presupuestos: muestran un plan preparado con antelación para un periodo de tiempo en el que se indica el origen y asignación de los recursos que se han dispuesto para el desarrollo de cierta actividad.

Entre los presupuestos que se realizan en las organizaciones destacan el de ventas, producción, compras, cobranza, costo e inventario y flujo de efectivo; su fin es asignar y utilizar de la forma más conveniente los recursos económicos de la entidad, ya que a través de la información que presentan y su constante revisión evita compras innecesarias, mide el desempeño de las diferentes áreas de la organización y es útil para realizar un análisis de costo-beneficio, por lo que para su elaboración se recomienda considerar los siguientes principios presupuestales:

- Determinación cuantitativa, se ha de registrar en unidades monetarias
- Objetivo, debe tener un fin específico y estar alineado a los objetivos generales de la empresa
- Costeabilidad, el costo debe ser menor en comparación al beneficio
- Flexibilidad, se debe dejar margen debido a los cambios que puedan presentarse
- Participación, lo ideal es que todos los miembros del equipo participen, ya que son ellos quienes ejecutarán las actividades y serán los principales beneficiarios.
- Oportunidad, debe indicar el periodo de tiempo que abarca.

1.5.2 Organización

Una vez definida la primer etapa del proceso administrativo surgen las preguntas: ¿quién lo va a hacer? y ¿con qué recursos lo hará?, lo que lleva al Licenciado en Administración a delegar responsabilidades, definir actividades, marcar líneas de autoridad, y además coordinar tiempo, espacio y maquinaria, en otras palabras, coordina las actividades a través de una estructura para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos, por consiguiente, a continuación se enlistan algunos puntos que resaltan la importancia de su aplicación.

- i. Reduce costos; ya que delimita funciones y responsabilidades, con lo que especializa a cada integrante y evita duplicidad de esfuerzos, así como de activos fijos.
- ii. Es de carácter continuo; a medida que la organización se expande y que la tecnología avanza, se requiere en mayor o menor grado reestructuraciones en las diferentes áreas y procesos que encaminaran a la empresa para ser más competitivos y aprovechar correctamente el talento humano.
- iii. Brinda confianza y sentido de pertenencia; ya que al tener claro las jerarquías que ocupa cada integrante, así como sus responsabilidades, será más fácil identificarse con los objetivos particulares de cada área.

El siguiente aspecto a tratar respecto a la etapa de organización son sus elementos:

- a) División del trabajo: delimita las actividades que cada integrante debe ejecutar, de tal manera que el personal sea un experto en las funciones que realiza, dicha especialización se ve afectada directamente por el tamaño de la empresa, ya que en las organizaciones micro y pequeña es común que una sola persona participe en diversas actividades y procesos, mientras que en las grandes corporaciones la división del trabajo es sumamente marcada. La división del trabajo es vertical cuando muestra los niveles que integran la estructura organizacional, marcando líneas de autoridad y facilitando el sentido de la comunicación, por otra parte, la división horizontal se basa en la especialización, de tal suerte que el objetivo de ambas divisiones es distribuir y delimitar actividades.

Autores como Lourdes Münch instan a apearse a la siguiente secuencia, para tener éxito al realizar una división de trabajo:¹⁰

- Jerarquización, clasificar a cada nivel acorde a su grado de autoridad y responsabilidad, y de esta forma se realizan agrupaciones que como resultado muestran la estructura organizacional.

¹⁰ Münch Galindo, Lourdes-García Martínez, José G. (2015). Fundamentos de administración. México: Trillas.11a edición. p. 128

- Departamentalización, consiste en clasificar y agrupar actividades que sean similares y que además tengan objetivos comunes en unidades específicas, creando así las áreas o departamentos, especificando las líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Ahora bien, los gráficos que suelen utilizarse para representar la estructura de la empresa son los organigramas ya que permite visualizar niveles jerárquicos, principales funciones, líneas de autoridad, canales de comunicación y responsabilidad, por lo que a continuación se mencionan los tipos de organigramas:

- Por su objetivo, puede mostrar únicamente la estructura administrativa o adicionar las funciones de cada puesto.
- Por su área o ámbito de aplicación, muestra a toda la organización o particularmente a un departamento.
- Por su contenido, se visualizan solo organismos principales para que los pueda consultar todo el público o mostrar información detallada y datos técnicos.

Respecto a su presentación se clasifican de la siguiente manera:

- Verticales: muestran el nivel más alto de la organización en la parte superior, unidos los demás mandos por una línea que representa las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad.
 - Horizontales: la jerarquía con mayor autoridad se coloca del lado izquierdo y el resto de los niveles hacia la izquierda por orden de importancia.
 - Circulares: se encuentran formados por círculos, iniciando en el centro y expandiendo los mandos en orbitas alrededor, de acuerdo a su jerarquía.
- Descripción de funciones, para dar a conocer al subordinado el rol que debe desempeñar dentro de la organización, se recomienda el uso de formatos para descripción de puesto, manuales y procesos del área o un cuadro de distribución de actividades, dichas herramientas serán de gran utilidad para el proceso de inducción y ejecución diaria de las actividades a fin de alcanzar un resultado exitoso en cada departamento.

- b) Coordinación: implica que el jefe este en sintonía con su equipo de trabajo y las funciones que realiza cada uno, con el fin de mantener la dirección y orientación correcta del área.

1.5.2.1 Manuales

Una herramienta comúnmente utilizada en la planeación son los manuales administrativos o de procedimientos, ya que muestran a detalle, en forma ordenada y sistemática información acerca de un área de la organización o de todo el ente. En estos documentos se muestran objetivos, políticas y procedimientos y son de gran utilidad para lograr una administración eficiente, teniendo como finalidad:

- a) Ser una fuente formal de orientación para realizar las actividades.
- b) Homogeneizar funciones en la organización
- c) Delimitar tareas y responsabilidades
- d) Facilitar la supervisión del trabajo, proporcionando elementos para la verificación de las operaciones.
- e) Servir de apoyo para la inducción de personal de nuevo ingreso.
- f) Reducir costos

Respecto al contenido y presentación de los manuales se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Nombre del organismo al que pertenece
- b) Título y extensión del manual (general o específico)
- c) Niveles jerárquicos que integra
- d) Lugar y fecha de elaboración
- e) Número de revisión
- f) Unidades responsables de su elaboración
- g) Índice o contenido
- h) Introducción o prólogo
- i) Directorio
- j) Antecedentes históricos
- k) Legislación o marco jurídico
- l) Objetivo del manual
- m) Políticas
- n) Descripción narrativa del procedimiento
- o) Diagrama de flujo
- p) Anexos

Para su elaboración se recomienda considerar los siguientes pasos:

- a) Planeación:
 - Designar una persona o comité responsable
 - Investigación preliminar; recopilar información de documentos jurídicos, auditorías y entrevistas para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles
 - Establecimiento del objetivo

- Elaboración del programa de trabajo; se recomienda realizarlo a través de un cronograma que Incluya las siguientes actividades:
 - Objetivo del proyecto
 - Determinar áreas que se van a diagnosticar
 - Autorización de la Dirección General para la elaboración
 - Elaborar un borrador de procedimientos
 - Conocer el departamento, preparar cuestionarios y determinar a qué personas se aplicaran
 - Analizar los formatos que se entregaron de acuerdo con las guías para su análisis
 - Elaborar un programa de entrevistas asignando el día, la hora y el responsable de realizarla
 - Realizar las entrevistas
 - Integrar el manual con portada, índice, introducción, lista de procedimientos, normas de operación, alcance y diagrama.
 - Mostrar a los involucrados el manual de procedimientos
 - Corregir lo necesario
 - Obtener las firmas de elaboración, revisión y autorización
 - Integrarlo en una carpeta
 - Revisarlo y mejorarlo cada cierto tiempo.
 - Autorización del programa de trabajo
 - Integración del equipo de trabajo
- b) Técnicas de investigación; Incluye entrevistas, cuestionarios, observación directa y documentación ya existente (oficios, políticas y procedimientos)
- c) Análisis de la información; se refiere a examinar todo lo que se ha recabado en los pasos anteriores para clasificar, ordenar y realizar las observaciones correspondientes, a fin de responder a las interrogantes ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace? y ¿Quién lo hace?, para que a partir de ahí, se pueden integrar los procedimientos.
- d) Validación; una vez concluido el trabajo escrito se realiza una carpeta para que el responsable de llevar a cabo el procedimiento realice las observaciones correspondientes y en su caso modifique lo que considere necesario.
- e) Autorización interna y registro; se entrega carpeta a las Direcciones correspondientes para su autorización y se reparten copias impresas o electrónicas a los involucrados, posteriormente se lleva a cabo la implementación y concluida ésta se recomienda aplicar una evaluación y se determina una fecha para la siguiente revisión y actualización.

1.5.3 Dirección o ejecución

En su acepción común significa llevar hacia un término o lugar, guiar y orientar; lo cual se apega al enfoque administrativo, ya que implica lograr mediante una adecuada supervisión que cada trabajador quiera y pueda ejecutar su tarea de manera adecuada.

Esta etapa del proceso conlleva un alto sentido de responsabilidad y sensibilidad; dado que busca que el personal se encuentre motivado, cuente con un correcto canal de comunicación e integra a cada individuo en la organización, considerando sus características y necesidades, al tiempo que orienta a las personas a su desarrollo profesional, lo que invariablemente se verá reflejado en la ejecución de sus actividades.

Adicional a lo descrito en el párrafo anterior a continuación se enlistan algunos puntos que señalan la importancia de esta etapa:

- i. Activa los lineamientos que se fijaron en las etapas previas; pues es aquí donde se comenzarán a aplicar las políticas y poner en práctica los procedimientos y demás lineamientos establecidos.
- ii. Es indispensable para transmitir y comunicar los valores institucionales y una conducta moral deseable; generando un agradable ambiente de trabajo que afectara directamente en la productividad.
- iii. El éxito de su aplicación se ve reflejado en el logro de los objetivos; ya que el dirigente se debe asegurar que cada miembro ha comprendido y ha ejercido correctamente sus actividades.

El siguiente aspecto a tratar respecto en la etapa de dirección son sus elementos:

- a) Toma de decisiones: considerada un aspecto medular en la administración, ya que implica elegir un curso de acción entre distintas opciones; es una actuación que trasciende en el tiempo y repercute en el resultado final del proceso, por lo cual se debe realizar en forma consiente y responsable, y para lograrlo autores han recomendado considerar los siguientes aspectos:¹¹
 - Identificar el problema, es necesario que la persona responsable de la toma de decisiones tenga una profunda capacidad de observación, pues en ocasiones lo que superficialmente se observa como una desviación, en realidad es la consecuencia de alguna falla en el proceso, por lo que es necesario discernir oportunamente el origen de la situación a estudiar.
 - Analizar el problema, el siguiente paso es desmenuzar el problema y repasar cada componente del proceso en el que se encuentra, para

¹¹ Ibídem p. 188

identificar las variables involucradas y estar en posición de plantear posibles soluciones.

- Evaluar las alternativas, una vez que se tiene un listado de posibles soluciones, es necesario poner en balanza las ventajas y desventajas de cada una y considerar el impacto que ocasionaran en el proceso y la viabilidad de su implementación.
- Elección, dicha acción preferentemente debe estar respaldada con datos cuantificables o diagramas que muestren su idoneidad para el sistema de la organización.
- Aplicación, se refiere a poner en marcha la decisión elegida, basándose en un plan de acción.

b) Integración: consiste en elegir y recopilar los recursos materiales, humanos y financieros que servirán para realizar las operaciones de la empresa, y como es de esperarse el recurso humano es el de mayor valor ya que éste se encuentra presente en todos los procesos de la organización. Por lo que en la atracción del talento a la empresa es necesario considerar que se debe asignar el personal adecuado para el puesto adecuado, proporcionar una inducción apropiada, y equiparlo de las herramientas necesarias para el desarrollo de su actividad.

c) Motivación: es considerada como la voluntad que mueve a realizar una acción o conducta para satisfacer una necesidad, deseo o anhelo. En el ámbito organizacional el líder debe ser capaz de detectar lo que impulsa a cada empleado y encaminarlo hacia el perfeccionamiento de su actividad laboral, para lo cual se puede apoyar en las diferentes teorías motivacionales, como lo es la teoría de la jerarquía de las necesidades, propuesta por Abraham Maslow, quien las clasifico y ordeno de la siguiente manera, sin que esto quiera decir que deben ser cubiertas en su totalidad, más bien sostenía que se requiere un grado mínimo de satisfacción para que el siguiente nivel de necesidad sea el motivador:

- Fisiológicas, son las indispensables para la vida humana, alimentos, bebida, vestido y vivienda.
- De seguridad, considera la necesidad de contar con un empleo, de poseer una propiedad, de seguridad física y tener salud.
- Asociación o aceptación, debido a que el ser humano es un ser sociable, esta necesidad es inherente de su naturaleza, por ello busca tener afecto a través de amigos, una pareja y familia.
- De estima, son aquellas que fortalecen la autoestima de cada individuo, como son autoconfianza, respeto de sí mismo y prestigio.

- Autorrealización, sugiere optimizar el potencial individual, desarrollando alguna actividad desinteresadamente o realizar algo valioso.
- d) Comunicación: se define como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social,¹² por consiguiente, en una organización es indispensable enviar los mensajes correctamente, ya sea mediante la comunicación formal o informal, para lo cual se aconseja considerar los siguientes requisitos de comunicación:¹³
- Claridad, la manera de transmitir el mensaje debe ser entendible para el receptor y en caso necesario utilizando vocablos técnicos que son familiares en su actividad diaria, así mismo no se debe perder de vista el nivel académico, socioeconómico y cultural.
 - Integridad, la comunicación en la organización debe estar enfocada hacia la unión y fortalecimiento de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos, por lo que es importante tener cuidado en las actitudes y no permitir sobretonos o acusaciones falsas; sino por el contrario fomentar el diálogo, tolerancia y empatía con los miembros del equipo.
 - Moderación, el mensaje se debe transmitir en forma concisa y únicamente a los involucrados, lo cual se logra analizando el propósito de la comunicación.
 - Difusión, se recomienda que toda la información de carácter administrativo en la empresa sea enviada a través de un medio escrito ya sea a través de memorándums o correo electrónico, ya que es útil para dar formalidad al tema a tratar y genera confianza en los receptores.
- e) Liderazgo/supervisión: la acción de supervisar consiste en observar, verificar y guiar las actividades de los subordinados, para conseguir el logro de los objetivos, sin embargo, el liderazgo se refiere a la influencia que se ejerce sobre las personas a fin de que estén convencidas de realizar cierta acción y llevarla a cabo con motivación y entusiasmo, por lo que se requiere que el líder posea las siguientes habilidades:
- Técnicas, se refiere a aquellos conocimientos y experiencia que posee respecto a la ejecución de su profesión.
 - Humanas, el líder es capaz de integrar a todos los miembros de su equipo y crea un ambiente de confianza, respeto y libre expresión.

¹² Ibídem p. 194

¹³ Ibídem p. 196

- Conceptuales, posee una amplia visión respecto a las situaciones que se presentan, distingue los elementos más relevantes, comprende y prevé las afectaciones que pueden surgir.

También es importante mencionar los diferentes estilos de liderazgo, ya que a través de estos se puede anticipar la forma de actuar del líder y de su equipo:

- Autocrático, impone las actuaciones del equipo de trabajo y espera que se cumplan conforme a lo planeado, su forma de motivar es a través de recompensa y castigo.
- Democrático, consulta y motiva a participar a sus colaboradores en las diversas situaciones que se presentan, sin embargo, el líder es quien toma la última decisión.
- Liberal, confía plenamente en los miembros de su equipo, por lo que éstos son independientes en la realización de sus actividades.

1.5.4 Control

Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado la planeación, organización y dirección? En esta etapa se compara el resultado obtenido con los estándares, detectando de esta manera, si la planeación fue adecuada, los objetivos alcanzables, la estructura organizacional fue correcta y si el personal se encuentra motivado y tiene clara cada una de sus funciones y responsabilidades.

En la etapa de control se resaltan las fortalezas y debilidades de cada parte del proceso, lo que debe culminar con retroalimentación hacia las etapas anteriores, reiniciando de este modo el proceso administrativo y en consecuencia logrando una mejora continua; en resumen, el control se realiza con el fin de identificar desviaciones y dar pauta a medidas correctivas.

Adicional a lo ya descrito, a continuación, se agregan los siguientes puntos que subrayan su importancia:

- i. Es aplicable a individuos, equipos y herramientas de trabajo; ya que es posible medir el rendimiento en la operación y el impacto de las acciones ejecutadas.
- ii. Detecta oportunamente el origen de las áreas de oportunidad en el proceso; con lo que evita desperdicios en la utilización de recursos organizacionales, mediante la verificación de las acciones.
- iii. Establece medidas correctivas; previniendo que se repitan fallas en la operación, lo que garantiza una mejora en el proceso.

El siguiente aspecto a tratar de la etapa de control son sus elementos:

- a) Identificación de estándares: los cuales son la unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio, mismos que deben ser alcanzables acorde con las circunstancias y recursos de la entidad; ya que proporciona la base sobre la cual se medirá la actuación del proceso, lo que motiva al individuo a obtener la satisfacción de logro.
- b) Medición de resultados: es importante resaltar que para tener un control efectivo es vital contar con datos oportunos y reales, ya que en base a dicha información se tomarán decisiones y acciones. Por lo que los registros de ejecución de la actividad o proceso se deberán expresar en forma cualitativa o cuantitativa, acorde a los estándares establecidos.
- c) Comparación: por un lado, se tienen los estándares establecidos y por otro los resultados obtenidos, lo cual lleva a cotejar el desempeño del proceso, dicho análisis es transparente y objetivo, ya que se soporta en datos presentados de manera clara y cuantificables, los cuales mostraran si se logró o supero la expectativa.
- d) Detección de desviaciones: al tiempo que se realiza la comparación, se van manifestando los puntos en los que existen desviaciones, ya sea por un factor externo a la organización, un tema operativo, o debido a que el proceso y estructura del área no fueron diseñadas adecuadamente. En este punto es indispensable reportar de forma inmediata las desviaciones encontradas, mediante el canal de comunicación adecuado.
- e) Corrección: la acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el proceso en el que se ha detectado la desviación; para lo cual es necesario reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, así como detectar y entender los factores que la generaron para atacarlos de forma oportuna; en base a lo cual se tomarán decisiones y medidas que permitan que en un futuro disminuyan o se eliminen las imperfecciones del proceso.
- f) Retroalimentación: implica regresar nuevamente al punto de partida con la planeación, para comenzar el proceso administrativo; sin embargo, ahora se retorna con ideas frescas y con una nueva y madura visión de lo que ha de hacerse para maximizar los recursos en el organismo, buscando siempre alcanzar el bienestar de la organización y de los individuos.

Las organizaciones generalmente se apoyan en reportes emitidos por cada una de las áreas de manera semanal, mensual o trimestral, los cuales se presentan en formatos o gráficas que permitan observar la comparación del estándar establecido vs lo realmente logrado, otro instrumento de control muy importante son las certificaciones de calidad y auditorías internas y externas.

Capítulo 2. Proceso de cobranza

A lo largo de este capítulo se han desarrollado temas que permiten conocer cada una de las etapas del proceso de cobranza, iniciando con la generación de la cuenta por cobrar, hasta que se ha recuperado el importe del bien. La importancia del área de cobranza radica en que es la responsable de inyectar los recursos financieros al organismo para que este pueda continuar operando.

2.1 Concepto de crédito y cobranza

La palabra crédito proviene del latín *creditum* que significa tener confianza o fe en algo, lo cual hace referencia a la persona que otorga el crédito; quien esta convencida que se le reembolsará el importe monetario del bien o servicio prestado, y dicha acción generalmente esta soportada con el respaldo de un aval, firma de un pagaré, por el historial crediticio, estados financieros y por supuesto la calidad moral del deudor.

Con el objetivo de enriquecer el tema, a continuación se exponen algunos conceptos propuestos por diversos autores:¹⁴

Stuart Mill: es el permiso de utilizar el capital de otras personas en provecho propio.

Charles Gide: es el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura.

Kleinwachter: la confianza en la capacidad de prestación de un tercero, o más concretamente, la confianza en la posibilidad, o la voluntad y solvencia de un individuo por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

De los enunciados anteriores, se deduce que el crédito es brindar la confianza a un tercero de adquirir un bien o servicio para luego devolver su valor en un futuro.

Ahora bien, uno de los principales objetivos en cualquier negocio, es el concretar las ventas del bien o servicio que ofrezca, dado que la expectativa del crecimiento empresarial, se encuentra determinado por el grado de aceptación de los clientes.

A medida que la organización se abre camino en el mercado, comienza a otorgar facilidades de compra a sus consumidores como: descuentos, promociones, precio especial, y otorgamiento de crédito, sin embargo, algunas entidades hoy en día, cuando conceden una línea de crédito, se dan a la tarea de establecer metas de

¹⁴ Mercado H., Salvador. (2003). Crédito y cobranzas cómo lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estratégicos. México: Macchi. p.52

venta que en ocasiones rebasan los importes de crédito otorgados, por tal motivo se sugiere contar con programas de cultura organizacional en los que se resalte que “una venta se considera efectiva hasta que se ingrese el importe a las arcas de la empresa...”¹⁵ lo cual se encuentra en sintonía con lo que el autor Salvador Mercado define como cobranza:

Es la acción de recuperar el precio de una mercancía en un momento determinado¹⁶

Por otra parte se debe agregar que la acción de cobro se realiza en base a un proceso, al igual que el resto de las tareas desempeñadas en la entidad, luego entonces se tiene por cobranza:

Proceso por el cual se realizan las actividades necesarias para recuperar el valor del bien o servicio que de común acuerdo fue prestado a favor del deudor.

2.2 Ventajas al conceder un crédito.

El crédito constituye un motor para el comercio y la industria, ya que facilita la adquisición de bienes, por lo que su correcta aplicación producirá los siguientes beneficios:¹⁷

- a) Aumento de los volúmenes de venta: las empresas pueden hacer uso del crédito y comprar cantidades mayores de producto, para finalmente distribuirlo o revenderlo y de esta manera financiar sus operaciones y cumplir con sus compromisos en tiempo; lo mismo sucede en los casos en los que se desea adquirir un automóvil o una casa, pues debido a su alto costo, sería casi imposible para la mayoría de la población adquirir una propiedad de esta índole y pagarla de contado, sin embargo el crédito, facilita su venta y consumo al diferir el importe a un cierto plazo.
- b) Disminución en costos unitarios: al existir un incremento en las ventas y por ende en la producción, los costos fijos se mantienen, lo que ocasiona que el costo unitario disminuya y se generen mayores utilidades para la organización.
- c) Conveniencia: se refiere a realizar grandes transacciones a través de los documentos de crédito, como son cheques, pagares y bonos, sin necesidad

¹⁵ Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.144

¹⁶ Mercado H., Salvador. (2003). Crédito y cobranzas cómo lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estratégicos. México: Macchi. p. 169

¹⁷ Ettinger, Richard y Golieb, David. (2001) Créditos y cobranzas. México: CECSA. p. 28

de utilizar dinero en efectivo, para lo cual se recomienda anotar la leyenda “no negociable” asegurando de esta manera que sea cobrado por la persona a la que ha sido designado el documento.

- d) Elevación en el nivel de los negocios: cuando una persona física o moral cumple con sus obligaciones en tiempo y forma, se crea cierta reputación y un historial crediticio, que con el tiempo le vale como referencia para que el resto de las entidades o personas corroboren el nivel de confianza que pueden depositar en el deudor.
- e) Creación de fuentes de empleo: durante el periodo de tiempo que transcurre desde que el cliente vende el producto hasta que lo paga, el dinero debe mantenerse activo, por lo que la práctica común es invertirlo en proyectos o en la operación diaria de la empresa, lo que permite la continuidad y expansión del negocio, y en consecuencia mantiene al personal que ejecuta la operación y genera la creación de nuevos puestos.

2.3 Análisis para otorgar un crédito.

El responsable del área de crédito es consciente que al otorgar una línea crediticia, abre la puerta para expandir el mercado y en consecuencia llegar a más consumidores finales, lo cual se traduce como un incremento en las ganancias de la empresa; por otro lado, este tipo de ventas implica un riesgo, por lo que el encargado del departamento de crédito requiere ciertas habilidades y conocimientos que le permitan anticiparse a situaciones futuras en el ramo de la empresa, y de esta forma otorgar líneas coherentes para la organización, por ejemplo, a un cliente con varios años en el mercado, que tiene puntos de venta en diversas plazas y otorga garantías no se le puede conceder el mismo importe y plazo que a un negocio que está iniciando y que no entrega garantías o que cambia de domicilio o representate legal, a éste segundo sería irresponsable otorgar una línea de crédito.

Para efectos de brindar una guía que apoye la toma de una decisión tan importante, a continuación se exponen algunas consideraciones a seguir propuestas por diversos autores.¹⁸

- a) Elementos en la investigación de crédito: Se considera fundamental estudiar las 5 C's en cada cliente, aun cuando se trate de un importe mínimo de crédito, pues con el tiempo los créditos pequeños se pueden convertir en una extensa y sólida relación comercial.

¹⁸ Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.108

- Carácter, se refiere a las cualidades que posee una persona y que lo obligan moralmente a dar cumplimiento a sus obligaciones; por mencionar algunas están la honestidad, respeto, honradez, puntualidad, estabilidad y diligencia, pues es sabido que quienes poseen este tipo de valores son personas confiables en los diferentes entornos en los que se desenvuelven.

Para este punto se recomienda entrevistar a personal de la empresa a la que se le otorgara el crédito, preferentemente al representante legal o encargado de tesorería, haciendo preguntas referentes a su matrimonio, número de hijos, ubicación de su residencia, o incluso inversiones familiares, buscando con dicha información un mejor acercamiento al carácter de quienes habrán de intervenir en el proceso de pago; así mismo es importante consultar con otros acreedores acerca de su comportamiento de pago y de esta manera confirmar los resultados arrojados en la entrevista.

