



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
PÚBLICAS Y PRIVADAS:**

“Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas, en Artículos Higiénicos”.

TRABAJO DE SEMINARIO

que para obtener el título de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

PATRICIA ACOSTA CASTRO

Asesor :Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

284066

Año 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento

de crédito y cobranzas en Artículos Higiénicos"

que presenta la pasante: Patricia Acosta Castro

con número de cuenta: 08104701-7 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

II

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

IV

ING. Juan de la Cruz Hernández Zamudio

PARA TI MAMÁ:

Por el apoyo, la fuerza y el carácter que demuestras para salir adelante.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS:

Por el apoyo y el ejemplo para continuar y terminar con lo emprendido hasta hoy.

A TI ALFONSO:

Que siempre y en cada momento me demuestras tú confianza, apoyo y me brindas tú ayuda incondicional.

A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y MAESTROS:

Por su ayuda y entusiasmo he llegado a otra meta en la vida.

Y a todas las personas que me alentaron y confiaron en mi para la culminación del presente trabajo.

UN SINCERO AGRADECIMIENTO

Índice

Índice.....	i
Objetivos	1
Introducción	2
Capítulo No. I	4
Aspectos Administrativos de los Manuales de Políticas y Procedimientos.	
1.1 Aspectos Generales de la Administración.....	4
1.2 ¿Qué es la Administración?.....	6
1.3 ¿Qué es un Manual?	6
1.4 ¿Qué es una política?.....	8
1.5 ¿Qué es un procedimiento?	9
1.6 Clasificación de los manuales de procedimientos.....	10
Capítulo No. II	15
Políticas de un Departamento de Crédito y Cobranzas.	
2.1 Crédito y Cobranzas	15
2.2 Funciones de Crédito y Cobranzas	18

2.3	Cuentas nuevas	19
2.4	Cuentas antiguas	20
2.5	Investigaciones	21
2.6	Criterios de evaluación	21
2.7	Condiciones para aceptar contratos y documentos.....	22
2.8	Relación intedepartamental	23

Capítulo No. III.....26

Procedimientos de un Departamento de Crédito y Cobranzas.

3.1	Ventas de Contado.....	30
3.2	Ventas de Crédito	32
3.3	Registro de Ingresos	33
3.4	Notas de Crédito	34
3.5	Notas de Cargo	35

Capítulo No. IV36

Calidad en la Organización.

4.1	Historia de la calidad	36
4.2	¿Qué es la calidad?.....	37
4.3	La calidad como sistema.....	38
4.4	¿Qué importancia tiene el ISO 9000?.....	41
4.5	¿Qué es una norma?	45
4.6	Tipos de Normas	45

Capítulo No. V.....	47
Caso Práctico “Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en Artículos Higiénicos”	
5.1 Antecedentes	47
5.2 Diagnóstico	49
5.3 Investigación.....	51
5.4 Resultados.....	54
5.5 Propuesta.....	55
Conclusiones.....	64
Glosario.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos.....	iv

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- **Mejorar la calidad en el desempeño en el departamento de Crédito y Cobranzas, mediante el diseño de un manual de políticas y procedimientos.**

OBJETIVOS PARTICULARES

- **Recuperar oportunamente la cartera de clientes, con la cual se brindará a la empresa, la liquidez necesaria para el buen funcionamiento, desarrollo y productividad.**
- **Mantener el control de la cartera de nuestros clientes y actualización de saldos, a través de las políticas y procedimientos.**
- **Establecer mediante la aplicación de este manual, un adecuado canal de comunicación e interrelación departamental.**

Introducción

En la actualidad es muy importante hablar de Calidad Total en las empresas, las cuales se preparan para no quedarse fuera del mercado y que los productos extranjeros dominen el mercado nacional, es por ello que cuando se piensa en calidad, se asocia con la implantación de la certificación de la empresa en el ISO 9000.