- Capacidad, se puede presentar el caso, en el que el deudor sea una persona honesta y de buena fe solicite un crédito, sin embargo el ejecutivo de cartera debe contemplar otros aspectos como los ingresos económicos, salud física y mental y su competencia técnica, ya que al carecer de alguno de estos elementos difícilmente llegará a concretar sus negocios y se verá imposibilitado para liquidar sus adeudos.

Ahora bien, en el caso de las personas morales, se deduce que el ingreso es proporcional al volumen de sus ventas, por lo que si éstas se ven afectadas, la capacidad de pago también lo estará, luego entonces, la publicidad, entrenamiento en ventas, reputación en el mercado y relaciones comerciales también deben ser objeto de estudio.

- Capital, se entiende como la solidez financiera de los socios que los hace propietarios de sus activos, es decir, la operación se encuentra financiada por su aportación de capital y no por el financiamiento de proveedores.
- Colateral, significa que los activos del cliente son considerados como garantía de que pagará el crédito otorgado, entendiendo que entre mayor sea su valor, la probabilidad de pago también incrementará.
- Condiciones, existen situaciones que el deudor y acreedor no pueden controlar, tales como el tipo de cambio, situaciones políticas e inflación. Por lo que es importante que el responsable de crédito contemple los factores externos que afectan el mercado, pues en caso de actuar precipitadamente y determinar que habrá condiciones favorables para el negocio, se conduciría a una imprudente expansión

del crédito y al hacer lo contrario, mermaría el crecimiento de la organización y el de sus clientes.

b) Documentación del solicitante de crédito: Los documentos que se presenten para apertura de una línea son la base sobre la cual el acreedor realizará un análisis para determinar si el interesado es sujeto de crédito; y en su caso establecerá el importe y plazo del mismo, asegurando a través de diversas fuentes de información que todo el expediente entregado es fidedigno. En la práctica es común que una empresa solicite a sus clientes los siguientes documentos para tal efecto:

- Solicitud de crédito, generalmente es un formato expedido por la compañía que otorga la línea de crédito, en el cual deben llenarse datos como: Razón social, R.F.C., domicilio fiscal, dirección de entrega, teléfono, nombre de representante legal, nombre del gerente de compras y de pagos, correos electrónicos de los principales contactos, así como una descripción breve del proceso compra, de entrega de producto y de pago, igualmente debe incluirse un espacio para indicar el importe y plazo solicitado.

Adicional al ya mencionado formato, es necesario que se incorpore la documentación legal correspondiente que ampare la información registrada en la solicitud, como son: acta constitutiva, alta en Hacienda, Cédula de R.F.C., comprobante de domicilio, identificación oficial del representante, formatos, firmas y sellos que el cliente autoriza para su proceso de compra y pago, y demás documentación que se considere necesaria

- Informes financieros, es un requisito de carácter obligatorio que el solicitante presente sus estados financieros; pues los datos registrados en estos documentos permiten conocer sus ingresos, gastos, inversiones y deudas, así mismo son indispensables para el análisis de razones financieras, con el cual se determina la capacidad de pago, liquidez inmediata y rotación de inventario, pues toda esa información es valiosa para decidir las condiciones y plazo de crédito que se otorgaran, por lo que preferentemente se ha de solicitar que se presenten documentos auditados.
- Estados de cuenta bancarios, generalmente se solicita que sean de uno o dos meses de antigüedad con el fin de contar con información actualizada; y son útiles para corroborar la información mostrada en los estados financieros y en la solicitud de crédito, como son la razón social, domicilio fiscal y el importe en bancos a la fecha de corte.
- Referencias de crédito, el encargado de apertura de una cuenta crediticia debe considerar que el cliente anotara como referencia a

aquellos proveedores con los que mantiene una buena relación comercial y les paga puntualmente, no obstante, bien vale la pena solicitar sus comentarios al respecto y así tener una idea más amplia del proceso y comportamiento de pago de la persona. Entre las preguntas a realizar para solicitar referencias crediticias se proponen las siguientes:

- ¿El obligado tiene una línea de crédito?
 - ¿Cuál es el importe y plazo de dicha línea?
 - ¿Cuál es el importe promedio en su cuenta?
 - ¿En qué fecha apertura su crédito?
 - ¿Cuál es el saldo actual de su cuenta?
 - Definiría al cliente como: excelente, bueno, regular o malo. ¿por qué?
- Otras fuentes de investigación, sirven para conocer el comportamiento de pago, como son: el buró de crédito, publicaciones en revistas y periódicos, empresas con las que ha trabajado anteriormente e incluso sus propios vendedores. Es importante agotar la mayor cantidad de recursos de investigación disponibles con la finalidad de conocer y corroborar lo que el solicitante ha dicho de propia voz y en la documentación presentada.

c) Análisis financiero: de acuerdo a lo que indican los autores José Antonio y Arturo Morales Castro, fue en los años de 1930 y 1950¹⁹ que se comenzó a utilizar el balance general y estado de resultados para analizar el riesgo crediticio; actualmente esta tendencia continua, solo que se han ido incorporando nuevas técnicas de estudio, entre las cuales se encuentra el procedimiento de razones financieras, que hoy en día es comúnmente utilizado, pues a través de una expresión matemática que involucra dos o más renglones de los estados financieros se obtiene como resultado la relación de dependencia entre éstos y el logro obtenido en la operación, por tal motivo a continuación se exponen algunas razones financieras que se utilizan comúnmente en la práctica para otorgar una línea de crédito.

- Liquidez, mide la capacidad de las organizaciones para cumplir con sus obligaciones, centrándose en los activos y pasivos de corto plazo, haciendo honor a su nombre, ya que se consideran activos líquidos a aquellos que se pueden transformar rápidamente en efectivo, dicha información es útil para conocer si el cliente pagará en tiempo sus compromisos.

Las razones financieras que se utilizan para dicho análisis son:

¹⁹ *Ibíd.* p.122

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El resultado se lee, como el número de veces que la empresa puede cubrir la deuda a corto plazo con su activo circulante, lo que indica que entre mayor sea el número que arroje el resultado, la probabilidad de que los pasivos sean pagados también aumenta.

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Muestra el índice de solvencia inmediata, ya que se ha descontado el valor de las cuentas que tardan un mayor tiempo para convertirse en efectivo.

- Apalancamiento, los recursos que las organizaciones requieren para operar diariamente provienen de capital propio y de terceros, este análisis muestra si la organización es capaz de mantenerse con recursos propios o si depende de capital externo, pues de ser así, la empresa se podría ver en dificultades si los acreedores solicitarán el pago inmediato de los adeudos. Las razones financieras a utilizar son:

$$\text{Pasivo total a capital contable} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Indica la participación de los acreedores comparada con la contribución de los socios, generalmente la segunda es mayor, y se lee: por cada peso que los acreedores han financiado, los accionistas han invertido un peso.

$$\text{Pasivo total a activo total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

El resultado indica el porcentaje de participación de los acreedores en el total de los activos.

- Actividad o indicadores de ciclo, el cociente de estas razones, muestra la eficiencia con la que se han utilizado los activos, claro está que el indicador que arroje cada fórmula, será el reflejo de una correcta toma de decisiones y ejecución de la operación, por ello también se conocen como: razones de eficiencia administrativa.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas diarias}}$$

Muestra los días que una empresa tarda en recuperar su cartera.

Lo ideal es que la empresa a la que se le extiende el crédito tenga una rotación de cartera menor o igual al plazo crediticio que está solicitando, de lo contrario tendría que financiar su operación solicitando préstamos, lo cual incrementa aún más sus deudas debido a los intereses que genera el financiamiento.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

Este indicador muestra el número de veces que los inventarios entran y salen de la organización, por lo que entre mayor sea el índice obtenido, mejor será la política administrativa.

d) Cuadro de análisis para el otorgamiento de crédito: una vez que se ha examinado la personalidad del cliente, su documentación y situación financiera, se recomienda apoyarse de un cuadro en el que se agrupe toda la información en los siguientes renglones:

- Reputación, imagen o renombre de la persona física o moral.
- Arraigo, estabilidad, se refiere a su domicilio, giro o representante.
- Garantía, el valor de los bienes que aseguren el cumplimiento de la deuda.
- Solvencia, situación financiera, capacidad de pago oportuno.

Para tal efecto, se realiza una tabla en la que se asigna un valor de importancia a cada rubro, de acuerdo a la experiencia y criterio de la administración, como se muestra a continuación.

Rubro	Valor de importancia
Reputación	0.1
Arraigo	0.2
Garantía	0.3
Solvencia	0.4
Total	1

Tabla 2.1

FUENTE: Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.127

Posteriormente se asigna un grado de aceptación para cada rubro, lo cual facilitará su evaluación, tal como se muestra en la Tabla 2.2

Es importante mencionar que los valores asignados deben ser aplicables a todos los clientes que soliciten una línea de crédito, salvo alguna modificación o restricción en las políticas de la empresa.

Grado de aceptación	Valor
Satisfactorio	1
Regular o limitado	0.6
No satisfactorio	3
Inexistencia	0

Tabla 2.2

FUENTE: Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.128

Una vez establecidos los criterios y grados de aceptación, se procede a asignar un valor para cada línea, enseguida el resultado se multiplica por el valor de importancia registrado, con lo que se obtiene la calificación final, tal como se muestra en la Tabla 2.3.

Se recomienda que la ejecución de este análisis sea realizado por el Gerente de crédito o bien un Comité de crédito, y en tal caso se debe realizar una sumatoria de los puntajes y se utiliza el promedio para realizar el cálculo.

El puntaje mínimo para la aceptación de un crédito, depende de cada administración, no obstante, la recomendación de los autores Morales Castro, indica que debe estar por encima del 60% y 70%.

Rubro	Valor de importancia	Grado de aceptación				Calificación ponderada
		1	0.6	0.3	0	
Reputación	0.1		X			6%
Arraigo	0.2			x		6%
Garantía	0.3	x				30%
Solvencia	0.4	x				40%
Suma						82%

Tabla 2.3

FUENTE: Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.128

- Establecimiento del importe de crédito: cuando se ha decidido que el cliente es sujeto de crédito, surge a la par la interrogante, ¿Cuál es el importe prudente que se debe asignar?, al igual que en el inciso

anterior, la decisión corresponde a los altos mandos de la organización quienes en todo caso pueden optar por otorgar un límite de crédito provisional, que tenga un periodo de prueba de 6 a 12 meses y durante ese lapso de tiempo, se evaluará el cumplimiento en los pagos, volumen de ventas, cantidad y motivos de documentos en aclaración y diferencias en pago, una vez que ha concluido el periodo es conveniente plantear la situación ante un comité, para determinar si se incrementará el crédito, se mantendrá o en su caso si es necesario declinar la línea de crédito.

2.4 Objetivo de la cobranza

Tomando como referencia lo escrito por el autor Richard P. Ettinger, la cobranza tiene como objetivo recuperar el capital ocioso ²⁰

Con el fin de abundar más en el tema se considera la cita anterior como objetivo general, para luego entonces proponer los siguientes objetivos particulares:

- a) Asegurar los elementos necesarios para ejercer la acción de cobro: con la intención de disminuir inconvenientes que dificulten la labor de cobro, se recomienda contar con el soporte necesario que justifique la recuperación del importe, como son las evidencia de recepción de mercancía, documentos fiscales que amparen la venta, estados de cuenta y contra recibos, así mismo se debe considerar el ingreso a revisión de los documentos para cobro en tiempo y forma, ya sea a través de un sistema de revisión física o interface electrónica.
- b) Disminuir importes de morosidad: es cierto que en un proceso ideal, el deudor paga el importe de sus obligaciones de acuerdo al plazo establecido, no obstante, en la práctica no siempre ocurre así, y por diversas circunstancias la persona deja de liquidar una parte o la totalidad de su compra; por tal motivo, es necesario que el ejecutivo de cobranza intervenga de forma oportuna, haciendo uso de sus habilidades, conocimientos y experiencia, para identificar primeramente el motivo del no pago para estar en condiciones formular una estrategia de cobro, que le permita disminuir el saldo vencido.
- c) Mantener una correcta relación con el cliente: en el ámbito comercial se considera al proceso de cobranza como el filtro en el salen a relucir las áreas de oportunidad de las negociaciones, precios de venta y condiciones de entrega; de tal suerte que el ejecutivo de cobranza debe canalizar los requerimientos del cliente a las áreas que correspondan a fin de dar solución

²⁰ Ettinger, Richard y Golieb, David. (2001) Créditos y cobranzas. México: CECSA.p.294

y con ello conseguir que el cliente libere el pago.

De este modo, el cobrador hace una gran aportación al crecimiento de la empresa, pues al tiempo que recupera los importes de cartera, fortalece las relaciones con el cliente al brindar una imagen de profesionalismo.

2.5 Política de crédito y cobranza

Las políticas de crédito son lineamientos que sirven para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder; al establecer las políticas es importante vigilar que no se contrapongan con el objetivo general de la empresa, teniendo un equilibrio entre ventas y finanzas, a fin de lograr una administración eficaz de la cuenta por cobrar, ya que el nivel de cuentas por cobrar esta determinado por el volumen de ventas y el periodo promedio de cobranza.

En las políticas de crédito se deben establecer reglas sobre los aspectos importantes del trabajo que se lleva a cabo en el departamento, considerando que el trabajo realizado por el personal del departamento afectara a diversas áreas y personas en la organización, destacando ventas, finanzas y producción.

El Dr. Salvador Mercado H. indica que las principales variables de la política incluyen:²¹

- a) Las normas de crédito o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito; estas se formulan considerando el tamaño del negocio, tipo de producto y riesgo del crédito.
- b) Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, y en su caso el porcentaje de descuento por pronto pago
- c) La política de cobranza de la empresa; se refieren a un conjunto de modelos a seguir para la recuperación de los importes en cartera y para su establecimiento se sugiere tomar en cuenta los siguientes dos elementos:²²
 - Condiciones de venta
 - Plazos de cobro

Adicionalmente al implementar una política es necesario determinar el enfoque que se desea sigan los colaboradores, el cual esta ligado al giro del negocio y canal de venta, ya que no se puede utilizar un único criterio para todos los clientes y en todos los ramos de la industria, pues cada uno tiene diferentes virtudes, y puesto que aún

²¹ Mercado H., Salvador. (2003). Crédito y cobranzas cómo lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estratégicos. México: Macchi. p.340

²² Morales Castro, Arturo-Morales Castro, José Antonio. (2011). Crédito y cobranza. México. Grupo editorial patria.p.165

las políticas se deben hacer de tal forma que sean flexibles, se puedan actualizar y mejorar de acuerdo a la necesidad de la organización, se han propuesto los siguientes tipos de políticas de cobranza:

- a) Restrictivas: conceden plazos de crédito muy cortos y se utiliza una cobranza agresiva, es decir no se permiten atrasos en los pagos y en caso de existir alguno se suspende el abasto de producto, lo que en consecuencia mantiene dentro del límite permitido la deuda y reduce el riesgo de que la cuenta se vuelva incobrable, no obstante puede ocasionar una disminución en las ventas y por ende en la utilidad de la empresa.
- b) Liberales: el otorgamiento de crédito es más accesible y se muestra más tolerante respecto a los plazos de crédito y pago de documentos vencidos, como resultado en un primer momento las ventas se incrementan y se tiene una expansión de mercado, sin embargo los riesgos y pérdidas en cuentas incobrables también aumentan.
- c) Racionales: se caracterizan por otorgar créditos a plazos prudentes, acorde a las características del cliente, respecto a la gestión de cobro, ésta se determina analizando los procesos propios de la entidad y los del deudor.

2.6 Presupuesto de cobranza

Es un plan financiero que se realiza en base a estimaciones realistas acerca de los pagos en un periodo determinado, se utiliza como indicador del área de cobranza puesto que establece el objetivo a cumplir por mes o por semana, entre los aspectos a considerar se encuentran, el importe de las cuentas por cobrar a cierta fecha, el plazo de crédito y las negociaciones de pago; para su preparación, a continuación se describen las siguientes etapas:

- a) Establecimiento de objetivos y políticas generales: es tarea del Gerente de cobranza establecer un objetivo general de recuperación de cartera, el cual se logra a través de la suma de los resultados obtenidos por canal de venta, en la mayoría de las empresas se considera el importe total de cartera con el que cerró el mes contable, así como la época del año, ya que algunas empresas suspenden pagos a fin de año o en la semana mayor, posteriormente en apego a las políticas de la organización, se establece un porcentaje de recuperación de la deuda.
- b) Elaboración de presupuestación de cobranza: una vez determinada la meta general de cobro, se analiza cada cliente, considerando cheques post- fechados, promesas de pago, contra recibos y facturas vencidas, buscando con ello definir áreas de responsabilidad, lo cual se puede representar en una

tabla en la que se indiquen los importes a cobrar por cliente, por día y semana, a fin de que los datos mostrados sean útiles para que el área de tesorería realice el flujo de efectivo.

- c) Administración y control de cobranza: en este punto se recomienda medir semanalmente el avance porcentual de los ingresos recuperados, con lo que se pretende detectar y solucionar las áreas de oportunidad, lo que permitirá al final de mes lograr la recaudación de una mayor cantidad de efectivo.
- d) El historial de presupuestos puede ser utilizado en futuras estimaciones: generalmente se emplea para conocer el comportamiento de pagos de un cliente, épocas del año en el que se recupera la mayor cantidad de efectivo y también es un indicador para medir el desempeño del ejecutivo de cobranza.

2.7 Proceso de cobranza

- a) Previsión: es el establecimiento de acciones previas al vencimiento de la cuenta por cobrar que eviten el incumplimiento del pago. Los posibles cursos de acción se realizarán basados en la observación cuantificable del comportamiento de pago y la conducta historia del deudor; también se puede determinar si existe un riesgo mayor en periodos de recesión económica o una marcada competencia en el mercado.
- b) Cobranza: en esta fase, los adeudos se encuentran en vencimientos que no representan un riesgo para la cuenta por cobrar, por lo que los esfuerzos deben estar encaminados a lograr la recuperación del efectivo pero al mismo tiempo mantener la relación comercial, por lo que se recomienda utilizar recordatorios de pago mediante llamadas telefónicas, correo electrónico o estados de cuenta impresos, para esta fase se consideran las siguientes etapas:
 - Etapa de rutina impersonal: una vez que ha vencido la factura o contra recibo, se sugiere enviar recordatorios al cliente indicando el importe a pagar, entre los medios más utilizados se encuentran: llamadas telefónicas, correos electrónicos y estados de cuenta; ha de mencionarse que la comunicación es cordial en todo momento, como si se hablase con un colega, pues la intención es estar presente en la mente del cliente y sutilmente mencionar el importe del adeudo. Los deudores que actúan favorablemente a este llamado, generalmente son aquellos que malinterpretaron la fecha de vencimiento o que

sencillamente por algún descuido en su sistema no programaron el pago.

- Etapa de exhortaciones impersonales: si ya se ha realizado más de dos acercamientos con el encargado de pagos en la primer etapa y aún no se ha liquidado el adeudo; entonces se re direcciona el plan de cobro a través de una llamada telefónica, e mail o estado de cuenta, pero ahora se presenta un tono formal, mencionando la situación actual de la línea de crédito, haciendo referencia a los avisos realizados en el pasado; si no hubiese una respuesta favorable, entonces el supervisor de área enviara un correo electrónico o realizara una llamada telefónica a su contra parte solicitando el pago del adeudo, y de esta manera reforzar la gestión de cobro. Los clientes que saldan sus cuentas en esta etapa, son aquellos que se han atrasado temporalmente por algún evento, temporada o cambio de administración, pero en lo general cumplen con sus obligaciones.

c) Recuperación: es una fase en la que se ejerce una mayor presión para cobrar el importe adeudado, entre las acciones a las que se puede recurrir se encuentran: junta para establecer acuerdo de pago con los altos mandos, colocación de carteles solicitando el pago, visita con abogados y acción legal, cuando se recurre a esta última generalmente las empresas ya no continúan la relación comercial, en esta fase se han considerado las siguiente etapas:

- Etapa de exhortaciones personificada: en esta etapa se encuentran los deudores que con frecuencia atrasan los pagos sin razón aparente o se descuentan promociones y devoluciones no autorizadas, también están aquellos que han sobregirado su línea, tienen problemas de solvencia o han sufrido pérdidas mayores en sus activos. El tratamiento que se sugiere es, una vez agotadas las etapas anteriores, gestionar el cobro presencialmente en las oficinas del cliente, solicitando una reunión con el responsable de pagos, adicionalmente se puede entregar una carta dirigida al director o gerente de área, en la que se solicite la liquidación del saldo vencido. Este tipo de juntas ha de realizarse de ser necesario una vez por semana hasta regularizar la cuenta o según lo consideren las partes.
- Etapa de acción drástica o legal: cuando un cliente continúa en la postura de no pagar su cuenta, ya sea por temas de solvencia o porque deliberadamente comete fraude, se buscan mecanismos que permitan recuperar el importe de lo vendido. Para el primer escenario, se recomienda negociar un convenio de pagos, condicionando el abasto de producto, o si la situación lo amerita se toma un bien mueble o inmueble como pago. En el segundo caso se entiende que el acto se ha realizado con dolo, por lo que es necesario recopilar aquellos

documentos que forman parte del expediente, como pagarés, letras de cambio y cheques, para proceder con el trámite por la vía legal, rompiendo con esta acción toda relación comercial.

- d) Extinción: una vez que el cliente ha liquidado el adeudo en cualquiera de las tres fases anteriores, se procede a realizar el abono a la cuenta por cobrar, para disminuir o en su caso saldar el importe en cartera.

Ahora bien, en cualquiera de las fases anteriores, el de cobranza debe permanecer atento al comportamiento del cliente para poder clasificar y prever el grado de dificultad que se presentará en la recuperación del efectivo, la importancia de dicha segmentación radica en que servirá de base para decidir el tipo de estrategia a utilizar al momento de la gestión de cobro, por ello a continuación se presentan algunas actuaciones divididas en dos criterios:

- a) Según el riesgo de pérdida de la deuda: en esta técnica se clasifica la cuenta por cobrar, tomando como base la conducta del deudor, el último análisis financiero e historial de pagos

- Riesgo mínimo, la persona se destaca por su puntualidad en los pagos, es honesta y tiene perfectamente identificado cada documento que adeuda, además el último análisis financiero muestra que el cliente cuenta con suficiente solvencia. Es recomendable que el trato con estos clientes sea amigable, buscando con ello continuar con esa actitud positiva, ya que ayudarán al crecimiento del negocio.
- Riesgo aceptable, al igual que el punto anterior, el deudor muestra un carácter y capacidad suficiente, pero en algunas ocasiones retrasa el pago, por lo que se sugiere mantener vigilados los vencimientos y permanecer continuamente en la mente del deudor, con la intención de que éste no deje de realizar los abonos correspondientes.
- Riesgo alto, la persona no muestra interés para el pago del adeudo y debido a ciertas actitudes su calidad moral se pone en duda y si aunado a esto su capacidad de pago ha disminuido, se aconseja emprender la acción jurídica correspondiente.

- b) Según el comportamiento del deudor con el cobrador: la postura que adopte el cliente en correos, llamadas o visitas se debe canalizar para provecho del cobrador, ya que puede presentarse el caso en el que el cliente tratará de manipular la situación y aplazar su pago, por ello se explican las siguientes conductas y el trato a seguir.

- Preguntón, aparenta ignorar las condiciones crediticias, la forma de pago, los importes de saldos vencidos, y demás aspectos del proceso; por lo que en este caso, es necesario que el cobrador cuente con los conocimientos que le permitan aclarar cortésmente cada una de las interrogantes y en su caso enviar en carta membretada información acerca de las condiciones crediticias y los números de cuenta bancaria para realizar los depósitos, así mismo se recomienda fijar una fecha para el envío de estados de cuenta, buscando con ello que no se incurra en una situación similar en el futuro.
- Hostil, muestra una actitud de desprecio hacia el responsable de cobro, haciéndolo sentir inferior a él; en tal caso, el ejecutivo de cartera debe mostrarse seguro y dar argumentos claros respecto al vencimiento de la cuenta, respaldando su explicación con los documentos que acrediten el adeudo y de esta manera hacer gala de una imagen profesional, lo cual disminuirá el nivel de hostilidad del cliente.
- Agresivo, si el deudor responde descortésmente sin alguna razón aparente, la acción que se recomienda es escucharlo sin interrumpir, no demostrar temor o intimidación y una vez que se haya tranquilizado, solicitar el pago de los adeudos en un tono amable, sin embargo si se llega a presentar el caso en el que el cliente continúe en ese estado, se propondrá un acercamiento posterior pasadas unas horas o días.
- Apático, cuenta con la solvencia para liquidar la cartera vencida, sin embargo se muestra indiferente para cumplir con su responsabilidad; ante tal situación se debe argumentar los beneficios de mantener una línea de crédito sana, soportando con los documentos de compra y relacionándolo con los beneficios que le generó a su organización el adquirir los productos, así mismo se puede entablar una conversación que entrelace temas de interés personal del deudor y sutilmente pedir fecha compromiso de pago.
- Trágico, inventa toda clase de calamidades con el objetivo de aplazar el reembolso, en estos casos se recomienda fijar un plazo de pago y no aceptar más excusas, ya que estas personas generalmente lo que buscan es financiar su operación a costa de los proveedores.
- Muy ocupado, es cierto que existen empleados que difícilmente responden a una llamada telefónica o correo, y esto puede deberse a que tienen un exceso en su carga de trabajo o bien solo es una táctica para retrasar el pago, ante tal situación, se debe contactar al cliente en diferentes días y horarios, a fin localizarlo en algún momento, de no ser posible también se puede solicitar apoyo al área de ventas para que lo comenten con el comprador en su siguiente pedido.

2.8 Elementos que influyen en la cobranza

Para realizar el proceso de cobranza se han identificado cuatro componentes indispensables que en conjunto logran un óptimo resultado en la recuperación de cartera, por tal motivo a continuación se describe brevemente cada uno de ellos:

- a) Información: es preciso que el personal que se encuentra en el área de cobranza, mantenga actualizados los estados de cuenta y lleve registros de cada documento, fechas de revisión y vencimiento, así como de los compromisos de pago, ya que estos datos son indispensables para la gestión de cobranza, además que serán la base para los reportes presentados a la gerencia.

En el caso de que el ejecutivo deba elaborar reportes para otros departamentos, su exposición debe ser clara, concisa y entendible para todos los involucrados, registrando únicamente las cifras útiles para los fines del informe, bien puede ser presentado en forma de tabla, gráfica, diagrama o reseña, dependiendo del objeto de estudio y lo que se pretenda resaltar. Una de las herramientas es:

- Estado de cuenta; es un formato que registra las facturas que ya han vencido y las que se encuentran próximas a vencer, entre la información que muestra se tiene: nombre de deudor y acreedor, fecha de corte, número de factura, fecha de vencimiento, importe vencido e importe por vencer.

Se hace llegar a través de un documento físico o archivo electrónico y es de gran utilidad para conciliar saldos y mantener una cartera sana, pues al mostrar cada una de las facturas y fechas de entrega, difícilmente el comprador podrá negar la existencia del adeudo.

- b) Tecnología informática: actualmente las empresas cuentan con programas de computación que facilitan el control de las operaciones diarias del negocio, ya que además de registrar la información y emitir reportes, también son flexibles pues se adaptan a las necesidades del negocio al agregar o quitar módulos

Entre los programas que comúnmente se ocupan en las empresas se encuentra SAP, Oracle y ASPEL, sin embargo por su costo, los pequeños empresarios generalmente optan por contratar un programador que diseñe un software que cubra las necesidades de su empresa, no obstante el objetivo que se persigue al invertir en estos programas es eficientar la operación, por citar un ejemplo en los módulos destinados al área de cobranza en el programa Oracle, al usuario se le permite consultar los cargos y abonos realizados a cada documento que forma parte de la cuenta por cobrar, indicando el nombre de usuario, fecha y hora en la que se registró el movimiento en sistema, así mismo puede consultar reportes por cliente o periodo, adicionalmente también se cuenta con las siguientes herramientas:

- Carta y correo electrónico: ambos son medios de comunicación escrita, semejantes en estructura, pero diferenciados por el canal de comunicación. Debido a que el correo electrónico es entregado en el buzón del destinatario solo un momento después de haberse enviado el uso de cartas de cobranza ha sido desplazado, pues éstas tardan días e incluso semanas para llegar a su destino, sin embargo cuando un acreedor envía una carta por correo postal, es muy probable que el deudor se sensibilice acerca de la importancia de liquidar su adeudo, más aun si el cobrador desea ejercer un grado de presión mayor, se puede recurrir a ambas.

Para la redacción de este tipo de herramientas se sugiere valerse de plantillas que vayan de acuerdo al riesgo que presenta el vencimiento del adeudo, considerando que ningún escrito debe ser igual a otro, ya que esto ocasiona desinterés en el lector.

El primer acercamiento, generalmente es breve y cortés, pero cuidadosamente planeado y formulado a fin de investigar el motivo del no pago y motivando al sujeto a pagar sus compromisos, cuidando la redacción y ortografía; para la estructura del texto se considera el siguiente orden:

- Lugar y fecha
- Saludo
- Cuerpo – exposición del asunto
- Despedida
- Nombre y firma

- Teléfono: en ocasiones los clientes no responden a las cartas o correos electrónicos, por lo que otra herramienta es el uso de las llamadas telefónicas. Entre las ventajas de este instrumento se puede mencionar que es un medio económico, además de ser personal y directo; es decir, se consigue la comunicación inmediata con el interesado y con ello se tiene la oportunidad de despejar cualquier duda o aclaración respecto a los documentos que se deben finiquitar. Al igual que en las relaciones interpersonales, la forma en la que se expresan las ideas puede generar una respuesta favorable o negativa, por lo tanto es preciso que el acreedor sea congruente con la etapa de cobranza en la que se encuentra y el tono de voz que utiliza y más aún que escoja las palabras correctas con las que expresará su preocupación por el pago de las facturas vencidas, de tal suerte que logre convencer al deudor de cumplir con sus obligaciones. Al realizar una llamada de cobro, se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:²³

²³ Ibídem. p.157

- Antes de marcar, preparar la información necesaria acerca del cliente y la situación de su línea de crédito, por ejemplo: importe vencido, números de facturas, artículos comprados, fecha de embarque, fecha de contra recibo, promesas previas de pago, entre otros.
 - Escuche al cliente, una vez que se ha logrado la comunicación es importante saludar cordialmente y presentarse indicando nombre y empresa a la cual representa, en ocasiones no es necesario indicar el motivo de la llamada, ya que el sujeto lo conoce de antemano e inmediatamente explicará la situación por la cual no ha pagado; sin embargo si no llegase a suceder de esa manera, entonces sutilmente se solicita la liquidación de la deuda, considerando en todo momento que al finalizar la comunicación se debe establecer una fecha compromiso de pago.
 - Seguimiento, es vital asegurarse del cumplimiento de los acuerdos establecidos para ambas partes, ya que en ocasiones el comprador ha detenido el depósito bancario debido a que no se cumplió algún acuerdo de la compra; por lo que se aconseja llevar un cuaderno o agenda en el que se anote la fecha de llamada, nombre del contacto, responsabilidades asignadas y fecha compromiso, a fin de revisar periódicamente los acuerdos y con ello lograr el pago del adeudo.
 - Redes sociales; éstas vienen a realizar la función de los marbetes y tarjetas impresas ya que los mensajes que se envían son a manera de recordatorio y cortos como: “recuerde el pago puntual de la deuda”, “su cuenta esta a punto de vencer” y “le agradecemos programarnos el pago esta semana.”
- c) Personal capacitado y entrenado: cuando se trata de una persona de nuevo ingreso en el área de cobranza, la empresa debe brindar un curso de capacitación en el que dé a conocer las políticas, procesos y objetivo general del área, así mismo es importante hacerle saber su nivel de responsabilidad y alcance en la toma de decisiones para realizar convenios de pago y aplicaciones de notas y cargos.

Respecto al personal que ya se encuentra laborando, se recomienda un programa de capacitación continua, basado en temas de negociación, trato con clientes, manejo de Excel, y reformas fiscales que afecten principalmente los temas de facturación y pago, dicha preparación resultara en un beneficio para la organización ya que disminuye las desviaciones por desconocimiento y permite correcto aprovechamiento de los recursos.

- d) Estrategia, persuasión: como se ha mencionado en el subtema 1.5.1, la estrategia forma parte de la planeación, por lo que el ejecutivo de cobranza debe analizar la situación que presenta la cartera vencida, identificar el tipo de cliente con el que trata y conocer el motivo por el cual no se han liquidado los saldos, para que en base a dicha información pueda realizar una estrategia y realizar una negociación adecuadamente con el cliente para lograr el pago de los vencimientos.

2.9 Reportes e indicadores

Los reportes e indicadores del área de cobranza son un reflejo de la forma en que el equipo esta logrando los objetivos. Al interior del departamento, los indicadores deben alentar el desarrollo de prácticas y conductas orientadas al desarrollo de ventas e incremento en la recuperación del flujo de efectivo.

- a) Reportes; generalmente son emitidos de manera mensual, trimestral, semestral o anual, a fin de informar sobre los resultados obtenidos. Entre los más utilizados en las organizaciones se encuentran:
- Antigüedad de saldos; se aprecia el monto total de la cartera, desglosando los importes que se encuentran por vencer y vencidos, así mismo permite apreciar a primera vista cómo esta segmentada la cartera en función al monto que representa cada cliente del total.
- b) Indicadores; permiten conocer el desempeño de una función en particular, se obtienen a partir del resultado de la tarea que se pretende evaluar
- Días cartera o rotación de cartera, calcula de manera estimada el tiempo en días de retorno para el capital invertido en la cartera de clientes, se calcula de la siguiente manera:
$$= \text{Cuenta por cobrar} / \text{Ventas a crédito} * \text{días del periodo}$$
$$= \text{Promedio de cuenta por cobrar} / \text{Venta neta diaria}$$
 - Mejor escenario en días cartera; sirve para identificar cual es el mejor escenario que podemos lograr con base en el monto de la cuenta por cobrar, considerando que en la medida que los días cartera están más cerca de éste resultado, entonces la gestión ha sido exitosa.
$$= (\text{Cuenta por cobrar al corriente} / \text{Total de ventas a crédito}) / \text{días del periodo}$$

- Porcentaje de cartera vencida; permite conocer qué porcentaje de la cartera total de ventas a crédito se encuentra vencida al término de un periodo

$$= \text{Cartera vencida actual} / \text{Total de cartera}$$

2.10 El factor riesgo en las organizaciones

Para lograr el crecimiento, estabilidad y permanencia del organismo, es indispensable detectar oportunamente aquellos eventos y factores internos o externos, que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos; conocidos como riesgos organizacionales, los cuales se dividen de la siguiente manera:²⁴

a) Por su naturaleza

- Riesgo de control, se presenta una vez que se ha implementado un sistema de control dentro de un proceso, y éste no ha detectado oportunamente una desviación trascendental en la operación.
- Riesgo inherente, se refiere a los peligros que conlleva realizar cierta actividad dentro del proceso, los cuales no pueden ser eliminados, por lo que se deben asumir, aceptar y establecer puntos de control que disminuyan las probabilidades de que ocurra, de tal suerte que el nivel de riesgo inherente depende de la actividad que se realiza.
- Riesgo residual, es aquel que continúa presentándose aun después de implementar un sistema de control y de disminuir el riesgo inherente; ya que se asocia con los procesos cotidianos del negocio, por lo que se debe admitir que permanecerá hasta un nivel que sea prudente para el negocio, un ejemplo es la recuperación de cartera; pues aun cuando el producto se entregue en tiempo y con las condiciones adecuadas, se cuente con los documentos probatorios de la entrega, y se cumpla con los requisitos para el trámite de cobro, esto no garantiza que el cliente liquide la deuda en el tiempo pactado o como sucede en algunos casos que el cliente se declare en quiebra o “desaparezca”, lo cual puede ocasionar una cuenta incobrable. Por ello la administración debe decidir hasta qué punto es aceptable el nivel de riesgo.
- Riesgo previsible e imprevisible, el primero, se refiere a eventos no favorables que se pueden prever, basados en la experiencia y en fuentes de información confiables, lo que brinda a los altos mandos la posibilidad de anticiparse y minimizar dichas situaciones; no obstante

²⁴ Santillana González Juan Ramón. (2015). Sistemas de control interno. México. Pearson.p.8

existe el riesgo imprevisible, que es aquel en el que no se tiene la certeza del impacto que puede ocasionar; generalmente se refiere a fenómenos naturales, de los cuales se desconoce la exactitud de cuándo y cómo sucederán, por lo que para minimizar su impacto se recomienda contratar los servicios de empresas aseguradoras que cubran los gastos en caso de presentarse un siniestro.

b) En atención al entorno de las operaciones en la organización

- Riesgo de negocio, trata de las decisiones estratégicas tomadas por la administración, pues a pesar que el objetivo de los altos mandos es obtener el mejor resultado, no siempre se logra, ya que las variables pueden ser modificadas, pues durante la ejecución de la operación puede existir falta de información o que las decisiones tomadas no se basaron en datos objetivos.
- Riesgo intangible, este tipo de riesgo, no deja evidencia física, más bien los daños que ocasiona son en su mayoría relacionados con el prestigio de la persona o de la organización, suele presentarse cuando existe incumplimiento en las fechas de entrega y acuerdos comerciales, trato áspero dentro y fuera de la organización, y morosidad con los clientes y proveedores; otra faceta de este tipo de riesgo son las variables macroeconómicas pues podrían causar disminuciones en los recursos de la entidad.
- Riesgos relacionados con el personal, se refiere a los daños que pudieran surgir a partir de conductas del personal que afecten a la organización, realizadas consciente o inconscientemente; e igualmente es recíproco pues la entidad también puede ocasionar daños a sus colaboradores, por deficiencia en las políticas y medidas de seguridad dentro y fuera de sus instalaciones.
- Riesgos temporales, presentados por un periodo de tiempo y de manera esporádica, por ejemplo la remodelación o construcción de algún área, desarrollo de un proyecto o visitas a clientes y proveedores. Durante el tiempo que se lleve a cabo la actividad extraordinaria, se han de realizar esfuerzos adicionales para vigilar el cumplimiento y seguridad del personal que participa activamente.

Una vez identificados los riesgos en la entidad, se considera su impacto económico y la frecuencia con la que suceden; determinando así su costo-beneficio, lo que ayuda a los directivos a decidir si se evita o se acepta el riesgo, tomando las medidas necesarias para minimizar su impacto.

2.11 Perfil del ejecutivo de cobranza

"Estamos en medio de una revolución de habilidades"²⁵ fueron las palabras escritas por el CEO de ManPower en una publicación que resalta la importancia de adquirir nuevas competencias e innovar las formas de trabajo, pues hoy en día, el liderazgo, la comunicación efectiva y capacidad de adaptarse al cambio son requisitos que se encuentran en la mayoría de las publicaciones de empresas que desean incorporar nuevos talentos, cabe mencionar que para cada puesto se requiere un perfil diferente acorde a las necesidades específicas de cada actividad, por tal motivo a continuación se exponen los siguientes conceptos de lo que es un perfil.

Perfil: Conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o algo.²⁶

Perfil del puesto: Características técnicas y personales que debe tener un candidato para cubrir en forma idónea un puesto específico en la entidad.²⁷

El perfil personal o profesional es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.²⁸

En definición propia, es el conjunto de atributos y conocimientos que diferencian a un individuo y lo hacen apto para ejercer cierta actividad.

Lo óptimo es que cada persona desarrolle continuamente su perfil, a través de adquirir un nuevo o mayor grado de estudio y el ejercicio de nuevas habilidades; para que de esta manera logre un crecimiento profesional dentro de la organización.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto en subtemas anteriores, para ejecutar el proceso de cobranza se requiere a una persona que cuente con conocimientos administrativos, contables, de informática e impuestos; no obstante la ejecución de las tareas de cobro requieren de personal con talentos específicos para llevar a

²⁵ Prising, Jonas. ManpowerGroup. Revolución de habilidades 2.0.2018. Página web.
https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/ca5bf413-2903-4109-b5bb-5f564c6eec6d/MG_Revolucion_Habilidades_20.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ca5bf413-2903-4109-b5bb-5f564c6eec6d

²⁶ Alles, Martha Alicia. 2011. Diccionario de términos de recursos humanos. Granica. México

²⁷ Diconsa. Manual de descripción y perfil de puestos de personal operativo y operativo intermedio Diconsa, S.A. de C.V. 2018. Página web.

<https://www.diconsa.gob.mx/normateca/Norma-Interna/NormatecaInterna/ApoyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>

²⁸ Universidad Sevilla virtual empleo. Perfil personal y objetivo profesional. 2018. Página web.
<http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>

cabo dicha labor, y de acuerdo al C.P. Víctor Molina, el perfil del personal de cobranza debe reunir las siguientes características:²⁹

- a) Presencia agradable: se refiere a un arreglo personal que debe estar en sintonía con el lugar y personas con las que se relaciona, buscando transmitir a aquellos que lo rodean profesionalismo y confianza.
La forma de vestir, el peinado y aún el calzado deben ser considerados en todo momento, ya que es la primera carta de presentación frente al cliente.
- b) Buenos modales: al hacer uso de los buenos modales en la gestión de cobro se incrementa la probabilidad de éxito, ya que al interactuar con el cliente se requiere: ser respetuoso de las diferentes opiniones, puntualidad, mantener un tono de voz adecuado, escuchar sin interrumpir, pedir las cosas de manera cortés, no exhibir al deudor en público, utilizar un vocabulario que demuestre educación y poseer un carácter amable y con temple.
- c) Iniciativa: es el promotor principal para que el proceso de venta y cobro fluya adecuadamente, es decir, es una persona que estará dispuesta a invertir tiempo, conocimiento y aún realizar un esfuerzo físico, para dar solución a las diversas situaciones que se presenten.
- d) Honradez: sin duda es un valor que debe permanecer en un cobrador, pues aun cuando en la actualidad se realizan transferencias o se entregan cheques para depósito bancario, los abonos a la cuenta por cobrar deben realizarse con toda integridad y con el soporte que autorice cada movimiento en cartera, lo cual es útil al momento de realizar conciliaciones de saldos, así como para auditorías que se presenten.
- e) Prudencia: el ejecutivo de cobranza debe ser una persona que medite lo que ha de expresar frente al cliente, considerando la afectación de la información que proporciona y analizando si su comentario es útil para la recuperación del efectivo, por lo que debe evitar conversaciones que revelen aspectos financieros o de producción de la propia empresa o de sus competidores, otra forma de abordar este punto es al momento de conversar con los clientes, pues se recomienda expresar poco, pero con propiedad, a fin de no herir susceptibilidades.
- f) Disponibilidad para viajar: en ocasiones se requiere que el cobrador acuda a las oficinas de los clientes a fin de realizar conciliaciones de saldos o ingresar documentos en ventanillas para aclaración.

²⁹ Molina Aznar, Víctor E.2005. El gestor de cobranza. Ediciones fiscales ISEF. México. p.11

- g) Perseverancia: se considera que es un punto clave para el éxito en la recuperación de los saldos, ya que la acción de cobrar es una actividad cíclica que requiere de disciplina y demanda un esfuerzo físico y mental, para dar seguimiento a los compromisos establecidos con el cliente y no menguar los ánimos hasta obtener el pago total del adeudo.
- h) Espíritu de colaboración: se refiere al esfuerzo individual y adicional que realiza para lograr el cumplimiento de su actividad, así como el apoyo que brinda a sus pares, vendedores y clientes a fin de lograr el desarrollo de la organización.

Capítulo 3. Sector abarrotero mayorista

Actualmente las empresas de alimentos y bebidas clasifican a los clientes de acuerdo al canal de distribución, ya que a partir de éste se toman decisiones de logística, mercado meta, negociación de precios, condiciones de entrega, plazo de cobranza, entre otros, por tal motivo en este capítulo se describe brevemente el canal de distribución y la importancia del abarrotero mayorista.

3.1 Canal de distribución

Para lograr una comercialización exitosa de los productos que se ofrecen, es indispensable hacer llegar la mercancía al consumidor final, sin embargo para productos de consumo masivo se requiere que existan numerosos puntos de venta, lo cual es sumamente costoso si lo realiza la empresa productora, por tal motivo en el mercado se han desarrollado canales de distribución, de los cuales a continuación se exponen los siguientes conceptos:

Los canales son conductos que transportan productos y servicios al mercado³⁰.

Es la ruta que siguen los productos, mercancías o servicios a través de un proceso distributivo hasta llegar al usuario o último consumidor.³¹

Vía de encaminamiento de bienes o productos entre dos tipos de intermediarios de la distribución.³²

Como se describe en los enunciados anteriores, el canal de distribución es un medio a través del cual se comercializa el producto a fin de facilitar su obtención al consumidor final.

Los canales de distribución se componen de tres partes: el productor, el usuario y los diferentes intermediarios a nivel mayorista o minorista, de tal suerte que el productor o fabricante se encuentra en el origen y en el punto final esta el consumidor, quien es considerado el elemento más importante del canal y por tal motivo las empresas establecen una estrategia mercadología enfocada en cada uno.

³⁰ De Juan Vigaray, Ma. Dolores. 2005. Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada. Pearson. España.p.28

³¹ Mercado H., Salvador. 2008. Canales de distribución y logística. Macchi. México.p.80

³² Serraf, Guy. 1988. Diccionario metodológico de mercadotecnia. Levesque Dion Hélene, traductora. Trillas. México.p.28

3.2 Objetivos del canal

El autor Salvador Mercado indica que existen cuatro canales para el mercadeo al consumidor: sin intermediarios pues van directo del productor al cliente final, con un intermediario llamado detallista, con dos intermediarios que son mayoristas y detallistas o con tres intermediarios, sin embargo todos ellos persiguen como objetivo principal realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía para su propio beneficio, lo que implica para el fabricante disminuir los costos y mejorar el servicio, ahora bien, para el desarrollo de una estrategia comercial adecuada, cada canal de distribución persigue los siguientes objetivos:

- a) Cobertura de mercado: busca alcanzar al mayor número de consumidores a los que se dirige, considerando sus hábitos de compra y localización geográfica, por lo que la distribución que realice la empresa para cada segmento de mercado se divide fundamentalmente en las siguientes tres:
 - Distribución intensiva, pretende alcanzar la mayor cobertura posible del mercado, apoyándose en múltiples puntos de venta; es recomendable para productos de conveniencia y de compra frecuente, por citar algunos ejemplos se encuentra todo lo relacionado con alimentos y bebidas, periódicos y tabaco.
 - Distribución exclusiva: implica la concesión a un único minorista para comercializar la mercancía en cierto territorio geográfico, conlleva un acuerdo entre el intermediario y el fabricante, en el que se comprometen las partes a no ofrecer en el punto de venta productos de otras marcas similares a las distribuidas en exclusiva, y por otra parte el fabricante garantiza ser el único distribuidor autorizado en la zona.
 - Distribución selectiva: el fabricante selecciona a determinados intermediarios para exhibir su producto, considerando entre las variables de selección, el tamaño del vendedor, calidad del servicio ofrecido, zona geográfica y equipamiento de las instalaciones, este tipo de distribución se sugiere para productos especializados.

- b) Ventas: para lograr la continuidad en el negocio es fundamental que los productos fabricados sean aceptados por los consumidores, por lo que en ese sentido los canales de distribución permiten:
 - Mantener un nivel de ventas estable, ya que mediante ellos se logra fidelidad a la marca, con lo que se evitan altibajos en la demanda.
 - Incrementar la venta, al estar presente en los puntos de venta y en combinación con las estrategias de mercadotecnia, se puede alcanzar a nuevos clientes o aumentar la compra media por consumidor.

Para realizar un comparativo de ventas en los distintos canales, se recomienda expresar las cifras en unidades físicas, evitando así que influyan promociones otorgadas o la inflación.

- c) Satisfacción del cliente: se refiere al enfoque que se da a cada canal, ajustándose a los deseos y necesidades del cliente y del intermediario, pues las promociones, precios y exhibiciones que se otorgan en el canal de autoservicios tienen una marcada diferencia al que se ofrece en el canal de hoteles y restaurantes, pues en el primero existe un intermediario que coloca los productos en anaqueles compitiendo entre diversas marcas, sin embargo en el segundo caso, el consumidor final difícilmente se cerciora de la marca de producto que se le sirve, pues confía en el renombre del hotel o restaurante.
- d) Imagen y posicionamiento: el canal de distribución debe ser coherente con lo que el fabricante desea proyectar acerca de su producto, ya sea en valores o atributos físicos, lo cual genera confianza en el mercado y a largo plazo contribuye a la fidelización de la marca.

3.3 Antecedentes del canal abarrotero mayorista en México

De acuerdo a la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas los orígenes del canal Abarrotero Mayorista comienzan de 1900 a 1930 cuando las tiendas vendían una gran variedad de artículos, como zapatos, yuntas, alambres de púas, arroz, azúcar y jabón, es decir no solo eran productos para el abastecimiento de comida, sino también de limpieza e implementos de trabajo, el principal objetivo de los dueños de esas tiendas era vender una gran cantidad de productos.

- a) Después, entre 1930 y 1960 inicia un proceso de especialización, debido a que las tiendas comienzan a vender productos exclusivamente de abarrotes, calzados o textiles. El objetivo principal de los propietarios era generar volumen; cabe mencionar que durante este periodo la empresa estaba constituida como una persona física.
- b) De 1960 a 1990, continúa el periodo de especialización, pero ahora las personas físicas evolucionan a persona moral, estableciendo dos principales objetivos, un alto volumen de ventas y la expansión geográfica del mercado, dando inicio a la planeación de distribución y rutas de venta.
- c) De 1990 a 2010, existe una marcada especialización en los comercios al mayoreo, y se hace visible los rasgos de profesionalización en la distribución, en el objetivo de construir una marca comercial, desarrollar sub canales, la

promoción y mercadeo en piso de ventas. En este periodo la operación comercial empieza a ser distinta y los impactos sobre las marcas empiezan a tener múltiples beneficios comerciales.

- d) Ahora bien, de 2010 en adelante el canal abarrotero mayorista ha contribuido en la apertura de nuevos puntos de venta para abarcar más espacio territorial a lo largo del país, así mismo ha desarrollado subcanales, y ha dado gran importancia a la profesionalización comercial y administrativa, también se ha orientado a desarrollar planes estratégicos, fortalecer su sistema operacional y tecnológico, así mismo ha incursionado en el desarrollo marcas propias y distribución logística a través de Centros de Distribución (CEDIS).

3.4 Características del sector abarrotero mayorista

Actualmente el sector se proyecta como un gremio de alta experiencia y profesionalización, permitiendo ofrecer una mejor experiencia de compra en cada uno de los subcanales, mejorando su comunicación, surtido y productos. Lo cual se refleja en su crecimiento del 5.9% durante el mes de Agosto 2018, por lo que a continuación se mencionan algunas características que son clave para dicho logro:

- a) Esquema comercial:
- Mayoreo Puro: Rutas y Mostradores (venta a la siguiente cadena de distribución) 62.9% de ventas.
 - Autoservicios y Conveniencia 18% del total vendido.
 - Almacenes de Venta tipo “Cash & Carry” (Clubes de Precios) 19.1%
 - Distribución Directa
 - Autoservicios Propios del Mayoreo (ASP)
 - Distribuidores Horizontales
- b) Sectores productivos de mayor comercialización:
- Comestibles 57.8%
 - Limpieza y cuidado del hogar 18.2%
 - Papel 14.2%
 - Higiene y cuidado personal 6.2%
 - Mascotas 3.6%

Estos 5 grandes segmentos representaron en Agosto de 2018 ventas por \$15,655.1 millones de pesos, con lo que se comercializaron productos de 3,100 proveedores.

- c) Perfil: el canal abarrotero apoya a empresas nacionales y extranjeras distribuyendo sus productos a través de la siguiente infraestructura:
- Puntos de venta mayoreo 5,112

- Unidades de transporte 7,509
- Operaciones anuales (millones) 192.7

d) Aportación económica a México: el canal tiene una composición de capital mayormente mexicano, por lo que sus esfuerzos y expansión son en territorio nacional, aportando 50,441 empleos de manera directa y más de 50,000 de forma indirecta.