El presente trabajo nos mostrará algunos aspectos de la administración, las políticas, procedimientos, y diseño de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, sobre la calidad en una empresa, aplicándolo a un departamento en particular, crédito y cobranzas.

En el capítulo I, encontraremos algunos conceptos de la administración, manuales, políticas, procedimientos, así como clasificaciones de los mismos.

El capítulo II, nos habla de la importancia que tiene la elaboración de las políticas, en los diferentes departamentos de las empresas, para el adecuado y correcto funcionamiento de los mismos, en el desarrollo de sus funciones y actividades.

Esto nos lleva al capítulo III que señala, la importancia de la elaboración de los procedimientos de las diferentes actividades de los departamentos, que deben establecerse por escrito y en una forma clara y de fácil entendimiento, para la mejor integración del personal de nuevo ingreso así como los ya existentes en la organización, al sistema de trabajo.

El capítulo IV, lo enfocamos a la calidad en la organización, para poder tener una buena aceptación en el mercado de nuestros productos y así establecer una competencia no solo en el ámbito local o nacional, sino para tener un reconocimiento mundial de nuestros productos.

Para llegar al mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios que se elaboran, en las organizaciones. Es importante recordar que la calidad no nada mas se aplica a los materiales, sino que también es aplicable a los seres humanos, para la mejora de sus actividades y comportamiento y lograr una armonía con uno mismo.

Lo cual llevará a un mejor desempeño de las actividades encomendadas ya que un personal motivado es más productivo. Haciendo a la organización más competitiva en todos sus niveles. Y si es posible establecer la administración total de la calidad.

El capítulo V esta enfocado al caso práctico, diseño de un manual de políticas y procedimientos para crédito y cobranzas, en Artículos Higiénicos, con la aplicación de los procedimientos.

Capítulo No. I

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Aspectos Generales de la Administración.

Mucho se discute sobre si la administración, es una ciencia, una técnica o un arte, para su mayor entendimiento es conveniente conocer los significados de cada una de estas palabras y así podremos formarnos nuestra propia conclusión sobre la administración.

“Ciencia: Es un conjunto de conocimientos y de investigaciones, que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario.

Técnica: Es un conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte, pericia y habilidad para usar esos procedimientos y recursos

Arte : Es la virtud, disposición, precepto, reglas o conjunto de métodos necesarios para hacer bien una cosa.”¹

Ahora podemos confirmar que la administración es una ciencia porque cuenta con principios y teorías que le son característicos, aplicables en cualquier organismo.

“La teoría de la administración cuenta con los siguientes elementos.

Principios

Reglas

Técnicas

Criterios específicos de aplicación

Conceptos básicos

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “El pensamiento de la Administración” Ed. Ecasa, 2^a ed. México, 1990

Todos estos principios dan como resultado el logro de los objetivos de la organización. Es aquí donde se aplica lo que Henri Fayol dijo “La verdadera razón de la ausencia de enseñanza de la administración... es la ausencia de la teoría: Sin teoría no es posible ninguna enseñanza”. Fayol indicó la necesidad de una teoría que incluyera un conjunto de principios, reglas, técnicas, métodos que fueron tratados y comprobado, por la experiencia general y en la actualidad aun es expresada por académicos y practicantes.”²

En la actualidad toda organización está conformada por una administración, la cual encausa los esfuerzos intelectuales y físicos de las personas, así como otros recursos, que llevarán a cabo una o varias acciones encomendadas, para la obtención de un objetivo o resultado final.

Todo organismo tiene 3 objetivos que son:

1. Social
2. Económico
3. Servicio

El social es de gran importancia ya que crea fuentes de empleo.

El económico su función es la generación de utilidades o ganancias

El servicio es la producción de un bien o servicio para beneficio de la sociedad.

La producción de un bien o servicio para la obtención de una utilidad o ganancia.