3.5 La función del mayorista

Una de las principales razones por las que un fabricante se apoya de los intermediarios para llevar a cabo la distribución de su producto es por la disminución en el costo que le implicaría llevar su mercancía al punto de venta, además que el intermediario se especializa en la comercialización del bien y puede proporcionar al fabricante datos estadísticos acerca del comportamiento del mercado.

Entre las diversas funciones del intermediario se encuentra el abastecer al usuario final, por lo que se genera una interdependencia y necesidad de coordinación con el productor, ya que si el distribuidor tiene éxito, se traducirá en un incremento en las ventas del fabricante, y si el productor tiene buena aceptación en el mercado, el distribuidor también gozará de los beneficios en la demanda; por lo que ambos deben ser conscientes que cada uno es componente de una organización sistemática total en la que el mercado meta es su principal objetivo.

Entre los diferentes intermediarios, se puede encontrar al mayorista, quien se caracteriza por adquirir productos en gran volumen, para almacenarlos o exhibirlos en puntos de venta hasta concretar la compra con detallistas o el consumidor final, logrando sus ganancias gracias a la diferencia entre el precio de compra y el de venta.

De acuerdo a diversas publicaciones periodísticas el canal mayoreo de abarrotes en México ha recuperado territorio en los últimos años, por lo que su estudio no debe pasar desapercibido, por tal motivo a continuación se exponen los siguientes conceptos de este sector:

Mayoristas son todos aquellos intermediarios del canal de distribución que venden productos a detallistas u otras organizaciones de intermediarios, fabricantes o a otros distribuidores dependiendo del número de etapas del canal de distribución.³³

³³ De Juan Vigaray, Ma. Dolores. 2005. Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada. Pearson. España.p. 91

Estos sectores efectúan las actividades de distribución de los bienes que se produjeron en los grupos de actividades primarias y secundarias.³⁴

El mayorista... permite garantizar los abastecimientos regulares del comercio al menudeo por pequeñas cantidades y canalizar la fabricación de existencias importantes y duraderas... cumpliendo la función de aparato de distribución.³⁵

Ahora bien, las funciones generales que atañen a los mayoristas, se encuentran divididas por los siguientes grupos:

- a) Mayoristas comerciantes: primordialmente se dedican a revender la mercancía que han adquirido, sus ventas las efectúan ya sea en grandes volúmenes, a detalle (a través de la exhibición en estantes) o por correo.
- b) Agentes y corredores: generalmente reciben una comisión por las ventas efectuadas, pues no adquieren el bien en propiedad.
- c) Sucursales de venta de los fabricantes: los fabricantes establecen sus puntos de venta o centros de distribución, por lo que deben impulsar con mayor esfuerzo y compromiso el incremento en ventas.

3.6 Clasificación del canal mayorista

La cantidad de intermediarios mayoristas que se requieren para cubrir la demanda de un país es proporcional al número de importaciones y su territorio nacional, de tal suerte que entre mayores sean estas variables, también lo será la diversidad de mayoristas; para lo cual existen ciertas características que subdividen a este grupo, las cuales se exponen a continuación:

- a) Según la actividad o producto vendido: entendiendo por actividad económica el conjunto de acciones realizadas por una unidad económica con el propósito de producir o proporcionar bienes y servicios que se intercambian por dinero u otros bienes o servicios:³⁶
 - Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
 - Comercio al por mayor de productos textiles y calzado

³⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Clasificación para actividades económicas. 2018. Página web. <https://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>

³⁵ Serraf, Guy. 1988. Diccionario metodológico de mercadotecnia. Levesque Dion Hélene, traductora. Trillas. México.p.141

³⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Clasificación para actividades económicas. 2018. Página web. <https://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>

- Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca
- Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y forestales, para la industria, y materiales de desecho
- Comercio al por mayor de maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y equipo de uso general
- Comercio al por mayor de camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones
- Intermediación de comercio al por mayor
- Descripciones insuficientemente especificadas de subgrupo de actividad del sector

b) Según la vinculación mantenida entre ellos:

- Mayoristas independientes: mantiene su autonomía en la compra-venta sin ningún tipo de acuerdo de exclusividad o asociación a largo plazo, sin embargo es común que con el transcurso del tiempo los lazos comerciales se fortalezcan y se logre cierta fidelidad a proveedores y clientes.
- Mayoristas asociados: existen sociedades formadas por diversos mayoristas se unen para realizar determinadas tareas en conjunto y conseguir mayores facilidades de crédito y precios preferenciales ante los fabricantes.
- Cadenas voluntarias: son asociaciones comerciales formadas por mayoristas y detallistas, con el fin de coordinar las funciones, manteniendo cada organización su autonomía e independencia, lo cual favorece a los mayoristas ya que aumentan su presencia en el mercado.

c) Según la localización:

- Mayoristas de origen: se encuentran ubicados geográficamente en la proximidad de los lugares de producción, esto es común en los mercados agroalimentario de productos precederos, dentro de esta categoría se encuentran los mayoristas de frutas, hortalizas y de ganado.
- Mayoristas de destino: sitúan sus almacenes en donde se encuentra su mercado objetivo o muy próximo a éste, con lo que garantiza el abastecimiento de las grandes ciudades.

3.7 Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C.

Es la representación del canal mayorista abarrotero en México, asociando a 144 mayoristas dedicados a la comercialización y distribución de abarrotes, teniendo una cobertura de más del 85% de puntos de venta detallista en el país que representan más de 653,000 tienditas, y adicionalmente 5,000 puntos de venta propios.

Constituida legalmente el 18 de enero de 1996, por un grupo de mayoristas que convocaron a comerciantes del sector abarrotero de diversas ciudades de la República Mexicana con el objetivo de lograr representatividad a nivel nacional ante las autoridades federales y con sus principales proveedores.

El objetivo y misión están encaminados a brindar asesoría y capacitación principalmente en los siguientes rubros:

- a) Gestión de negociaciones
- b) Información fiscal, legal y propia del sector
- c) Tecnología
- d) Comunicación
- e) Desarrollo de afiliaciones
- f) Desarrollo de eventos-apoyos

Anualmente la Asociación tiene un congreso en el que convoca a proveedores y mayoristas en el que se plantean convenios y sinergias a nivel global para el canal, impulsando de esta forma el crecimiento económico para el sector.

Caso práctico: Manual de procedimientos de cobranza a clientes abarroteros mayoristas

En este capítulo se presenta un caso práctico en el que se describe a groso modo las generalidades del departamento de cobranza y la situación antes y después de la implementación del manual de procedimientos, lo cual permite ver al lector su impacto e importancia.

4.1. Misión y visión del área de cobranza

Con la finalidad de encauzar los esfuerzos del departamento de cobranza y dar dirección al establecimiento de objetivos y toma de decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento de la organización, a continuación se describe la misión y visión del área:

Misión: Optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar, previniendo el impacto en la relación comercial, mediante un modelo de gestión eficiente y eficaz en un marco de estricto apego a las normas éticas y legales

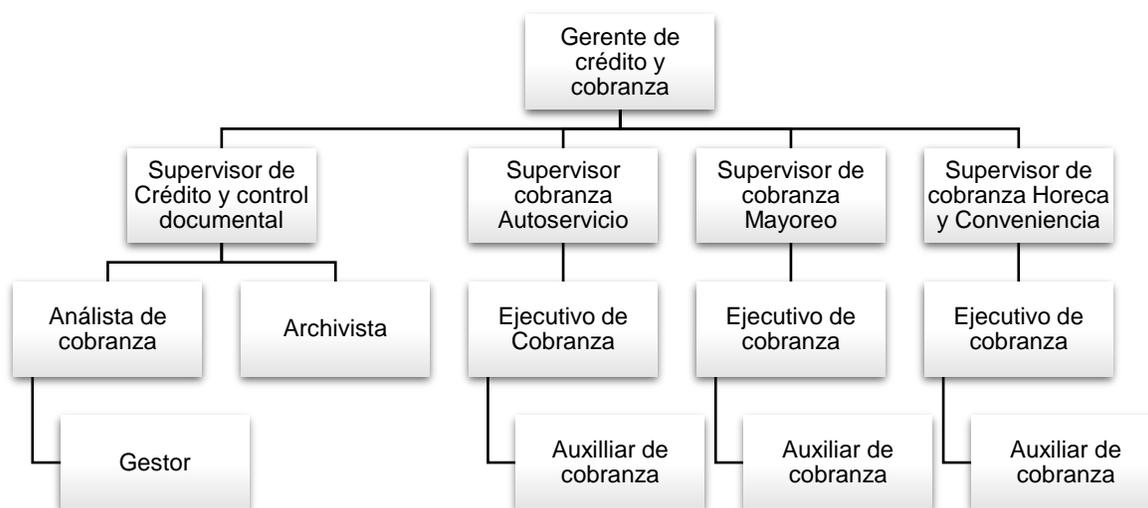
Visión: Ser un pilar estratégico en la generación de liquidez para la organización de manera ágil y eficiente, asegurando que la cartera no presente riesgo de incobrabilidad.

4.2 Organigrama del departamento

En el siguiente organigrama se muestra la estructura del departamento de crédito y cobranza, considerando que el nivel de jerarquía es proporcional a la responsabilidad y autoridad que merece el puesto.

Como se puede observar, el área de crédito y cobranza es presidida por un Gerente, quien entre sus principales funciones tiene la planeación estratégica, elaboración y control de presupuestos, así como la revisión de los resultados por canal; a él le sigue un equipo de Supervisores, y uno de ellos esta a cargo de tramitar la aprobación de créditos y control de los documentos de venta (facturas, remisiones y folios de recibo), los demás pares dedican sus esfuerzos a establecer y verificar los puntos de control necesarios, así como la elaboración e implementación de las estrategias que permitan la recuperación del efectivo y mayor eficiencia en la operación de sus subordinados; los Ejecutivos realizan acciones de análisis, gestión de cobro, verificación de cálculos por promociones, aplicación de pagos, así como

validar la correcta emisión de los documentos fiscales y los Auxiliares se encargan de la parte operativa del proceso.



4.3. Descripción del problema

El promedio de cartera vencida mayor a 30 días para el canal de mayoreo representa 8.17% del total de cartera, por tal motivo se realizó una mesa de trabajo con todos los integrantes del equipo para identificar las variables que afectan la recuperación de saldos, concluyendo en los siguientes puntos:

- a) La facturación de los Centros de Distribución (CD) tarda hasta 15 días en llegar a las oficinas corporativas para su trámite a revisión.
- b) Los documentos que se reciben de los CD presentan diferencia en entrega de producto o no cuenta con los requisitos necesarios para cobro (sello, firma o folio de recibo)
- c) El cliente regresa facturas que se enviaron a revisión, por incumplimiento en requisitos.
- d) Las solicitudes a contabilidad por temas de re facturación, cancelación o generación de notas tarda en promedio 45 días.
- e) En un 20% de los casos el Ejecutivo de cobranza desconoce la situación del saldo vencido.
- f) Cuando un Ejecutivo de cobranza se ausenta por motivos de vacaciones o incapacidad, se retrasa el cobro debido a que se desconocen los procedimientos y estatus de los documentos.
- g) El área comercial ha demorado hasta tres meses la autorización de las promociones otorgadas a los clientes.

Una vez que se han detectado las áreas de oportunidad mencionadas, se concluye que existe desconocimiento del proceso por parte de los involucrados y que las responsabilidades, funciones y tiempos no han sido definidas, por lo cual se considera necesario imprescindible la implementación del manual de procedimientos.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

4.4. Manual de procedimientos: cobranza a clientes abarroteros mayoristas



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL

Manual de procedimientos de cobranza a clientes mayoristas actualmente regula las actividades del área de cobranza canal mayoreo con fecha de implementación de 01 Enero de 2018 y última actualización al 01 Noviembre 2018.

Toda vez que se ha obtenido la aprobación de este manual con código F-CC-M, se incorpora a los manuales de procedimiento del área de cobranza.

Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:
(Nombre y firma)	(Nombre y firma)		
Ejecutivo de cobranza 1	Ejecutivo de cobranza 2		
(Nombre y firma)	(Nombre y firma)		
Ejecutivo de cobranza 3	Supervisor de Cobranza	Gerencia de Crédito y Cobranza	Dirección de Finanzas



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

CONTENIDO

Introducción.....	57
Objetivo del manual.....	58
Procedimientos:	
Recepción de evidencia de entrega de producto (F-CC-MREE)	59
Elaboración de revisión (F-CC-MERE).....	68
Elaboración de solicitudes a contabilidad (F-CC-MESC)	77
Análisis de cartera (F-CC-MACA)	93
Seguimiento a saldos vencidos (F-CC-MSSV).....	107
Aplicación de pago (F-CC-MAPA).....	122



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

INTRODUCCIÓN

La entidad tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores y ofrecer calidad en todos los productos y servicios que representan a la organización; por lo que el departamento de crédito y cobranza en su división cobranza a canal mayoristas ha implementado el presente manual de procedimientos en aras de recuperar el importe de las ventas en el plazo de crédito pactado, al tiempo que mantiene y fortalece la relación comercial con el cliente en un marco de estricto apego a las normas legales y éticas.

A través de este documento el Auxiliar y Ejecutivo de cobranza podrán conocer los lineamientos generales para el desarrollo de su actividad, así como los principales actores con los que interactúan, así mismo se establece como un instrumento de gran utilidad para la inducción, capacitación y toma de decisiones.

Por último, es importante mencionar que el contenido del presente documento se ha redactado en orden cronológico en el que se van desarrollando las actividades de cobranza, de tal suerte que se ha considerado la recepción de los documentos para su envío a revisión, detección de diferencias al momento de entrega de producto y su trámite contable para corrección, análisis y seguimiento de saldos vencidos, para finalmente concluir con el abono para saldar la cuenta por cobrar y de esta manera establecer uniformidad en la ejecución de las actividades.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos que permitan a los ejecutivos y auxiliar de cobranza de canal mayoreo lograr una cartera vencida a más de 30 días menor al 5% del total de cartera



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

RECEPCIÓN DE EVIDENCIA DE ENTREGA DE PRODUCTO

CLAVE: F-CC-MREE



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	61
Normas de operación	61
Descripción narrativa.....	62
Flujograma	63
Anexos	64



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Recibir la documentación que ampare la entrega de producto a los clientes conforme a los requisitos necesarios para su posterior envío a cobro.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. La recepción de documentos será de las 11:00 a las 13:30 hrs.
2. Las evidencias de entrega de producto deberán estar engrapadas con su correspondiente factura electrónica impresa
3. Los plazos máximos para envío de documentación por parte de los Centros de Distribución son:
 - a. 3 días hábiles para Valle de México
 - b. 7 días hábiles para Zona Foránea



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

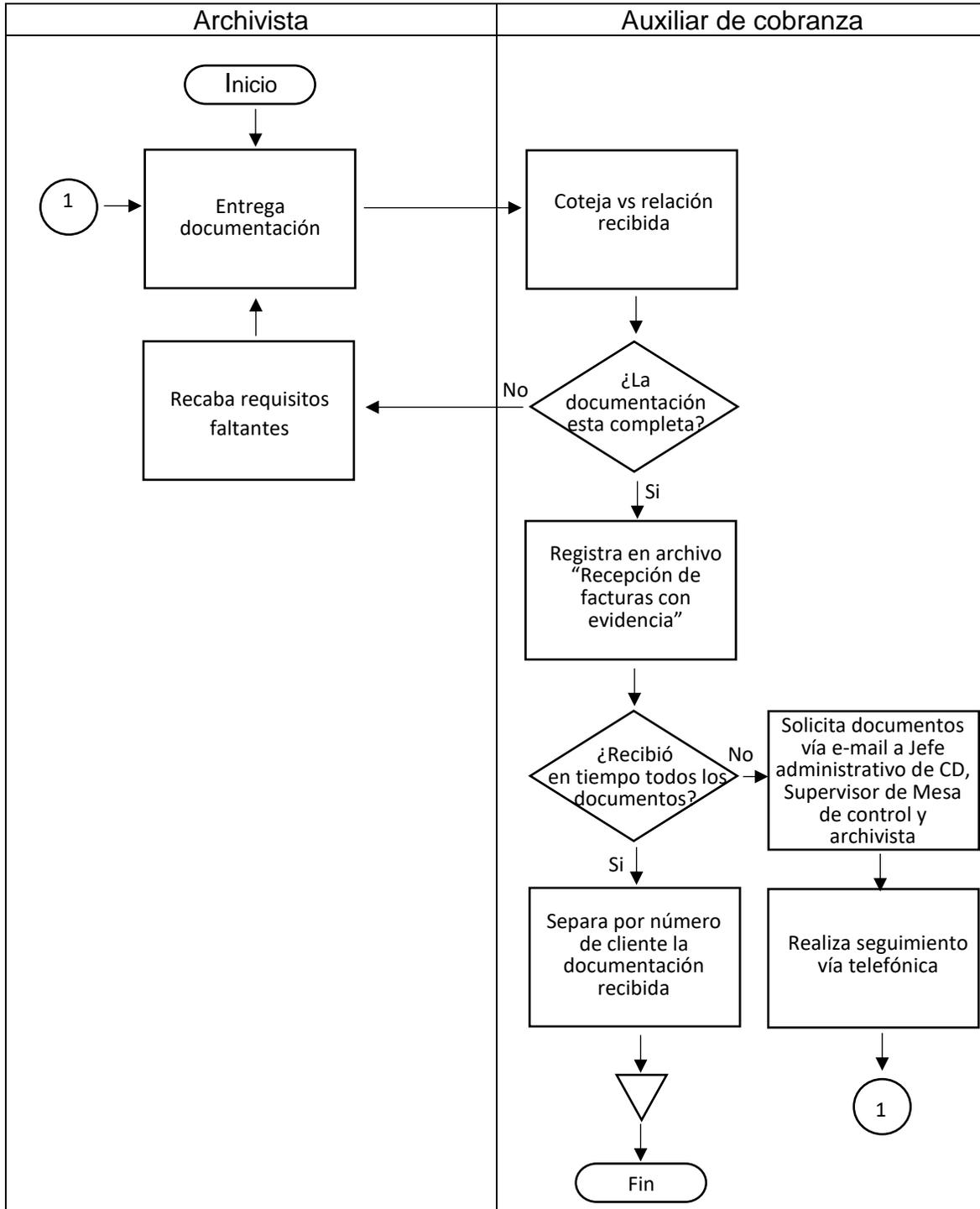
F-CC-MREE - RECEPCIÓN DE EVIDENCIA DE ENTREGA DE PRODUCTO

Responsable	Actividad
Archivista	1. Entrega factura a auxiliar de cobranza, anexando los documentos que amparen la entrega de producto al cliente (Anexo F-CC-M-REE-1)
Auxiliar de cobranza	2. Coteja los folios recibidos vs relación de entrega y firma de conformidad 2.1. Si no recibe la documentación completa de la entrega de producto, procede a devolver al archivista y realiza anotación en la relación. 2.2. Realiza gestión telefónica con archivista y Jefe administrativo del Centro de Distribución (CD) a fin de que envíen la documentación completa
	3. Registra en archivo de Excel "Recepción de facturas con evidencia" el día al que corresponde la facturación recibida por cada CD (Anexo F-CC-MREE-2) 3.1. Cuando no se entregue la documentación dentro del plazo establecido, deberá solicitarla mediante correo electrónico a archivista con copia a Supervisor de Mesa de Control y Jefe administrativo de CD. 3.2. Realiza gestión telefónica con archivista y Jefe administrativo a fin de que envíen la documentación.
	4. Separa por número de cliente la documentación recibida
	5. Archiva los documentos de cada cliente en su respectivo folder, los cuales a su vez se encuentran ordenados de lunes a viernes, conforme al día de su revisión (Anexo F-CC-MREE-3) 5.1. En caso de no enviar a revisión físicamente deberá archivar en el folder correspondiente, en el stand asignado para archivo.
	Fin del procedimiento



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA: F-CC-MREE - RECEPCIÓN DE EVIDENCIA DE ENTREGA DE PRODUCTO





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MREE-1

Cuadro de documentos que avalan entrega de producto

Cliente	Documentos
Cliente 1	Remisión con sello de recibo o folio de recibo
Cliente 2	Folio de recibo con sello
Cliente 3	Remisión con sello de recibo
Cliente 4	Folio de recibo con sello
Cliente 5	Factura con sello de recibo
Cliente 6	Factura con sello de recibo
Cliente 7	Factura con sello de recibo
Cliente 8	Factura con sello de recibo
Cliente 9	Factura con sello de recibo
Cliente 10	Remisión con sello de recibo
Cliente 11	Factura con sello de recibo o folio de recibo



RAZÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MREE-2

Recepción de facturas con evidencia

Mes: Enero

Entrega	CD	Serie de facturación CD	Martes Atraso 01-ene	Miércoles Atraso 02-ene	Jueves Atraso 03-ene	Viernes Atraso 04-ene
Archivista 1	Monterrey Morelia Puebla Oaxaca Valle Sur Vallejo Iztapalapa Cuautitlan	AA BB CC DD EE FF GG HH	1 2			



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Instructivo de llenado de archivo:

Recepción de facturas con evidencia

Referencia	Acción
1	Registrar la fecha en que recibe factura con su respectiva evidencia
2	Validar los días de atraso que muestra entre la fecha factura y el día en que se recibe el documento físico.

Nota: campo formulado



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MREE-3

Cuadro de días de revisión

Cliente	Tipo de revisión	Día de revisión
Cliente 1	Física	Lunes
Cliente 2	Electrónica	Lunes
Cliente 3	Física	Martes
Cliente 4	Electrónica	Viernes
Cliente 5	Física	Jueves
Cliente 6	N/A	N/A
Cliente 7	N/A	N/A



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

ELABORACIÓN DE REVISIÓN

CLAVE: F-CC-MERE



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	70
Normas de operación	70
Descripción narrativa.....	71
Flujograma	73
Anexos	75



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer los lineamientos que permitan al auxiliar de cobranza el envío a revisión de los documentos facturados y lograr la aceptación de los mismos por parte del cliente para su trámite de cobro.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. Los documentos que se envían a revisión físicamente se entregaran al Analista de mesa de control antes de las 17:00hrs.
2. Cuando el día de revisión sea feriado, se confirmará con el cliente el día en que reprogramara la revisión.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

FCC-MERE - ELABORACIÓN DE REVISIÓN

Responsable	Actividad
Auxiliar de cobranza	<ol style="list-style-type: none">1. Valida el tipo de revisión al que corresponde el cliente (Anexo F-CC-MERE-1)<ol style="list-style-type: none">1.1. Si se envía físicamente, procede a ordenar los documentos por fecha de factura<ol style="list-style-type: none">1.1.1. Valida los documentos necesarios para su envío a revisión y los incorpora (Anexo F-CC-MERE-1)1.1.2. Captura en archivo de Excel "Revisiones" el número de remisión<ol style="list-style-type: none">1.1.2.1. En caso de detectar en el documento físico alguna observación por parte del cliente por diferencia en piezas o error en código de producto, realiza los pasos descritos en el procedimiento F-CC-MESC punto 1.11.1.3. Descarga de sistema ERP reporte "Antigüedad de saldos" y exporta a archivo de "Revisiones"1.1.4. Ejecuta macro (con el nombre del cliente) para llenar los campos del Contra recibo<ol style="list-style-type: none">1.1.4.1. Si cuenta con folio de recibo que indique el importe registrado por el cliente, anota dicho monto para validar si existe alguna diferencia1.1.4.2. En caso de detectar diferencias ejecuta el punto 1.1 del procedimiento F-CC-MESC1.1.5. Imprime Contra recibo y escanea para respaldo electrónico1.1.6. Entrega documentación a analista de mesa de control, para su programación en ruta de revisión1.2. En caso de ser envío a revisión electrónica descarga de sistema ERP reporte "Antigüedad de saldos" y exporta a archivo de "Revisiones"<ol style="list-style-type: none">1.2.1. Copia y pega en Excel las remisiones que se han generado posteriores al último envío



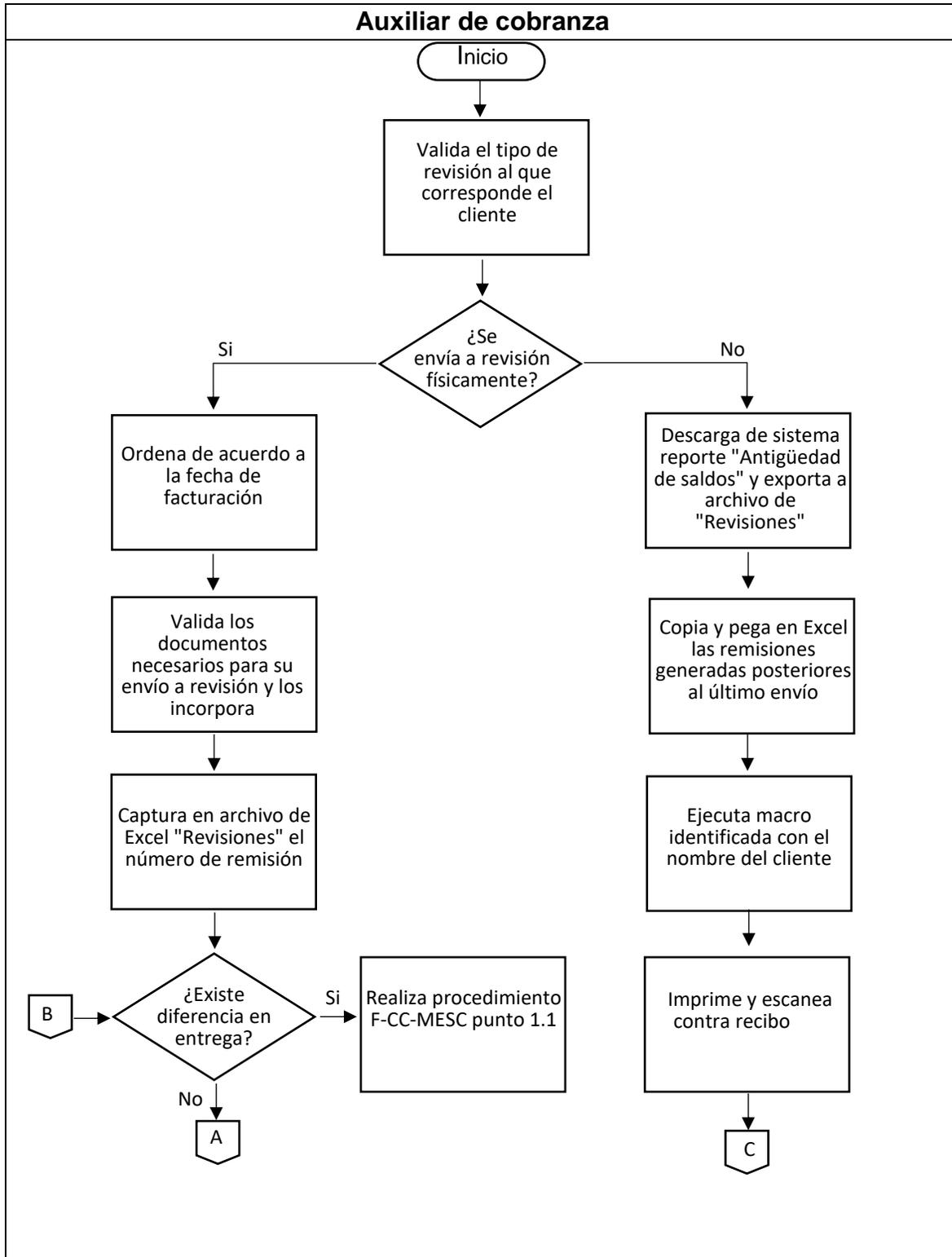
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

	<ul style="list-style-type: none">1.2.2. Ejecuta macro (con el nombre del cliente) para llenar los campos del Contra recibo1.2.3. Imprime y escanea contra recibo1.2.4. Redacta correo electrónico (Anexo F-CC-MERE-2)1.2.5. Adjunta y envía archivos (Anexo F-CC-MERE-1)1.3. Cuando el envío a revisión es electrónica o N/A (Anexo F-CC-MREE-3) adicionalmente realiza las siguientes acciones, con el fin de llevar un control interno:<ul style="list-style-type: none">1.3.1. Toma los documentos físicos y captura en archivo de Excel "Control documento físico" el número de remisión<ul style="list-style-type: none">1.3.1.1. Realiza acción descrita en punto 1.1.2.11.3.2. Descarga de sistema ERP reporte "Antigüedad de saldos" y exporta a archivo "Control de documento físico"1.3.3. Realiza las actividades descritas en los puntos 1.1.4 y 1.1.4.11.3.4. Imprime relación y archiva <p style="text-align: center;">Fin del procedimiento</p>
--	--



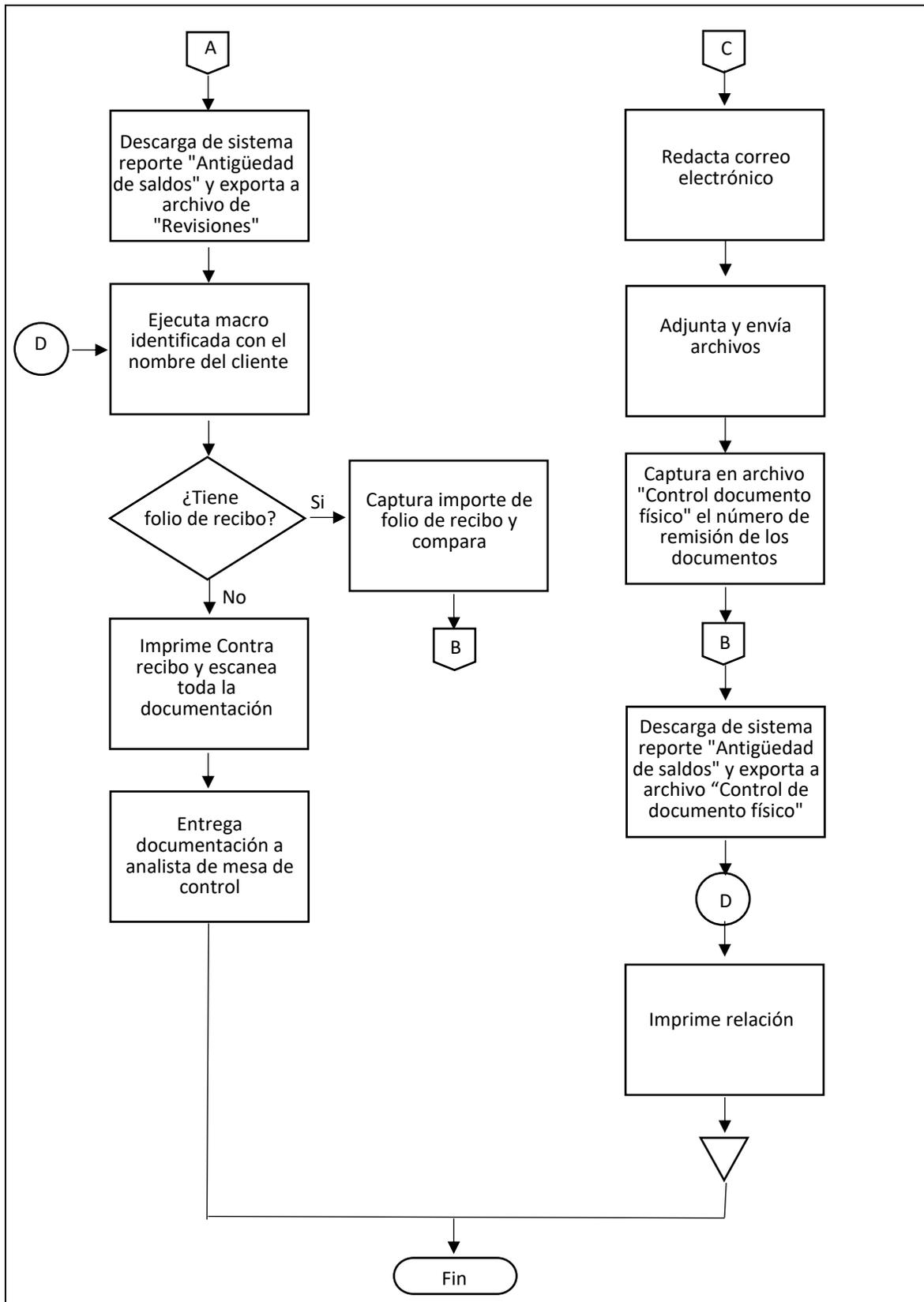
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA: FCC-MERE - ELABORACIÓN DE REVISIÓN





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MERE-1

Cuadro de documentos y archivos necesarios para envío a revisión

Cliente	Tipo de revisión	Anexar
Cliente 1	Física	Factura, remisión con sello de recibo, nota de crédito por descuento confidencial y folio de recibo (opcional)
Cliente 2	Electrónica	Escáner de Contra recibo, PDF y XML de factura electrónica y nota de descuento confidencial
Cliente 3	Física	Factura, remisión con sello de recibo y nota de crédito por descuento confidencial
Cliente 4	Electrónica	Escáner de Contra recibo, PDF y XML de factura electrónica y nota de descuento confidencial
Cliente 5	Física	Factura con sello de recibo y confirmación de recepción de factura electrónica
Cliente 6	N/A	N/A
Cliente 7	N/A	N/A
Cliente 8	N/A	N/A
Cliente 9	N/A	N/A
Cliente 10	N/A	N/A
Cliente 11	N/A	N/A



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MERE-2

Buen día estimado cliente _____

Le envío un cordial saludo, al mismo tiempo que le comparto la relación de las ventas generadas del ____ de _____ al ____ de _____ de _____, así mismo se incluyen archivos PDF y XML de facturas y notas de descuento confidencial.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario al respecto

Saludos.

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

ELABORACIÓN DE SOLICITUDES A CONTABILIDAD

CLAVE: F-CC-MESC



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	79
Normas de operación	79
Descripción narrativa.....	80
Flujograma	83
Anexos	89



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer los pasos que el auxiliar y ejecutivo de cobranza deben seguir para detectar y tramitar oportunamente aquellos documentos que requieran re facturación, cancelación o nota de crédito.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. Todas las solicitudes para el área de contabilidad por motivos de cancelación, re facturación o nota de crédito, deben ser firmadas por Auxiliar de cobranza, Ejecutivo de cobranza, Supervisor de cobranza, Gerente de cobranza y Director de finanzas.
2. La fecha límite de recepción de solicitudes para el área de contabilidad son 7 días hábiles anteriores al 30 o 31 de cada mes.
3. Cuando exista una diferencia en entrega de producto y el Centro de Distribución no recupere el sello, firma o folio de recibo por parte del cliente o entrada en almacén, se deberá cobrar el importe a la persona que resulte responsable y depositar a la cuenta bancaria de la corporación.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

F-CC-MESC - ELABORACIÓN DE SOLICITUDES A CONTABILIDAD

Responsable	Actividad
Auxiliar de cobranza	1. Detecta discrepancia entre lo facturado vs el saldo reconocido por el cliente 2. Valida si la diferencia se debe a que el cliente no reconoce la totalidad del documento o una parcialidad 2.1. Cuando el producto se entregó parcialmente, informa mediante correo electrónico a Liquidador de ventas de CD, adjuntando escáner de factura, remisión, folio o ticket de recibo, para aclaración de diferencia (Anexo F-CC-MESC-1)
Liquidador de ventas	2.1.1. Investiga la causa de la diferencia en entrega. 2.1.2. Envía a auxiliar de cobranza aceptación escrita del cliente (folio de recibo, sello o firma), ajuste de almacén o depósito bancario
Auxiliar de cobranza	2.1.2.1. Si recibe aceptación del cliente por el producto facturado, entrega a Ejecutivo de cobranza para su seguimiento de acuerdo al procedimiento F-CC-MSSV 2.1.2.2. Cuando el Liquidador envía Ajuste de almacén, procede a llenar formato "Solicitudes a contabilidad", al cual debe anexar dos copias del formato, factura y ajuste de almacén (Anexo F-CC-MESC-2)
Analista de mesa de control	2.1.2.2.1. Turna el documento para su aprobación a Ejecutivo de cobranza, Supervisor y Gerente. 2.1.2.2.2. Recibe del Gerente de cobranza las solicitudes aprobadas y solicita Vo. Bo. del Director de finanzas 2.1.2.2.3. Asigna un número de folio consecutivo y proporciona acuse a Auxiliar de cobranza



RAZÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Auxiliar de cobranza	2.1.2.2.4. Entrega solicitudes al departamento de Contabilidad.
Analista de mesa de control	2.1.2.3. En caso de recibir ficha por depósito bancario
Auxiliar de cobranza	2.1.2.3.1. Turna copia a Analista de mesa de control.
	2.1.2.3.2. Valida en estado de cuenta bancario el depósito y devuelve ficha con la leyenda "Aprobado".
	2.1.2.3.3. Llena formato "Solicitudes a contabilidad", al cual adjunta dos copias del mismo, factura e ingreso bancario por el importe de la diferencia (Anexo F-CC-MESC-2)
	2.1.2.4. Se realizan los pasos descritos en los puntos 2.1.2.2.1 al 2.1.2.2.4
Liquidador de ventas	2.2. Cuando se detecta duplicidad de factura o devolución total, solicita ajuste de almacén a Liquidador de CD.
	2.3. Investiga la causa de la desviación
	2.4. Envía ingreso de almacén para cancelación total del documento.
Ejecutivo de cobranza	2.5. Recibe documentación y notifica vía correo electrónico a Ejecutivo de cobranza, adjuntando evidencias.
	2.6. Solicita mediante ERP cancelación de factura ante el SAT
	2.7. Verifica en portal del SAT estado de CFDI
Auxiliar de cobranza	2.7.1. Si el estado de CFDI es Cancelado, imprime pantalla y entrega a Auxiliar de cobranza
	2.7.1.1. Llena formato "Solicitudes a contabilidad", al cual adjunta dos copias del mismo, factura y estado de CFDI en el Portal del SAT (Anexo F-CC-MESC-2)
	2.7.1.2. Se realizan los pasos descritos en los puntos 2.1.2.2.1 al 2.1.2.2.4
Ejecutivo de cobranza	2.7.2. Si el estado de CFDI es Vigente, contacta a cliente para averiguar si existe algún motivo por el cual no acepta la cancelación y solicita nuevamente su aprobación



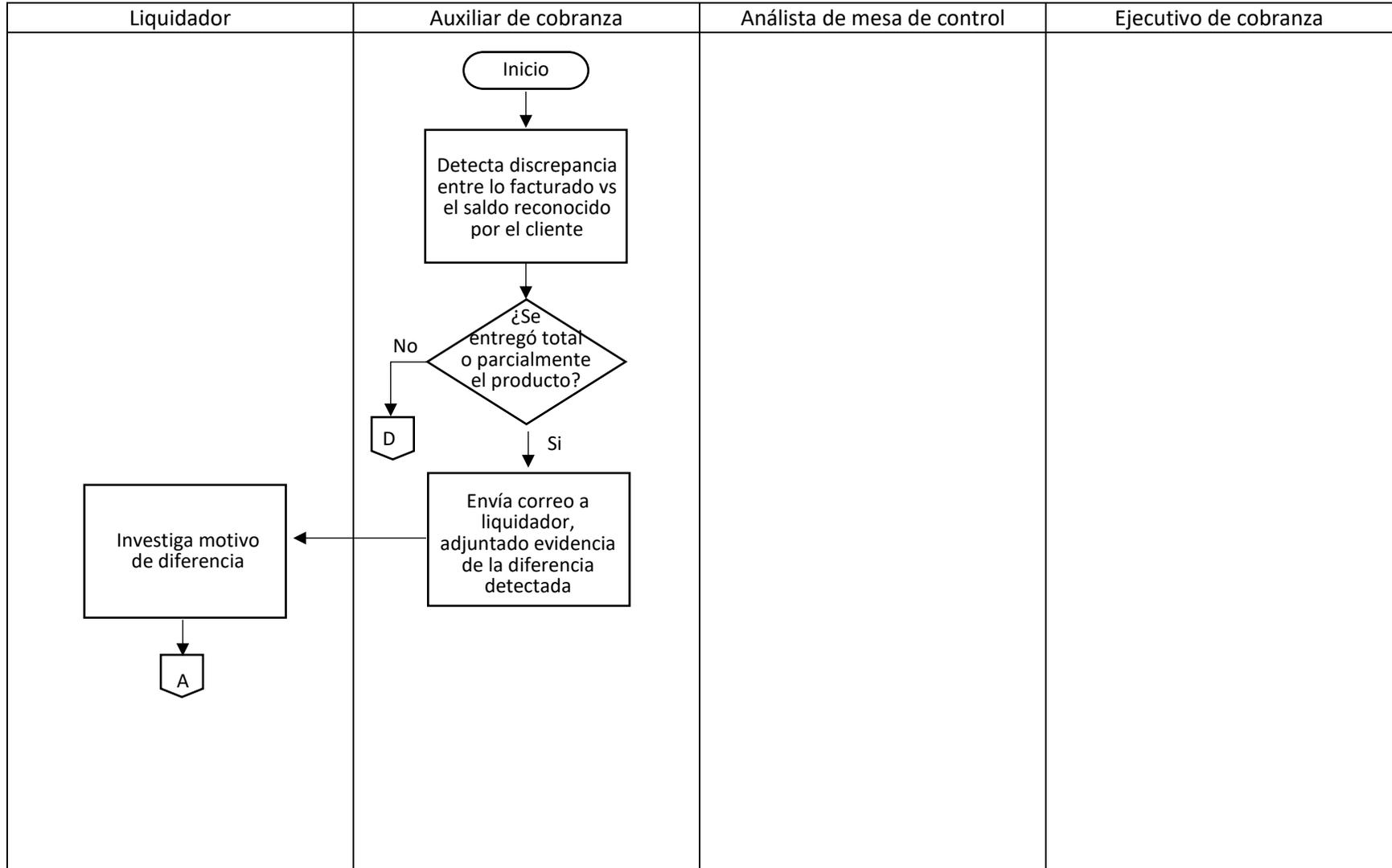
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

	<p>2.7.2.1. Realiza los pasos descritos en el punto 2.6 y 2.7</p> <p>Fin del proceso</p>
--	--



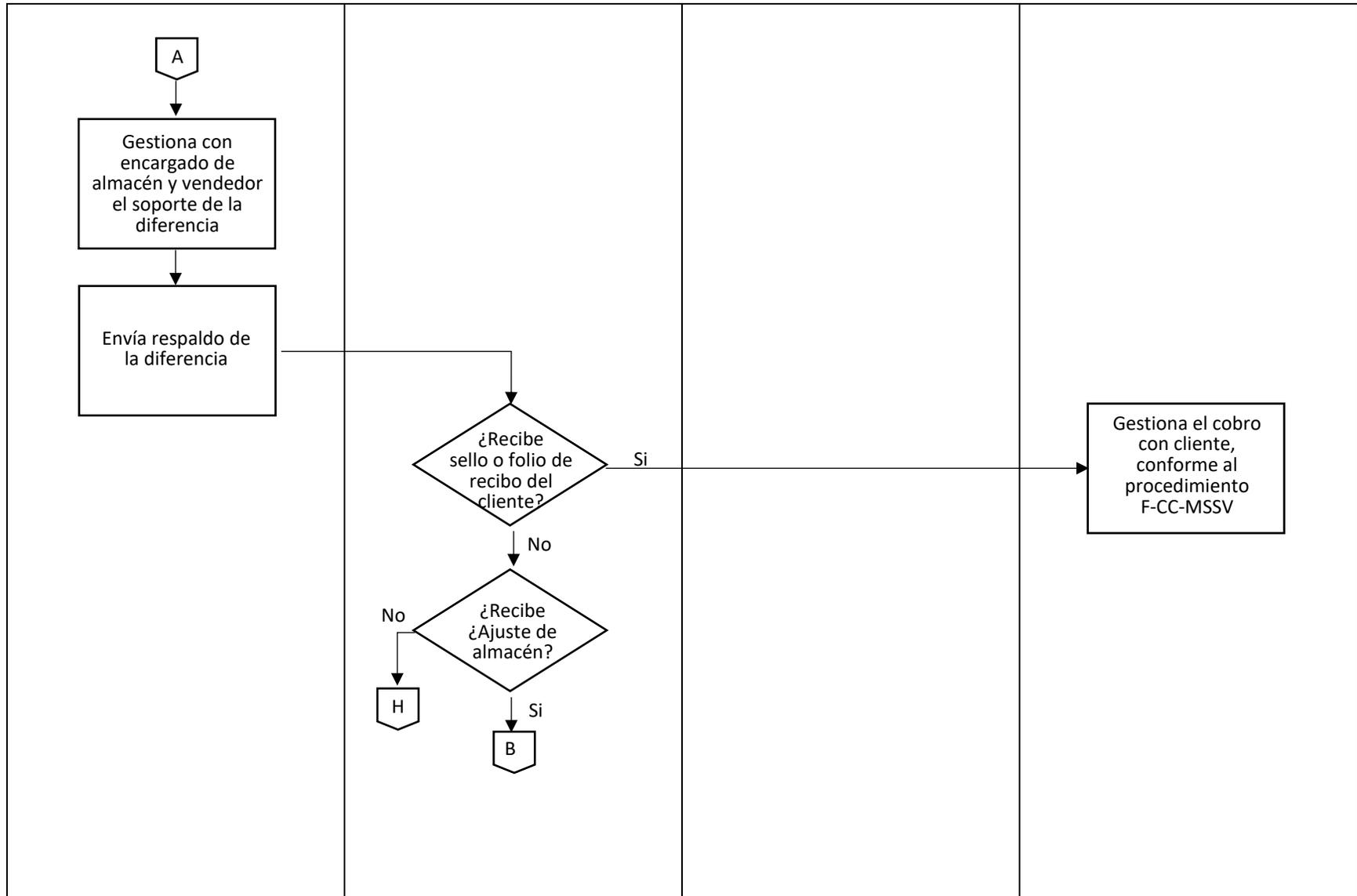
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA: F-CC-MESC - ELABORACIÓN DE SOLICITUDES A CONTABILIDAD