Para poder alcanzar sus objetivos, todo organismo social, deberá regirse por un orden de cómo debemos desempeñar, hacer las funciones y obligaciones encomendadas a cada persona.

Para ello hablaremos de que es la administración, que son las políticas, los procedimientos y los manuales.

² idem

¿Qué es la Administración?

“Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos”³

La administración es una ciencia que esta dirigida a la obtención de un producto, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos necesarios, a través de una serie de acciones que forman parte del proceso administrativo. El cual se compone de: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

¿Qué es un Manual?

Existen varios tipos de manuales que son aplicables en todos los ámbitos de estudio, para efectos de este trabajo nos abocaremos a los manuales de procedimientos pero para ello son necesarias algunas definiciones de lo que son los manuales, a continuación presentaremos algunos autores y sus conceptos.

Terry nos habla de manuales de oficina y dice que es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en la empresa. En realidad es un libro-guía una fuente de datos que son esenciales para la mejor realización de las tareas”⁴ y agrega que son una forma sencilla, directa, uniforme

³ Terry George R, Franklin Stephen G, “Principios de Administración”, Cecsa, 13^a Reimpresión, México, 1998

⁴ Terry George R “Administración y Control de Oficinas”, Ed. Continental, México, 1990

y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

Otro concepto de manual es el Duhalt Krauss que nos dice:

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”⁵

Y por último otro concepto mas actualizado y aplicado en documentos que maneja la universidad.

“Es el documento que integrará lo esencial de un tema, dando una versión integra y proporciona información básica y concisa sobre algún tema en especial”.⁶

De esta forma podemos llegar a la conclusión que un manual debe constar con los temas de importancia de una área específica, para el buen desempeño de la misma, para que el personal conozca los procedimientos correspondientes y así se le facilite las funciones a desempeñar.

Existen varios tipos de manuales como son:

- ✓ Manual de bienvenida,
- ✓ Manual de calidad,

⁵ Krauss M.Duhalt “Los manuales de procedimientos en la oficinas publicas”, FCA-UNAM, México, 1990.

⁶ Varios, “Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos”, UNAM. México, 1994.

- ✓ Manual de control,
- ✓ Manual de inducción,
- ✓ Manual de organización,
- ✓ Manual del operario,
- ✓ Manual de políticas
- ✓ Manual de procedimientos,
- ✓ Manual de procesos,
- ✓ Manual de sistemas, Etc.

¿Qué es una política?

“Es una guía general verbal, escrita o implícita que establece los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa.”⁷

Otros autores la clasifican como un lineamiento que define la posición de una organización ante una situación específica de acuerdo con los criterios de la dirección o gerencia. Estableciendo los límites de acción, dando origen a un procedimiento. También debemos establecer que una política puede ser flexible para ciertos casos ya que sino sería un reglamento rígido y estaría dirigido a hacia una organización burocrática.

“ Es un lineamiento general para tomar decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar o cuales no, algunas políticas incluyen reglas, donde se define las medidas específicas que se tomaran en una situación dada y generalmente van acompañadas de procedimientos”⁸

⁷ Terry George R. Franklin Stephen G. “Principios de Administración”, Ceca, 13ª Reimpresión, México, 1998.

⁸ Stoner James A.F. Freedman y Gilbert. “ Administración”, Ed. Prentice hall, 6ª Edición, México, 1996

Es un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones, donde canaliza las ideas de los miembros de una organización, para que sean congruentes con los objetivos.

Cuando se elabora un manual de políticas de debe tener en claro que estas pueden ser:

Generales cuando se tiene un gran alcance y por lo mismo pueden llegar a ser ambiguas.

Especificas cuando son establecidas por una causa y casi siempre están enfocadas a un problema en especial.

Todas las políticas deberán ser claras y precisas en su contenido.

Para que una empresa establezca una coordinación se necesita de políticas departamentales que le ayudan a interrelacionar sus segmentos, se deben conocer los limites de actuación. Esto dará como resultado un mayor numero de políticas especificas y mejores resultados.