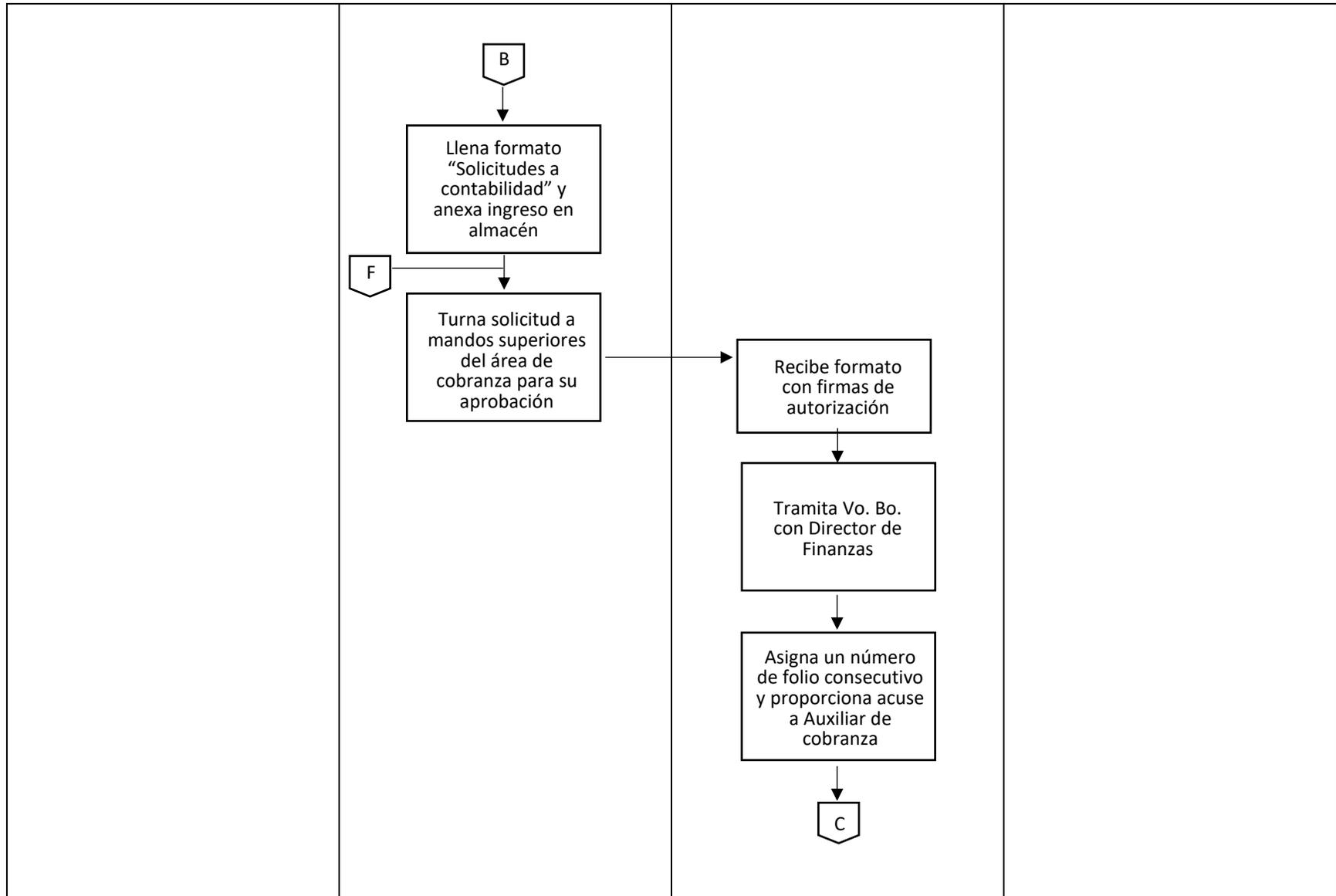


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



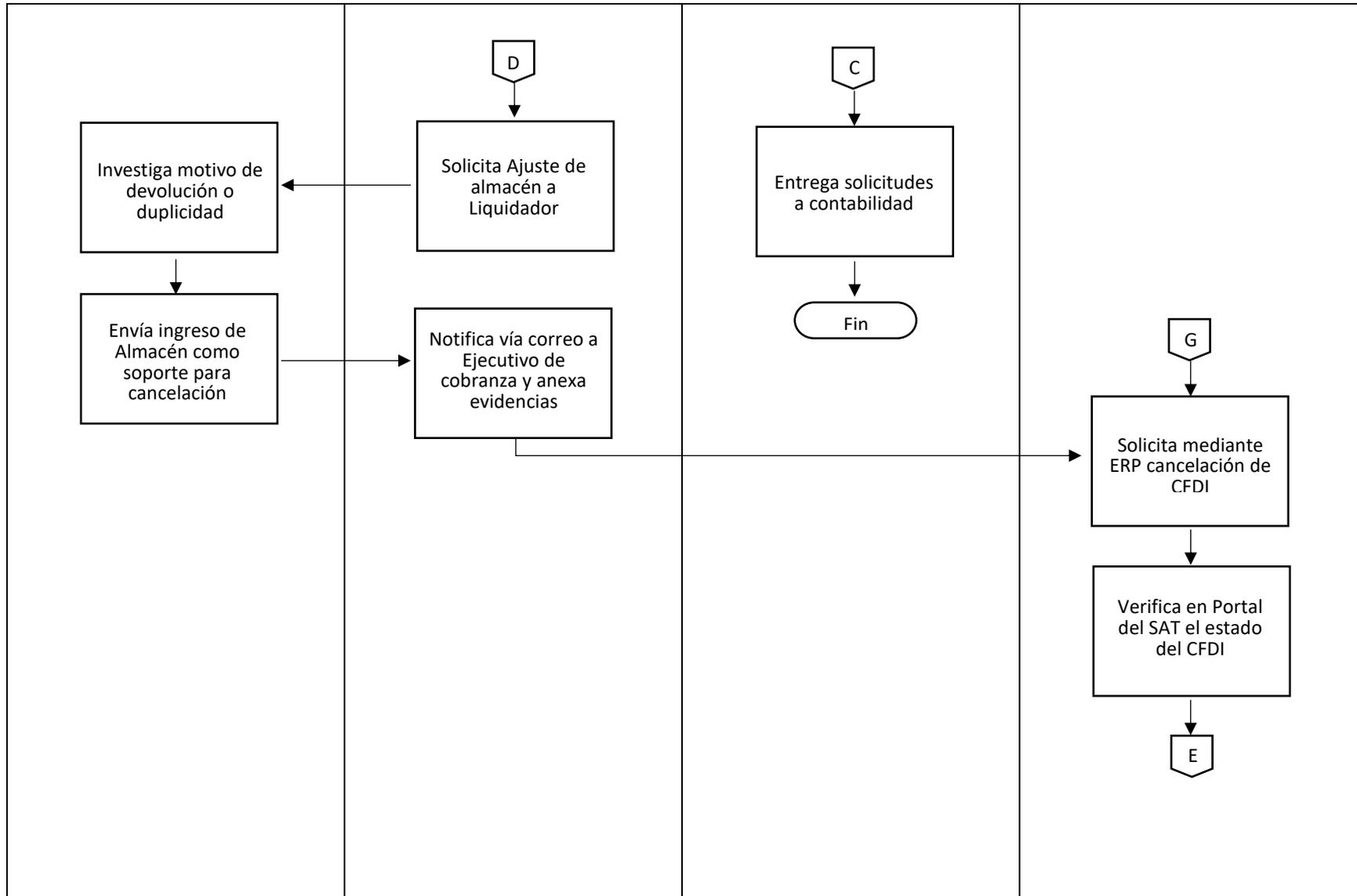


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



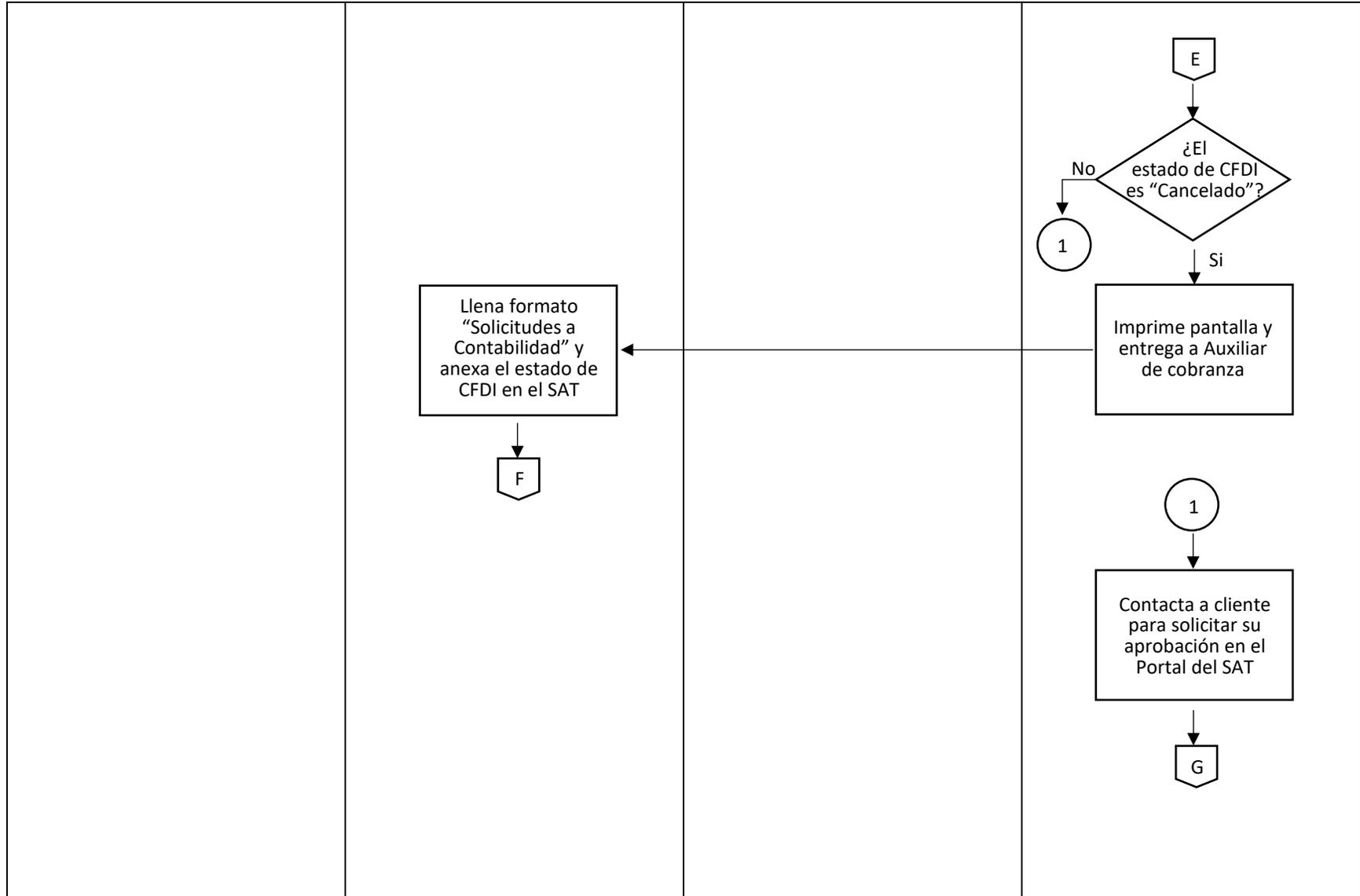


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



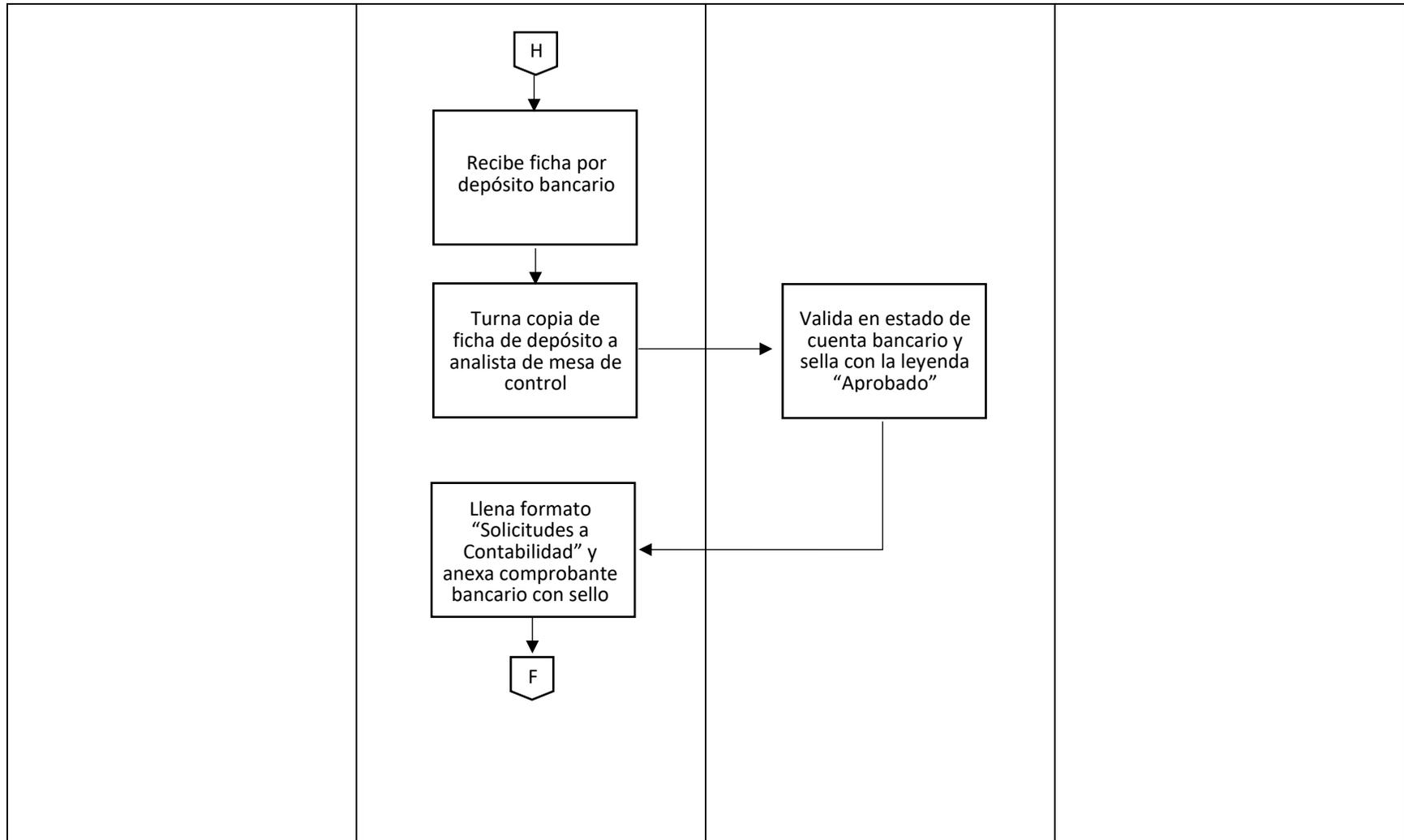


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MESC-1

Buen día estimado _____

Te envío un cordial saludo, al mismo tiempo solicito de tu apoyo, a fin de validar el motivo de las diferencias en las siguientes entregas.

En caso de ser un error de captura del cliente se requiere el Folio de recibo por el complemento; pero si el producto no se entregó, se necesita Ajuste de almacén o depósito bancario.

Sin más por el momento, quedo en espera de tu pronta respuesta.

No. Cliente	Suc	Factura	Código	Descripción	Piezas	Precio Unitario	Importe Nota
Cliente 1	Suc08	FC10	P1	Producto 1	#	\$	\$
Cliente 1	Suc08	FC10	P2	Producto 2	#	\$	\$
Cliente 1	Suc08	FC10	P3	Producto 3	#	\$	\$
Cliente 1	Suc08	FC10	P4	Producto 4	#	\$	\$

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MESC-1

No. Folio: _____
 Fecha: _____ 2

REFACATURACIÓN NOTA DE CARGO

1 CANCELACIÓN TOTAL NOTA DE CRÉDITO

COMPLEMENTO FACTURA

Solicitudes a Contabilidad

Atención : C.P. _____ 3
 Jefe de Ingresos

Código	Suc.	Razón Social	Factura (Datos físicos)		Remisión (Datos físicos)		Folio Aut	Orden Compra	Clave UDD	Ruta	Causa núm.	Especificar de manera clara, la causa de la solicitud:
			Número	Fecha	Importe	Serie						
1.-	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	6	7
2.-												
3.-												
4.-												
5.-												
											\$0.00	
											\$0.00	

Elabora _____ Solicita _____ Revisa _____ Vo. Bo. _____
 8 _____ Ejecutivo de Cuenta _____ Supervisor de Canal _____ Gerente de Crédito y Cobranza _____
 8 _____ Contralor Comercial _____



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Instructivo de llenado de formato
Solicitudes a contabilidad

- | Referencia | Acción |
|------------|---|
| 1 | Anotar una X en la casilla que corresponda a la solicitud a tramitar |
| 2 | Indicar la fecha de solicitud en formato dd/mmm/aaaa |
| 3 | Anotar el nombre del Jede de Contabilidad |
| 4 | Toma los datos de factura impresa |
| 5 | Considera la serie de facturación para identificar la clave de acuerdo a la siguiente tabla |

Clave CD	CD	Serie de factura
AC	ACAPULCO	A1
AG	AGUASCALIENTES	A2
AR	ARMAS	A3
CA	CANCUN	A4
CE	CELAYA	A5
CH	CHIHUAHUA	A6
CU	CULIACAN	A7
DE	DELICIAS	A8
EC	ECATEPEC	A9

- 6 Elige alguna de las siguientes causas:

No.	Causa
1	Error en Folio de recibo
2	Error en O.C.
3	Error en fecha (actualizar)
4	Error en los datos generales del cliente: Razon social, domicilio, R.F.C., sucursal, entre otros.
5	Error en precio: Por descuentos no aplicados, precios especiales, entre otros.
6	Error en unidades: Venta de una presentación por otra, la remisión se valuó en cajas, entre otros.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

7	Error en número de remisión: El número de la remisión no coincide con lo impreso en la factura
---	--

- 7 Describe detalladamente el motivo de la solicitud
- 8 Firma autógrafa de los involucrados



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

ANÁLISIS DE CARTERA

CLAVE: F-CC-MACA



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	95
Normas de operación	95
Descripción narrativa.....	96
Flujograma	100
Anexos	102



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer lineamientos que le permitan al Ejecutivo y Supervisor de cobranza estudiar la situación de la cartera, a fin de establecer prioridades en la gestión de cobro.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. El análisis de cartera se realizará una vez cada semana por el Supervisor y Ejecutivo de cobranza
2. Los saldos de cartera se agruparán de la siguiente manera:
 - a. Al corriente
 - b. 1 a 8 días
 - c. 9 a 15 días
 - d. 16 a 30 días
 - e. 31 a 60 días
 - f. 61 a 90 días
 - g. Más de 90 días



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

F-CC-MACA - ANÁLISIS DE CARTERA

Responsable	Actividad
Ejecutivo de cobranza	<ol style="list-style-type: none">1. Descarga de sistema ERP reporte "Antigüedad de saldos" y exporta a archivo de Excel "Formato de antigüedad"2. Ejecuta macro "Formato"3. Inserta tabla dinámica agrupando por Grupo corporativo o Razón social4. Ordena de mayor a menor por columna "Total general"5. En la sumatoria de cada vencimiento realiza el cálculo del porcentaje que representa6. Subdivide los porcentajes de vencimientos considerando: (Anexo F-CC-MACA-1)<ol style="list-style-type: none">a) Al corriente a 08 díasb) 09 a 30 díasc) 31 a más de 90 días7. Asigna un número para establecer prioridades de análisis de cada Grupo, bajo los siguientes criterios<ol style="list-style-type: none">a) Los clientes que tengan el importe más alto de total carterab) Representen un mayor porcentaje a partir de los 31 días de vencimiento.8. Actualiza registros de ingreso, egreso y fechas de revisión en el estado de cuenta de cada cliente.<ol style="list-style-type: none">8.1. Asigna alguno de los siguientes estatus para cada documento:<ol style="list-style-type: none">a) Por enviar a revisión (aquellos documentos que no se han enviado a revisión)b) Enviado a revisión (documentos que ya se enviaron a revisión y el cliente acepto para trámite de cobro)a) Pagado (documentos que ya han fueron saldados por el cliente)



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

	<ul style="list-style-type: none">b) Promoción (factura a la cual el cliente se aplicó una promoción)c) Cancelación (documento en trámite de cancelación)d) Re facturación (documento en trámite de re facturación)e) En aclaración (documento que se ha gestionado el cobro y no ha sido pagado o que es un folio complemento) <p>8.2. Actualiza tabla dinámica en la que se muestra el vencimiento de cada rubro. (Anexo F-CC-MACA-2)</p> <p>8.3. Realiza análisis de acuerdo a tabla:</p> <ul style="list-style-type: none">8.3.1. Si el estatus es: Por enviar a revisión, valida que los documentos se encuentren dentro de los plazos establecidos en las normas de operación del procedimiento F-CC-MREE.<ul style="list-style-type: none">8.3.1.1. En caso de no estar dentro del plazo, realiza gestión conjunta con Auxiliar de cobranza, conforme a lo descrito en los puntos 3.1 y 3.2 del procedimiento F-CC-MREE.8.3.2. Cuando el estatus es: Enviado a revisión, verifica que los documentos no estén vencidos de acuerdo al plazo de crédito otorgado al cliente y la fecha en que se ingresó a revisión<ul style="list-style-type: none">8.3.2.1. Si el documento esta vencido, realiza gestión conforme al procedimiento F-CC-MSSV8.3.3. Si el estatus es Pagado: valida los saldos de las facturas y fecha de pago.<ul style="list-style-type: none">8.3.3.1. Cuando la fecha de pago es mayor a 2 días, verifica la aplicación en sistema, para garantizar que se ejecutó correctamente8.3.3.2. En caso de que los saldos en factura sean el resultado de una diferencia en pago, envía y da seguimiento a aclaración.8.3.4. Para el estatus: Promoción, realiza seguimiento telefónico con área de ventas para autorización de promociones.
--	---



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

<p>Supervisor de cobranza</p>	<p>8.3.5. Cuando el estatus es: Cancelación y Re facturación, verifica que la solicitud corresponda al mes corriente y da seguimiento con Analista de mesa de control.</p> <p>8.3.6. Si el documento tiene estatus: En aclaración, realiza acción de cobro de acuerdo al procedimiento F-CC-MSSV</p> <p>9. Envía estado de cuenta a cliente vía correo electrónico, en el cual se deben incluir los documentos que tengan estatus de:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Por enviar a revisiónb) Enviado a revisiónc) Re facturaciónd) En aclaración <p>10. Analiza vencimientos registrados en sistema, para lo cual ejecuta los puntos 1 al 5 y subdivide por Ejecutivo.</p> <p>10.1. Fragmenta los vencimientos en dos grupos: Al corriente - 30 días y mayor a 31 días, procede a calcular los porcentajes de cada uno en relación con el total de cartera, (Anexo F-CC-MACA-3)</p> <p>10.2. Se reúne con Ejecutivo de cobranza que presente en su cartera el porcentaje más alto de saldos vencidos mayor a 31 días, y posteriormente con el de menor porcentaje.</p> <p>10.3. Realiza en conjunto con Ejecutivo de cobranza las acciones necesarias para la recuperación de los saldos descritas en el procedimiento F-CC-MSSV</p> <p>11. Mensualmente genera reporte de "Antigüedad de saldos" (una vez que se ha cerrado el periodo contable), y considera el importe total de facturación en cartera, así como el plazo de crédito promedio, para definir el importe a recuperar durante el siguiente mes (Anexo F-CC-MACA-4)</p> <p>11.1.1. Diariamente al recibir el reporte de "Cobranza ingresada en Bancos" actualiza archivo de "Detalle Cobranza" Anexo (F-CC-MACA-5) y "Avance de cobranza" (Anexo F-CC-MACA-4)</p>
-------------------------------	---



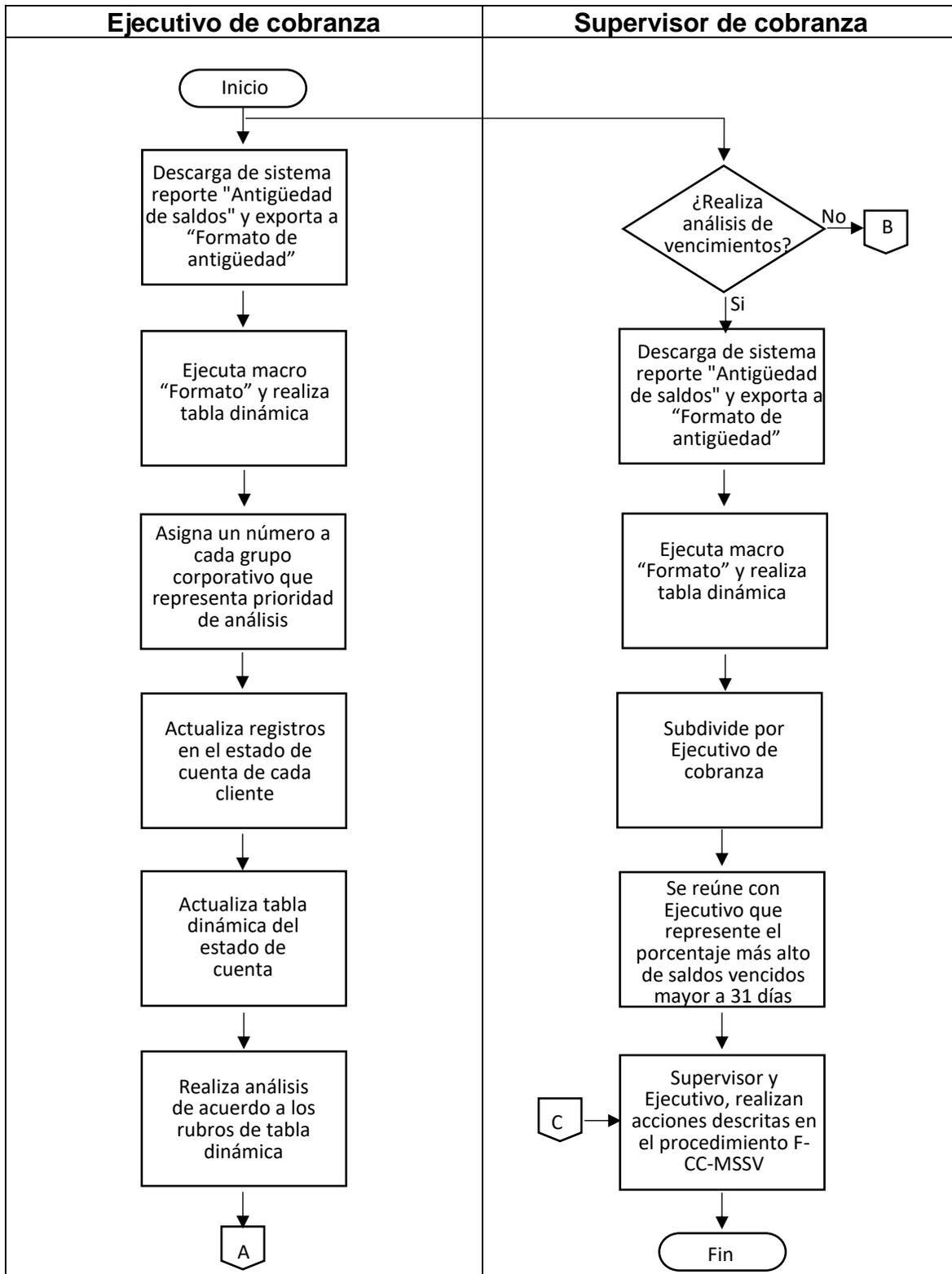
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

	<p>11.1.2. Semanalmente se reúne con Ejecutivo de cuenta que no alcanzo el objetivo de cobro para solicitar evidencia de cobro y compromiso de pago.</p> <p>11.1.3. Crea en conjunto con Ejecutivo de cobranza estrategia para recuperar saldo vencido.</p> <p>Fin del proceso</p>
--	--



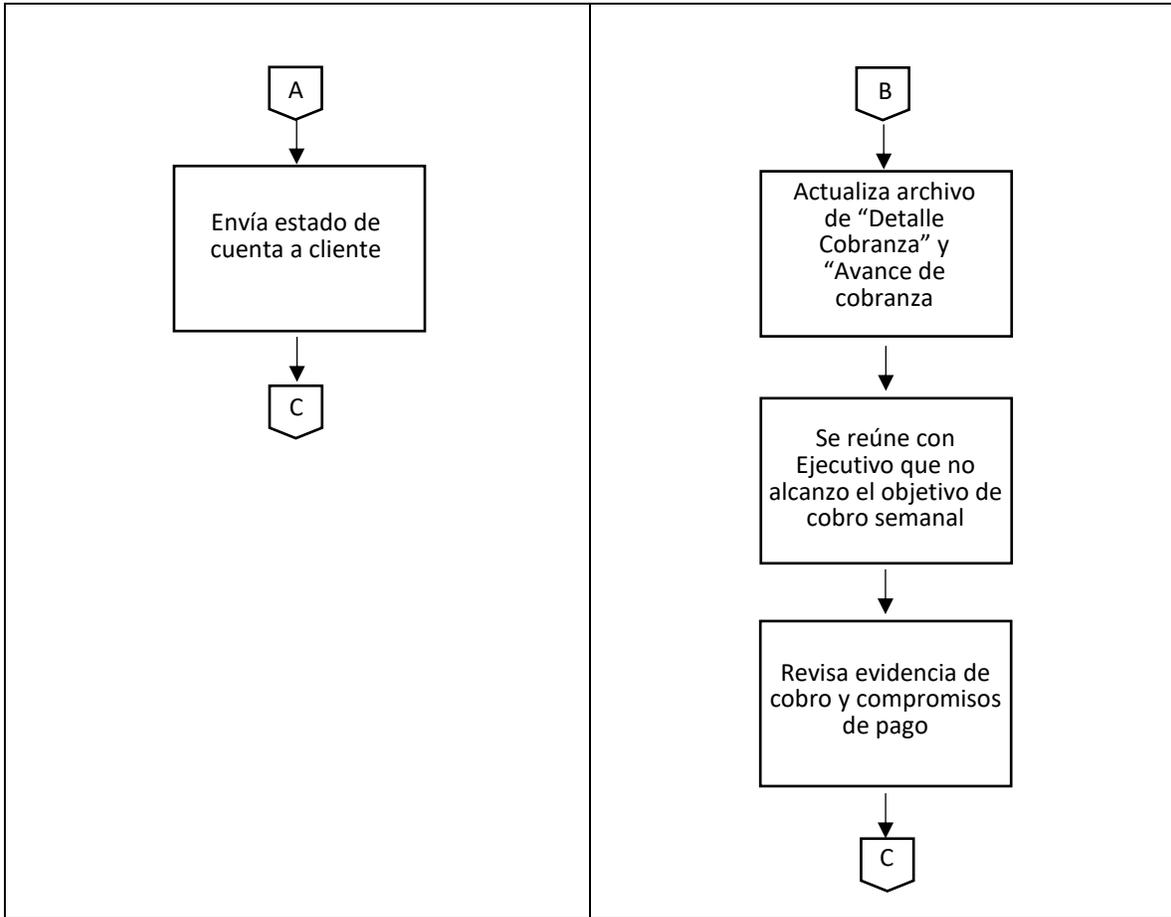
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA F-CC-MACA - ANÁLISIS DE CARTERA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MACA-1

Grupo Corporativo	Al Corriente	Vencido 01 a 08 días	Vencido 09 a 15 días	Vencido 16 a 30 días	Vencido 31 a 60 días	Vencido 61 a 90 días	Vencido más de 91 días	Total general
Cliente1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cliente2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cliente3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	%	%	%	%	%	%	%	%



RAZÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MACA-2

Cliente1

Estatus	Fecha de Revisión	Al Corriente	Vencido 01 a 08 días	Vencido 09 a 15 días	Vencido 16 a 30 días	Vencido 31 a 60 días	Vencido 61 a 90 días	Vencido más de 91 días	Total general
Enviado a revisión	dd/mm/aaaa	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Por enviar a revisión	dd/mm/aaaa	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Pagado		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
En aclaración		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$



RAZÓN SOCIAL
 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MACA-3

Ejecutivo de cuenta	Grupo Corporativo	AI					Total general	
		Vencido a 08 días	Vencido a 15 días	Vencido a 30 días	Vencido a 60 días	Vencido a 90 días		
	Cliente1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Total Ejecutivo 1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	% Ejecutivo 1	%						%

Ejecutivo de cuenta	Grupo Corporativo	AI					Total general	
		Vencido a 08 días	Vencido a 15 días	Vencido a 30 días	Vencido a 60 días	Vencido a 90 días		
	Cliente4	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente5	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente6	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Total Ejecutivo 2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	% Ejecutivo 2	%						%

Ejecutivo de cuenta	Grupo Corporativo	AI					Total general	
		Vencido a 08 días	Vencido a 15 días	Vencido a 30 días	Vencido a 60 días	Vencido a 90 días		
	Cliente7	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente8	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Cliente9	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	Total Ejecutivo 3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
	% Ejecutivo 3	%						%

% Total	%
----------------	---



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MACA-4

Avance de cobranza

Fecha de corte	Ejecutivo	Importe al cierre	Mínimo a cobrar por semana	Cobrado 1er semana	Cobrado 2da semana	Cobrado 3er semana	Cobrado 4ta semana	Cobrado 5ta semana	Importe total cobrado	Porcentaje de recuperación	Importe total por recuperar
dd/mm/aaaa	Ejecutivo 1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	%	\$
dd/mm/aaaa	Ejecutivo 2	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	%	\$
dd/mm/aaaa	Ejecutivo 3	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	%	\$



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MACA-5

Detalle de cobranza

Fecha Depósito	Número de cliente	Razón social	Folio de recibo	Fecha de Recibo	Importe	Ejecutivo a cargo
dd/mm/aaaa	C001	Cliente1	#001	dd/mm/aaaa	\$	Ejecutivo 1
dd/mm/aaaa	C002	Cliente2	#002	dd/mm/aaaa	\$	Ejecutivo 2
dd/mm/aaaa	C003	Cliente3	#003	dd/mm/aaaa	\$	Ejecutivo 3



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

SEGUIMIENTO A SALDOS VENCIDOS

CLAVE: F-CC-MSSV



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	109
Normas de operación	109
Descripción narrativa.....	110
Flujograma	113
Anexos	119



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Identificar oportunamente las desviaciones en el proceso, a fin de generar una estrategia que permita recuperar en tiempo la totalidad de los saldos vencidos.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. Es responsabilidad del Ejecutivo de cobranza enviar semanalmente estado de cuenta al cliente
2. El Ejecutivo de cobranza debe mantener el estatus actualizado de cada documento en cartera.
3. El Supervisor y Ejecutivo de cobranza son las personas autorizadas para solicitar suspensión o reactivación de un cliente o sucursal.
4. Para solicitar la suspensión de un cliente, se deben presentar por lo menos 3 avisos de cobro o aclaración al deudor y al área de ventas.



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

F-CC-MSSV - SEGUIMIENTO A SALDOS VENCIDOS

Responsable	Actividad
Ejecutivo de cobranza	<ol style="list-style-type: none">1. Contacta a cliente vía telefónica a fin de confirmar de recibido el Estado de cuenta.2. Si el deudor no reconoce el saldo, realiza conciliación de cuenta.<ol style="list-style-type: none">2.1. Envía por e-mail evidencia de entrega de producto y contra recibos.2.2. En caso de no contar con la evidencia de entrega de producto, solicita a Auxiliar de cobranza seguimiento de acuerdo al proceso F-CC-MREE y en conjunto gestiona la recuperación del documento.3. Para los importes que el deudor sí reconoce, procede a realizar las siguientes acciones:<ol style="list-style-type: none">3.1. Si los saldos muestran vencimientos menores a 8 días, amablemente recuerda a cliente el plazo de pago y solicita compromiso para liquidar adeudo.<ol style="list-style-type: none">3.1.1. Recibe el pago del importe vencido y aplica en sistema, siguiendo los pasos del procedimiento F-CC-MAPA3.1.2. Cuando el cliente no salda los vencimientos debido a compromisos pendientes por la organización, turna la solicitud al área correspondiente y da seguimiento hasta lograr un avance significativo o presentar una solución al cliente<ol style="list-style-type: none">3.1.2.1. Desarrolla en conjunto con Supervisor de Cobranza y demás áreas involucradas acciones correctivas para no incurrir en la misma situación.3.2. Para aquellos saldos que muestren vencimientos de 9 a 16 días, contacta al cliente y hace mención sobre el acuerdo anterior de pago e indaga las causas del atraso.<ol style="list-style-type: none">3.2.1. Realiza las acciones de los puntos 3.1.1 y 3.1.2



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Supervisor de cobranza / Ejecutivo de cobranza	<p>3.3. En el caso de los saldos con vencimientos de 16 a 30 días, contacta por correo y telefónicamente a su homologo (incluyendo en los destinatarios de correo a los jefes directos), solicitando en tono formal la regularización del adeudo.</p> <p>3.3.1. Realiza las acciones de los puntos 3.1.1 y 3.1.2</p> <p>3.4. Cuando los saldos muestren vencimientos de 31 a 60 días, verifica que no existan compromisos pendientes por parte de la organización y envía vía correo electrónico a cliente y área de ventas, notificando que existe riesgo de suspensión de la cuenta (Anexo F-CC-MSSV-1)</p> <p>3.4.1. Si ha transcurrido una semana de la notificación de suspensión y el cliente no ha liquidado el saldo, se solicita reunión presencial, a fin de indagar en la problemática del cliente y agotar las medidas para gestionar el cobro de los documentos, estableciendo acuerdos y compromiso de pago.</p> <p>3.4.2. Cuando los vencimientos estén en 40 días, solicita a Supervisor la suspensión de la cuenta.</p>
Supervisor de cobranza	<p>3.4.2.1. Procede a bloquear en sistema y notifica a Centros de Distribución. (Anexo F-CC-MSSV-2)</p> <p>3.4.2.2. Solicita reunión presencial con áreas comerciales de ambas empresas a fin de llegar a un acuerdo de pago. (Anexo F-CC-MSSV-3)</p> <p>3.4.2.3. Procede reactivar la cuenta en sistema, teniendo como soporte cheques posfechados y compromiso de pago escrito y firmado por Gerencia de pagos o Dirección de finanzas de la parte deudora</p> <p>3.4.2.4. Da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos</p>
Ejecutivo de cobranza	<p>3.5. Si el deudor no ha cumplido con los acuerdos establecidos, realiza los pasos del punto 3.4.2</p> <p>3.5.1.1. En caso de que los vencimientos rebasen los 90 días y el cliente continua sin cumplir con la programación de pago, prepara expediente con los</p>
Supervisor de cobranza	



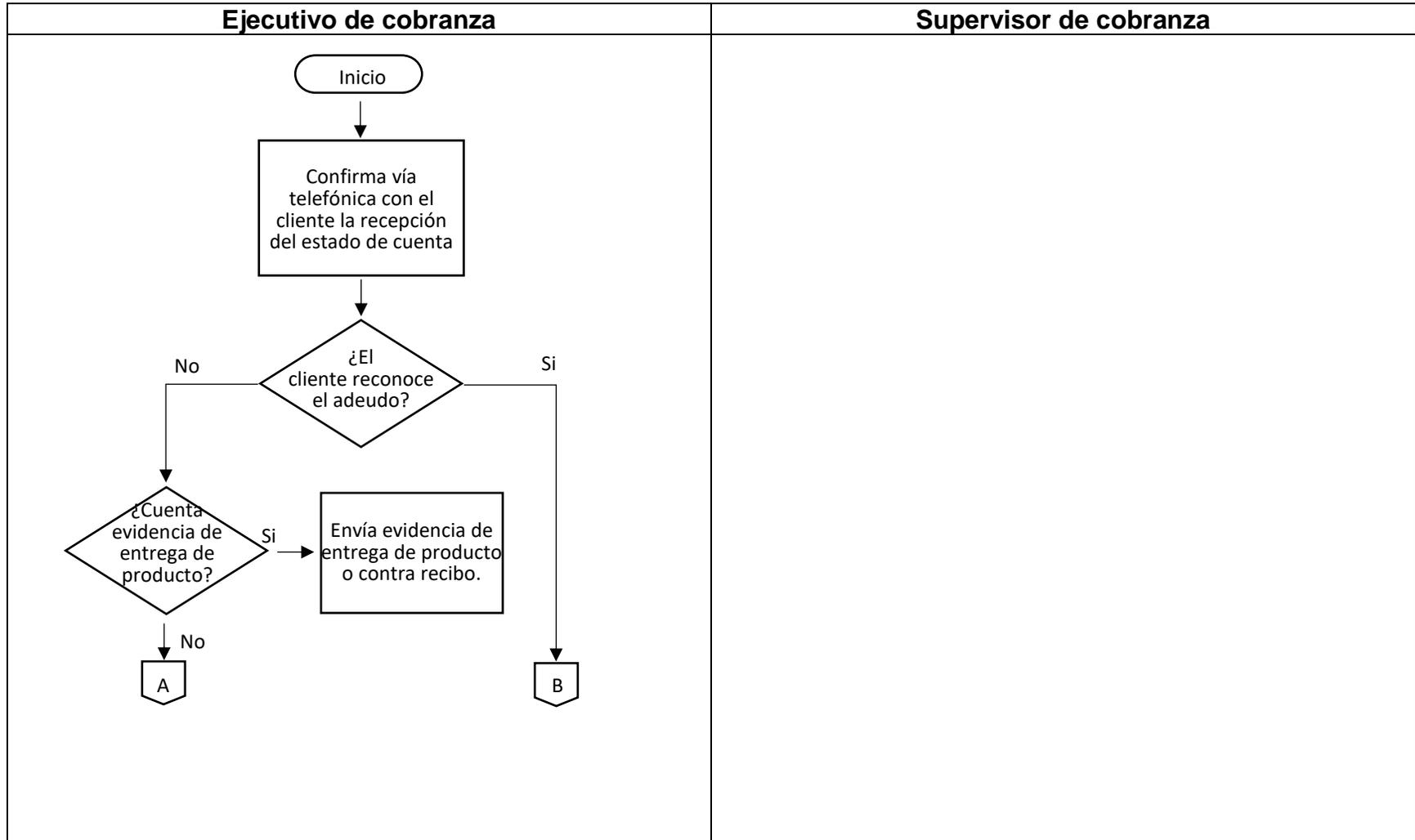
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

	<p>documentos que se dio de alta, así como evidencia en original de la entrega del producto facturado, así como de los correos de gestión de cobro,, para turnar el caso al área legal.</p> <p>Fin del proceso</p>
--	--



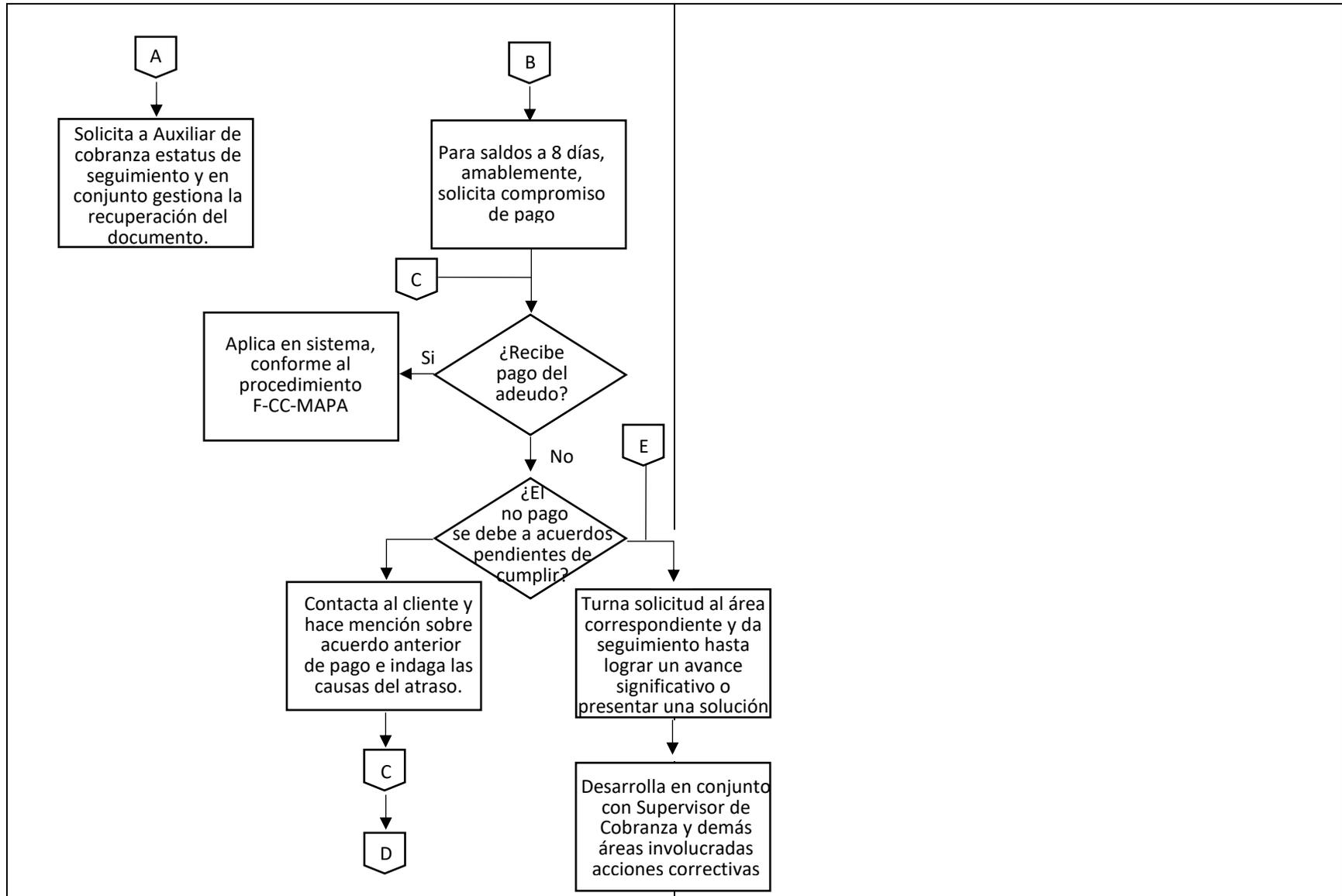
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA: F-CC-MSSV - SEGUIMIENTO A SALDOS VENCIDOS



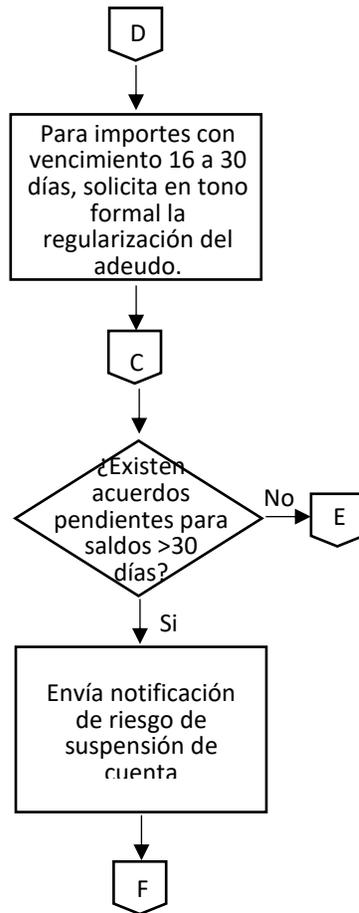


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



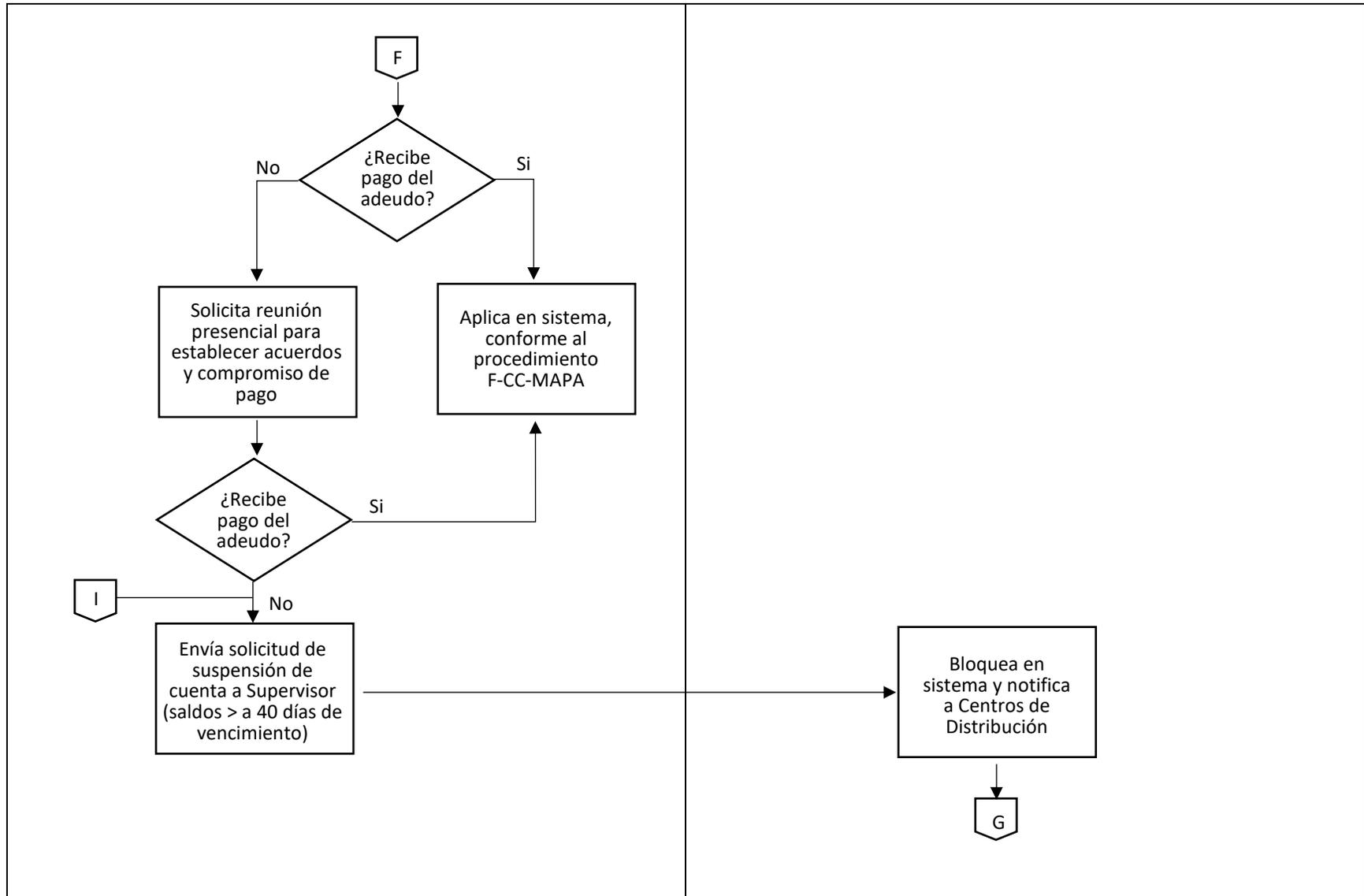


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



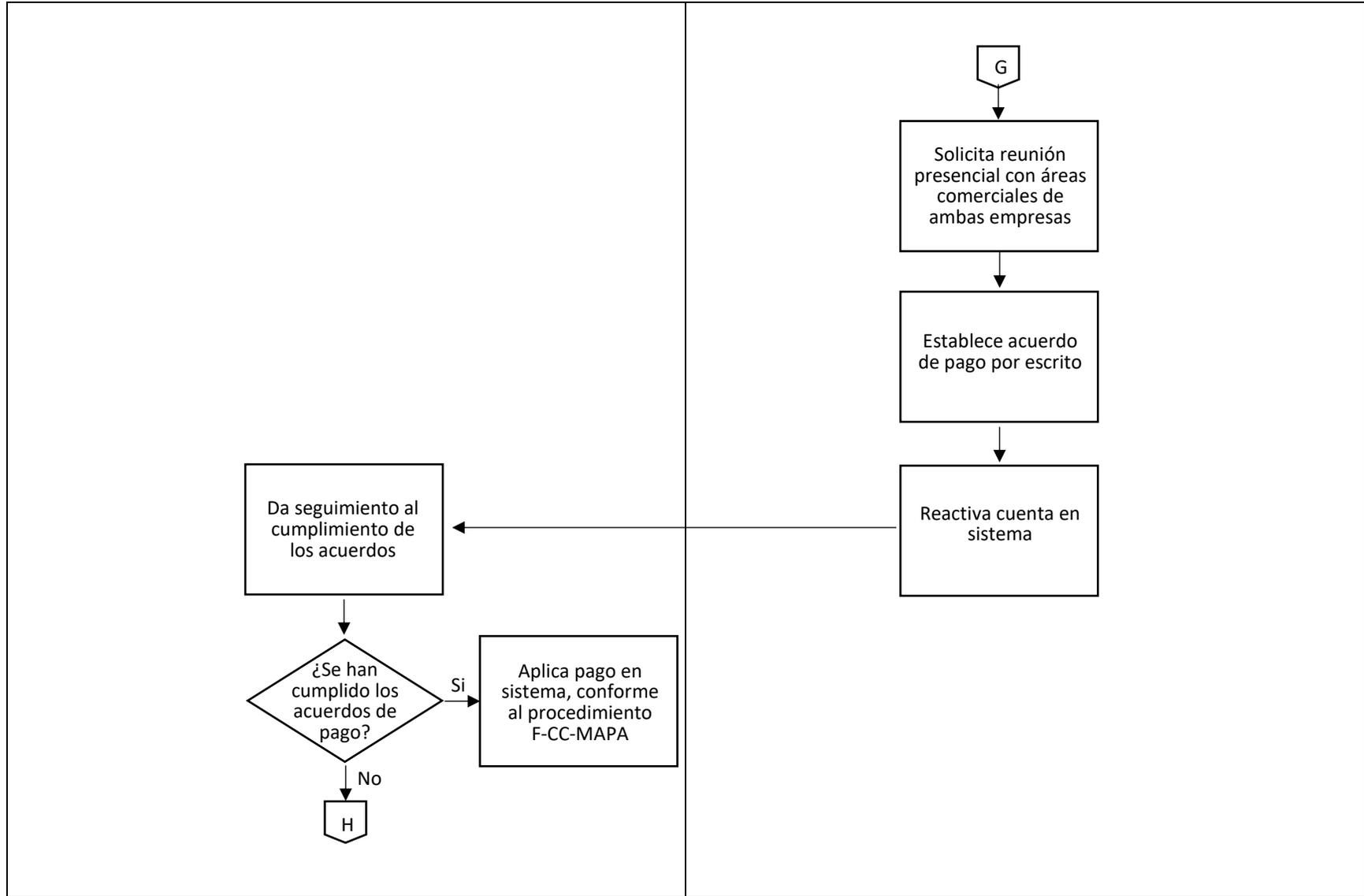


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



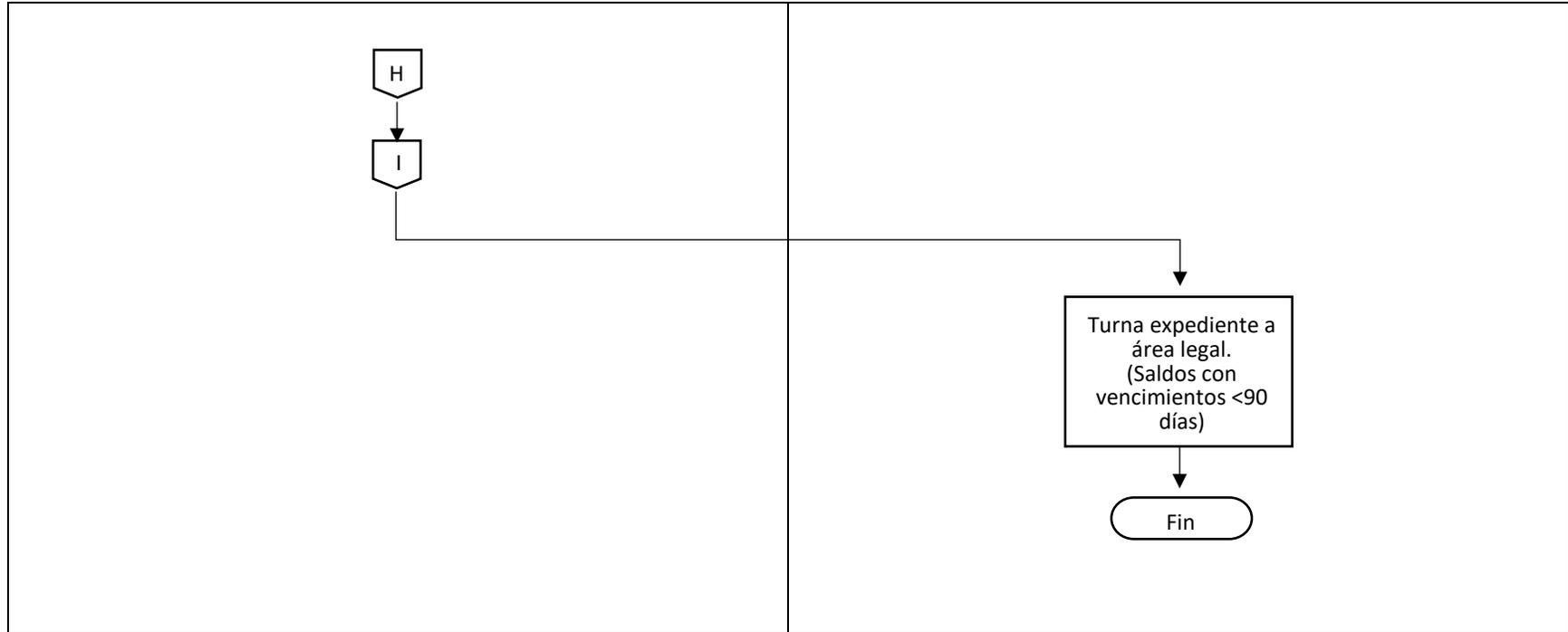


RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MSSV-1

Estimado Cliente _____

Por este medio le envío la integración de los saldos que se encuentran en su cartera, por lo que agradezco la pronta liquidación de los importes vencidos, ya que en caso de no contar con el abono en bancos a más tardar el día ____ de _____ de _____ nos veremos obligados a suspender el abasto de producto.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario al respecto

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MSSV-2

A todo el personal involucrado en las Unidades de Distribución:

Se les noticia que a partir del día ____ de _____ de ____ queda bloqueado el número de cliente ____ con sus respectivas sucursales, por lo que no podrán surtir producto hasta nuevo aviso.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario al respecto

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MSSV-3

Estimado Cliente _____

Debido a que no hemos recibido la liquidación de los saldos vencidos por \$ _____, nos vemos forzados a suspender el abasto de producto a partir del día _____ de _____ de _____, no obstante solicito su confirmación para reunirnos con las áreas comerciales a fin de llegar a un acuerdo de pago y reanudar con la operación entre ambas empresas, la fecha propuesta es _____ de _____ de _____ en las oficinas ubicadas en _____.