Cuando se elabora un conjunto de políticas de puede formar un manual. Se presupone que cada departamento tendrá sus políticas y estas darán origen a un manual general para toda la organización.

¿Qué es un procedimiento?

“Es un plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad, o métodos estándares de operaciones en una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.”⁹

⁹ Stoner James A.F, Freedman y Gilbert. " Administración", Ed. Prentice hall, 6ª Edición, México, 1996

Clasificación de los manuales de procedimientos

Antes de la clasificación debemos explicar que es un manual de procedimientos. Son el instrumento que contiene la información en una forma sistemática, metódica y escrita de los pasos y operaciones a seguir para realizar una o varias funciones administrativas, la cual debe describirse en forma sucesiva la ejecución de una tarea o trabajo, es recomendable usar simbología que sea fácil de comprender que se expresa mediante los diagramas, y debe presentar un instructivo para su llenado, y aclarar datos existentes como son el caso de los manual de operaciones.

Todo manual de procedimientos debe presentar los objetivos que persigue:

“Presentar una visión de cómo opera la organización, Precisar la secuencia lógica de pasos que compone cada uno de los procedimientos. Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo, Describir gráficamente los flujos de las operaciones, Servir como medio de integración y orientación para el personal, de nuevo ingreso facilitando su incorporación a su unidad orgánica. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.”¹⁰

Los manuales administrativos se clasifican por su contenido y por su función específica.

En los manuales de contenido:

Se muestran las características que nos explican como realizar una gran variedad de materias, y en la cual podemos encontrar los siguientes:

¹⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, “Cómo elaborar usar los manuales Administrativos”, ed.Ecasa, 2ª Edición, México, 1992

- ✓ Manual de historia del organismo. Que tiene como propósito dar a conocer en breve el comienzo, crecimiento, logros, administración y la posición actual.
- ✓ Manual de organización. Que tiene como propósito exponer en forma clara la estructura organizacional, con la clara definición de los objetivos y funciones, así como la autoridad y responsabilidades en cada puesto del organismo.
- ✓ Manual de políticas. Es el que en forma detallada enmarca los lineamientos que se aplicarán en la toma de decisiones.
- ✓ Manual de procedimientos. Es en donde se explica la manera analítica de los procedimientos administrativos, para la actividad operativa de una organización, de la cual también podemos decir que es una guía (de cómo hacer) es de gran ayuda para el personal actual, así como el de nuevo ingreso, ya que le facilitará la inducción a su área de trabajo y poder dar mayor desempeño y confianza en la realización de sus funciones.
- ✓ Manual de contenido múltiple. Este manual es recomendable para las organizaciones pequeñas en el cual se puede incluir todos los manuales anteriores.
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo. Es aquel, que en forma ordena los pasos para llevar a cabo una función u operación, la cual forma parte de una rutina y en algunas ocasiones se auxilia de croquis, dibujos, esquemas o diagramas y algunas veces sirve de auto evaluación para la comprensión del contenido.

Por su función específica:

Ya que por la división del trabajo un organismo cuenta con diferentes departamentos y cada uno deberán contar con sus propios manuales como son:

- Manual de producción. Es aquel el que nos mostrará el proceso de fabricación en donde se encuentra la inspección, ingeniería industrial, control de producción.
- Manual de compras. Es aquel en donde se establece por escrito y define los alcances de compras, se definen los métodos a utilizar.
- Manual de ventas. Es donde se establecen las políticas, procedimientos y controles, donde se les da un marco de referencia para el trabajo de ventas.
- Manual de finanzas. Es donde en forma escrita se establece la responsabilidad de cada nivel de administración, ya que este nivel tiene a su cargo los bienes, y el dinero.
- Manual de contabilidad. Es donde se establecen los principios y técnicas de contabilidad y debe contener el manejo de los registros contables así como los controles de los informes financieros.
- Manual de crédito y cobranzas. Es aquel en donde se establecen las políticas y procedimientos para el correcto desempeño de la función de la cobranza y el control de las operaciones crediticias, las investigaciones, así como la determinación de los límites de crédito.
- Manual de personal. Es aquel en el que se establece la comunicación de las actividades y las políticas de la dirección, en cuanto al personal, también se debe incluir lo relacionado al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, así como los lineamientos que deben seguir para el manejo del personal existente en cuanto a la relación patrón-trabajador, etc.