Quedo atento(a) a sus comentarios

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: COBRANZA A CLIENTES MAYORISTAS

APLICACIÓN DE PAGO

CLAVE: F-CC-MAPA



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ÍNDICE

Objetivo del procedimiento	124
Normas de operación	124
Descripción narrativa.....	125
Flujograma	126
Anexos	128



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Abonar correcta y oportunamente la cuenta por cobrar, a fin de cumplir con los requisitos fiscales de emisión de complemento de pago y presentar información actualizada en sistema.

NORMAS DE OPERACIÓN

1. El ejecutivo de cobranza debe contar con el desglose de pago del cliente antes de realizar la aplicación en sistema.
2. A más tardar el día diez de cada mes, todos los pagos tendrán su correspondiente CFDI



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO:

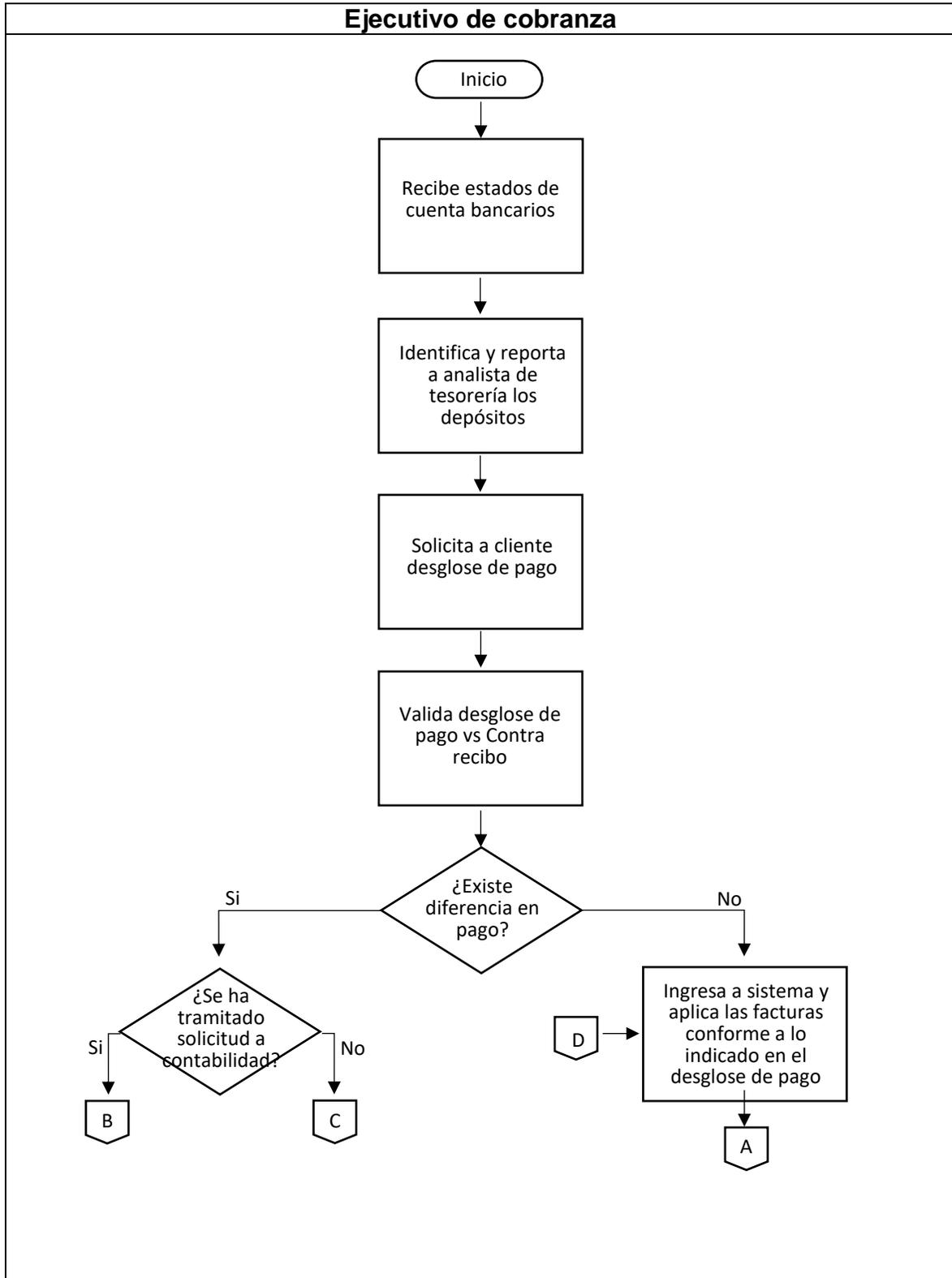
F-CC-MAPA – APLICACIÓN DE PAGO

Responsable	Actividad
Ejecutivo de cobranza	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe de analista de tesorería estados de cuenta bancarios2. Identifica y reporta a analista de tesorería los depósitos que correspondan a sus clientes asignados, para que sean registrados en sistema”3. Solicita a cliente mediante correo electrónico, desglose de pago (Anexo F-CC-MAPA-1)4. Descarga en Excel detalle de pago y realiza cruce vs Contra recibo, a fin de identificar las facturas que el cliente está liquidando5. Revisa que no existan diferencias en pago.<ol style="list-style-type: none">5.1. Si la diferencia es por piezas o código de producto, da seguimiento a solicitudes descritas en el procedimiento F-CC-MESC5.2. En caso de no existir error en los datos de facturación, envía a cliente correo de aclaración (Anexo F-CC-MAPA-2)<ol style="list-style-type: none">5.2.1. Si el cliente reconoce el adeudo, solicita fecha compromiso de pago para su seguimiento conforme al procedimiento F-CC-MSSV5.2.2. Cuando la diferencia se debe a promociones autorizadas por el área comercial, envía correo a vendedor para que a su vez gestione con la Dirección comercial la autorización y posteriormente se aplique en sistema.5.2.3. Si la diferencia se debe a precio preferencial, envía correo a vendedor para que a su vez gestione con la Dirección comercial la autorización y posteriormente se aplique en sistema.6. Ingres a sistema ERP y aplica las facturas conforme a lo indicado en el desglose de pago.7. Genera y envía complemento de pago al cliente <p style="text-align: center;">Fin del proceso</p>



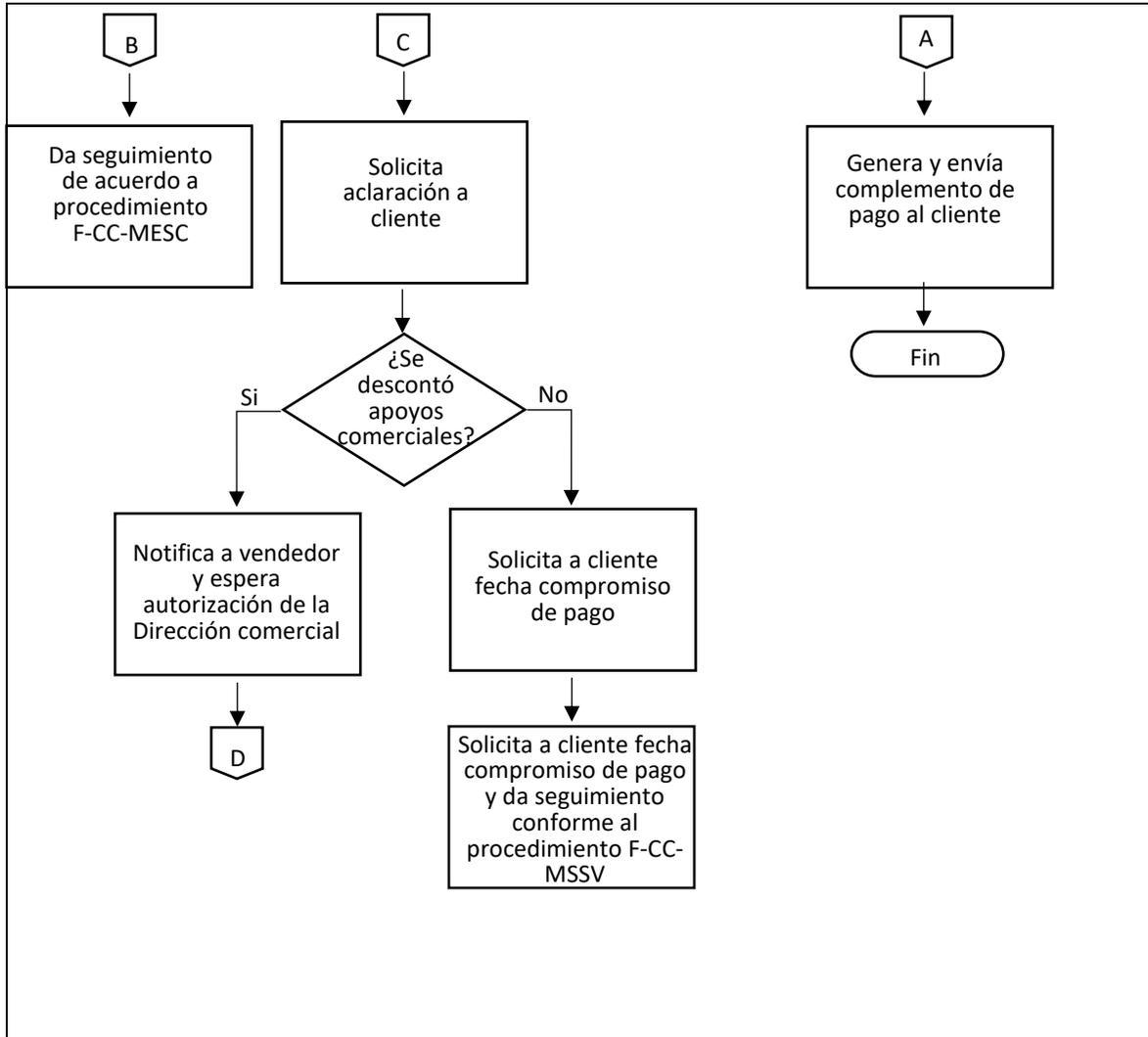
RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

FLUJOGRAMA: F-CC-MAPA – APLICACIÓN DE PAGO





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA





RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MAPA-1

Estimado cliente _____

De acuerdo a la referencia bancaria hemos identificado que realizaron un pago el día ____ de _____ por \$ _____. ____, motivo por el cual agradezco su apoyo a fin de compartirme el desglose de pago y de esta forma disminuir el saldo de su cuenta.

Quedo atenta a sus comentarios

Saludos

Firma



RAZÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE FINANZAS
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Anexo F-CC-MAPA-2

Estimado cliente _____

Le confirmo que el pago del día ____ de _____ por \$ _____. ____, ya fue abonado en su cartera, sin embargo, se detectaron diferencias en pago en los siguientes documentos, por lo que agradezco tenga a bien indicarnos la causa de las mismas.

Número de factura	Fecha de factura	Importe de factura	Importe de pago	Importe de diferencia
Factura1	dd/mm/aaaa	\$	\$	\$
Factura2	dd/mm/aaaa	\$	\$	\$
Factura3	dd/mm/aaaa	\$	\$	\$

Quedo atenta a sus comentarios

Saludos

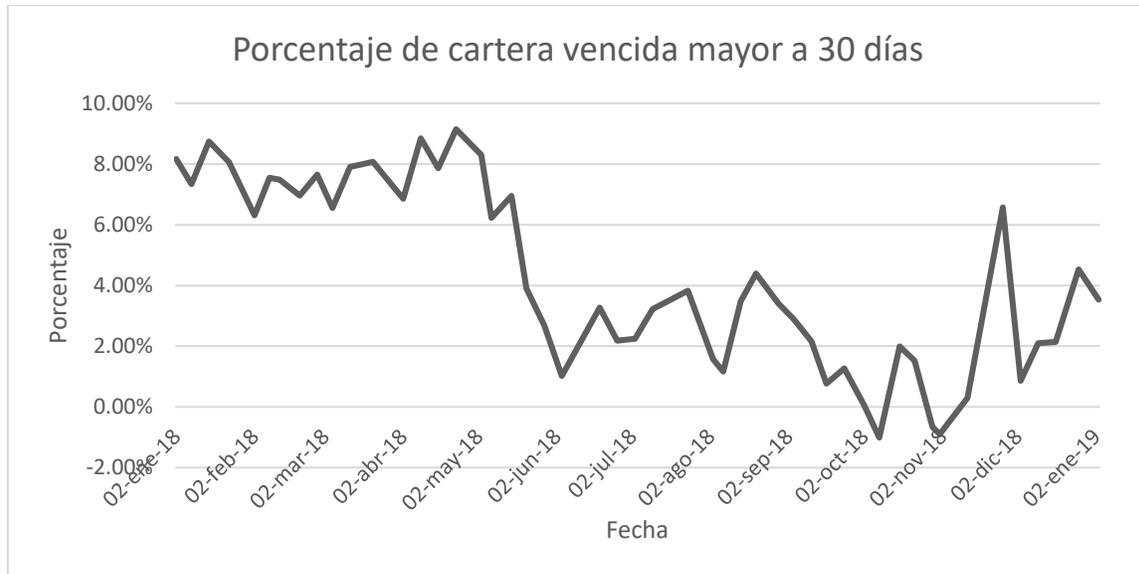
Firma

4.5. Comparativo de situación de cartera antes y después de implementación del manual de procedimientos

La capacitación e implementación del manual de procedimientos inicio en la primer semana de enero 2018, por lo que a continuación se muestra un gráfico con los porcentajes de cartera vencida mayor a 30 días; en el cual se observa una disminución de en los vencimientos, repercutiendo favorablemente en el flujo de efectivo de la empresa, así mismo es indicativo de disminución en tiempos y re trabajos en la operación.

Porcentaje de cartera vencida mayor a 30 días

Fecha	> 30 días	Fecha	> 30 días	Fecha	> 30 días
02-ene-18	8.17%	07-may-18	6.23%	17-sep-18	0.77%
08-ene-18	7.34%	15-may-18	6.95%	24-sep-18	1.27%
15-ene-18	8.74%	21-may-18	3.91%	02-oct-18	0.04%
23-ene-18	8.07%	28-may-18	2.69%	08-oct-18	-1.01%
02-feb-18	6.31%	04-jun-18	1.01%	16-oct-18	1.99%
08-feb-18	7.55%	19-jun-18	3.28%	22-oct-18	1.52%
12-feb-18	7.48%	26-jun-18	2.18%	29-oct-18	-0.66%
20-feb-18	6.97%	03-jul-18	2.24%	01-nov-18	-0.90%
27-feb-18	7.65%	10-jul-18	3.22%	12-nov-18	0.30%
05-mar-18	6.55%	24-jul-18	3.83%	26-nov-18	6.58%
12-mar-18	7.91%	03-ago-18	1.58%	03-dic-18	0.86%
21-mar-18	8.08%	07-ago-18	1.17%	10-dic-18	2.10%
02-abr-18	6.86%	14-ago-18	3.49%	17-dic-18	2.14%
09-abr-18	8.86%	20-ago-18	4.40%	26-dic-18	4.53%
16-abr-18	7.87%	29-ago-18	3.40%	03-ene-19	3.54%
23-abr-18	9.15%	04-sep-18	2.90%		
03-may-18	8.31%	11-sep-18	2.16%		

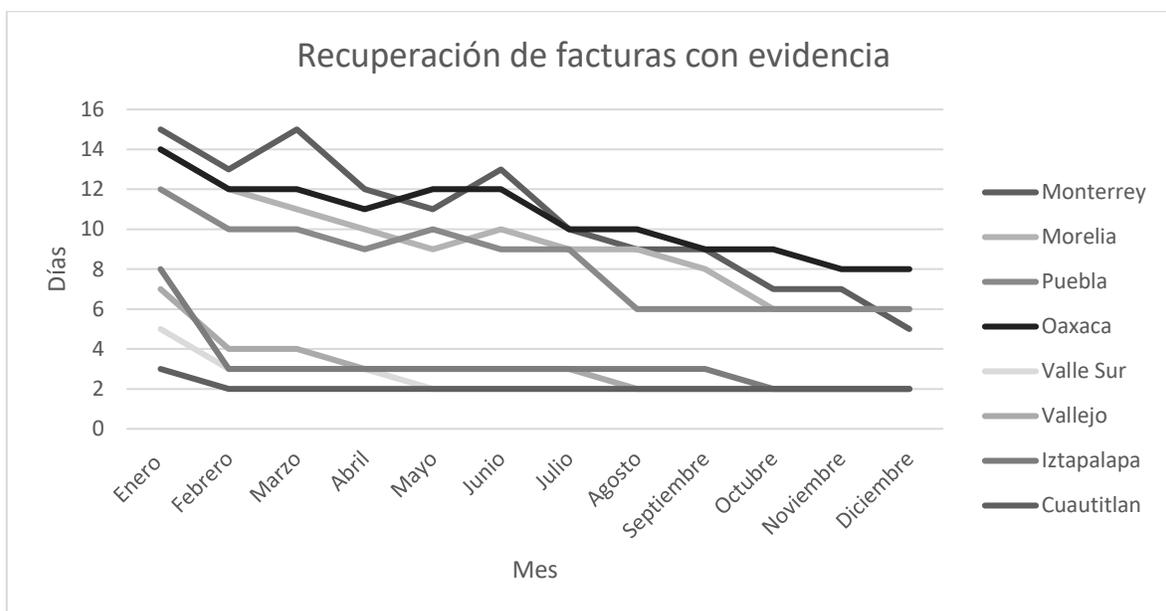


Otros indicadores que forman parte de la operación y contribuyen al logro del resultado obtenido son los siguientes:

- a) Recuperación de folios: de acuerdo a lo que se observa en el siguiente cuadro, los centros de distribución fuera del Valle de México en Enero tardaban en promedio 10 días en enviar la documentación, sin embargo, al definir en el manual de procedimientos los actores encargados de estas actividades y establecer fechas límites de envío, se observa una disminución favorable para la organización.

Promedio mensual de recuperacion de facturas con evidencia

CD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Monterrey	15	13	15	12	11	13	10	9	9	7	7	5
Morelia	14	12	11	10	9	10	9	9	8	6	6	6
Puebla	12	10	10	9	10	9	9	6	6	6	6	6
Oaxaca	14	12	12	11	12	12	10	10	9	9	8	8
Valle Sur	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Vallejo	7	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2
Iztapalapa	8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Cuautitlan	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Promedio	10	7	8	7	7	7	6	5	5	5	4	4



b) Recuperación de cobranza: en el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de cobranza ingresada en bancos respecto al saldo total de cartera a inicio de cada mes, reflejando un mayor ingreso en las arcas de la empresa.

Recuperación de cobranza por mes

Fecha de corte	% Cobrado 1er semana	% Cobrado 2da semana	% Cobrado 3er semana	% Cobrado 4ta semana	% Cobrado 5ta semana	% Recuperación mensual
02-ene-18	11%	29%	21%	19%	18%	98%
02-feb-18	6%	30%	23%	33%	21%	112%
02-mar-18	7%	35%	27%	25%	26%	120%
02-abr-18	31%	29%	29%	29%	1%	119%
03-may-18	42%	34%	32%	46%	35%	188%
04-jun-18	1%	20%	21%	38%	33%	113%
03-jul-18	25%	35%	30%	29%	11%	130%
02-ago-18	17%	26%	26%	38%	33%	139%
04-sep-18	42%	22%	34%	28%	0%	126%
02-oct-18	26%	30%	30%	31%	33%	149%
01-nov-18	1%	33%	40%	34%	49%	157%
03-dic-18	40%	32%	29%	33%	1%	136%



Conclusiones

El recuperar oportunamente los saldos de cartera es vital para el desarrollo de la organización, ya que es indispensable contar con liquidez para cumplir con los compromisos adquiridos y continuar con el desarrollo de la empresa, adicionalmente es un reflejo de eficiencia en los procesos de la operación, pues cuando los indicadores muestran una disminución en los vencimientos de la cuenta por cobrar queda de manifiesto que la planeación, organización, dirección y control fueron acertadamente establecidos y ejecutados.

Con el propósito de realizar una mejora en el proceso de cobro a clientes abarroteros mayoristas se elaboró e implementó el manual de procedimientos, en el cual se observó mejor aceptación por parte de los clientes externos que de los de la propia organización, ya que los primeros consideraron el beneficio inmediato que traería a su cuenta, sin embargo para los clientes internos lo percibían como una carga adicional de trabajo, no obstante conforme transcurrió el tiempo se dieron cuenta que su esfuerzo estaba dando frutos y que la operación fluía de manera ágil.

Entre los principales beneficios se encuentra una recuperación oportuna de los vencimientos, se disminuyó la suspensión de las cuentas por atraso en pagos, lo que permite un incremento en ventas, la relación comercial con los clientes se ha fortalecido, los colaboradores se sienten identificados con el objetivo del área, la rotación de personal ha reducido, las decisiones que se toman son objetivas de acuerdo a lo establecido en el proceso, los individuos conocen sus actividades, nivel de responsabilidad y autoridad lo que les brinda un sentimiento de autorrealización y pertenencia a la organización.

Los vencimientos mayores a 30 días al 03 de Enero de 2019 muestran una disminución de 4.63% respecto del año anterior, lo cual corrobora que la implementación del manual de procedimientos es de gran ayuda para la gestión de la cartera, ya que la mayoría de los temas por los que se atrasa un pago es debido a fallas en el proceso. Ahora bien, el manual propuesto en la presente tesis se puede considerar como modelo para su aplicación en organizaciones del mismo giro, realizando las adecuaciones necesarias y propias de cada ente.

Para un Licenciado en Administración es gratamente reconfortante observar como el cúmulo de conocimientos y habilidades desarrolladas a lo largo de su formación universitaria y profesional aportan positivamente a la organización en la que se desenvuelve, así mismo se corrobora que el proceso administrativo en todas sus etapas está presente y es cíclico para el logro de mejoras continuas, por lo que se sugiere revisar continuamente los procesos como parte de la cultura organizacional.

Referencias de consulta

1. Alles, Martha Alicia. 2011. Diccionario de términos de recursos humanos. Granica. México
2. Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración Teoría, proceso y práctica. McGraw Hill. Colombia. 3ra edición.
3. De Juan Vigaray, Ma. Dolores. 2005. Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada. Pearson. España
4. Ettinger, Richard y Golieb, David. 1986. Créditos y cobranzas. Wallberg Enrique, traductor. Compañía Editorial Continental. México. 5ta edición.
5. Hernández y Rodríguez Sergio y Palafox de Anda Gustavo. 2012. Administración. McGraw Hill. México. 3ra edición
6. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark. 2012. Administración. Una perspectiva global y empresarial. Ortiz Staines Manuel y Herrero Díaz María Jesús, traductores. McGraw Hill. México. 14ª edición.
7. Mercado H., Salvador. 2003. Crédito y cobranzas. Cómo lograr utilidades mediante crédito y cobranzas estratégicos. Macchi. México
8. Mercado H., Salvador. 2008. Canales de distribución y logística. Macchi. México
9. Molina Aznar, Víctor E.2005. El gestor de cobranza. Ediciones fiscales ISEF.México
10. Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. 2011. Crédito y cobranza. Grupo editorial patria. México.
11. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José G. 2015. Fundamentos de administración. Trillas. México. 11a edición
12. Münch Galindo, Lourdes. 2015. Administración proceso administrativo. Clave del éxito empresarial. Pearson. México. 3ra edición.
13. Reyes Ponce, Agustín. 2007. Administración moderna. Limusa. México.
14. Santillana González, Juan Ramón. 2015. Sistemas de control interno. Pearson. México.

15. Schmelkes, Corina y Elizondo Schmelkes Nora. 2010. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). Oxford. México. 3ra edición.
16. Serraf, Guy. 1988. Diccionario metodológico de mercadotecnia. Levesque Dion Hélene, traductora. Trillas. México.
17. Stephen P. Robbins; David A. Decenzo; Mary Coulter. 2013. Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Jasso Hernández Borneville, Erika Montserrat, traductora. Pearson. México. 8a edición
18. <https://www.anam.mx/portal/asi-es-esto-del-abarrote-no-41>
19. <http://www.concanaco.com.mx/ellos-venden-mas-barato-y-ya-le-compiten-de-tu-a-los-supermercados/>
20. <https://www.diconsa.gob.mx/normateca/Norma-Interna/NormatecaInterna/ApoyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>
21. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Abarroteros-mayoristas-apuestan-a-formatos-de-proximidad-20180402-0121.html>
22. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Canal-mayorista-seduca-a-hogares-mexicanos-20180515-0022.html>
23. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Sector-abarrotero-en-Mexico-incremento-ventas-a-5.9-durante-mes-de-agosto-20180927-0073.html>
24. https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/ca5bf413-2903-4109-b5bb-5f564c6eec6d/MG_Revolucion_Habilidades_20.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ca5bf413-2903-4109-b5bb-5f564c6eec6d
25. <https://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>
26. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>