Existe otra clasificación más que es por el ámbito de aplicación y son:

Generales y Específicos

Generales: en los cuales abarca toda la organización en general en un solo conjunto en donde se informa de forma definida la estructura funcional, de los procedimientos y las políticas y sirve como referencia, para la forma de operar con condiciones generales y se aplicarán en uno o más sectores de la administración.

Específicos: en los cuales abarca el contenido de toda la información de la organización para cada área específica de la organización y persiguen un propósito, el cumplimiento de las funciones y los objetivos, en una forma sistemática.

Existen dos clasificaciones que son:

De oficina y fábrica.

Los de oficina por las tareas individuales, los de fábrica por las prácticas departamentales y generales.

Todo manual de procedimiento debe contener:

1. Índice: Que es la lista de los apartados que contiene el manual.
2. Introducción: Que tiene como propósito la explicación de los objetivos del manual que se pretenden cumplir, el alcance que es una breve explicación del contenido del manual, como usarse aquí es necesario un pequeño formato que una vez usado o cuando el personal deje la empresa debe devolverlo, revisiones estas deben contener la fecha de la última actualización y recomendaciones para un mayor entendimiento y comprensión del mismo.
3. Organigrama: en el cual se interprete la estructura orgánica para la cual fue creado el manual.
4. Gráficas: que deben contener un diagrama de flujo, en el caso de un manual de procedimientos para operarios de máquinas.

5. Estructura: Que es una descripción en forma narrativa de cada uno de los procedimientos.
6. Formas: Que se emplean y un instructivo de llenado.

Capítulo No. II

POLÍTICAS DE UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Las políticas son normas que establecen las acciones a seguir ante una situación determinada, minimizando así la probabilidad de errores y su consecuente costo para la empresa.

Se derivan de las condiciones y necesidades particulares de la empresa. Se establecen mediante la definición de cursos de acción para situaciones específicas y son necesarias en todos los departamentos de la empresa.

Adquieren gran importancia en el departamento de Crédito y Cobranzas ya que son determinantes para la autorización de créditos a clientes y su correspondiente recuperación, contribuyendo así a la buena marcha de la empresa.

Las políticas pueden ser: Generales y Específicas

Generales: cuando el alcance es amplio y en algunas veces también ambiguas.

Específicas: cuando son generadas por una causa y se enfocan a un problema concreto.

Crédito y Cobranzas.

El crédito se desarrolló con la actividad comercial y fue en la edad media cuando adquirió una relevancia formal. La palabra crédito es el derecho que se le concede a uno individuo o institución para retirar la mercancía sin pago

inmediato, o para recibir dinero en préstamo, es la fama que goza una persona o institución de satisfacer puntualmente sus compromisos.

El crédito es la capacidad de obtener dinero, un bien o servicio, mediante la promesa de pago en una fecha o plaza determinado. Aquel que concede el crédito confía en que lo cobrará a su vencimiento.

El crédito cuando se concede en forma apropiada, prevee a la persona ya sea moral o física un suplemento de capital que puede ser utilizado para crear riqueza adicional.

El mejor administrador del crédito, es el que reduce sus quebrantos por incobrables al mínimo y que tiene la menor cantidad de cuentas atrasadas, ello sería ideal y puede lograrse otorgando créditos, solo a muy buenos clientes.

Pero al aplicar esta política se reduciría en una considerable forma las operaciones de las empresas que otorgan crédito.

El propósito general del crédito es saber tomar la decisión de que cantidad se hace acreedora una empresa que solicita un crédito.

Una definición de cuentas por cobrar “ es el registro y control del dinero que sus clientes deben a la empresa por algún bien o servicio que el cliente ya ha recibido pero que aun no ha pagado por ellos.”

Por ello se hace una interrelación con el departamento de ventas, ya que éste es el que de alguna forma hace el contacto con los clientes que formarán parte de la cartera de cuentas por cobrar mejor conocido como crédito y cobranzas.

En el departamento de ventas, se registran las compras de sus clientes, tanto de contado como las de crédito, esta información se da a través de la facturación, dando el siguiente proceso para la recuperación de la cobranza, tema de los procedimientos que en el siguiente capítulo se expondrán.

La palabra cobranza, es la acción de recolección de caudales y se deriva de la palabra cobrar. Con el significado de estas dos palabras podemos entender con

mayor claridad la labor que se desempeña en un departamento de crédito y cobranzas, de alguna organización comercial o de producción.

De lo anterior se deduce que las funciones principales de este departamento son:

- Otorgar crédito a “clientes” de la empresa apoyándose en las políticas existentes para tal fin.
- La obtención de los pagos correspondientes a dichos créditos de acuerdo a las condiciones establecidas en los mismos.

Ya que el crédito nos permite disfrutar de un bien o servicio en forma inmediata, pero con un pago diferido. La certidumbre del cobro y la obtención del mismo son las actividades preponderantes del departamento de crédito y cobranzas.

Algunos de los tipos de crédito que existen, y que en la actualidad son los más utilizados tales como:

- Crédito internacional
- Crédito de inversión
- Crédito bancario o financiero
- Crédito hipotecario
- Crédito al consumidor (persona física)
- Crédito comercial (persona moral)

Como podemos apreciar el crédito no es fácil, es complicado, difícil, costoso y exige tiempo, implica riesgos y producirá pérdidas, si no se vigila y controla, ya que como, sabemos el crédito esta basado en la confianza y la promesa de pago del individuo o institución.

Las Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas

Un departamento en de crédito en cualquier organización, debe tener claramente sus objetivos y saber perfectamente sus funciones, obligaciones y la responsabilidad, para así poder llevar a cabo la encomienda que se tiene, para el mejor aprovechamiento de los recursos, de los cuales dependerá principalmente la solvencia de la empresa.

- Control, custodia y cobranza de las cuentas por cobrar.
- Programación y control del archivo de las facturas.
- Registro de la cobranza recuperada en el sistema.
- Arqueos de las cuantas por cobrar.
- Conciliaciones de las cuentas por cobrar.
- Aclaraciones de las diferencias en las cuentas por cobrar.
- Recordatorios de cobranzas y Estados de Cuenta.
- Elaboración de las notas de crédito, cargo y depuración de cuentas por cobrar.
- Determinación de las cuentas incobrables
- Investigación, evaluación y autorización de créditos.

Una de las principales funciones del departamento de crédito y cobranzas es el control y la custodia de todos los documentos que integran la cartera de sus clientes. Ya que estos son algunas veces el único medio de comprobar la operación que se realizó con el cliente o institución y para lo cual si se desea recuperar es necesario la entrega del documento que lo ampare.

La programación es de suma importancia ya que con ella podremos establecer los estimados de recuperación de la cartera, basándose en los días de revisión y pagos previamente fijados por nuestros clientes.

El registro de la cobranza se hace diario y con base en lo recuperado, para tener un mejor control de las cuentas que están pendientes de pago. Y siempre mantener al día la cartera de cuentas por cobrar.

Los arqueos deben hacerse por lo menos una vez al mes ya que así se sabe en que proceso se encuentra un documento o documentos, los cuales ya hayan sido emitidos y por falta de entrega del mismo no podemos dar el seguimiento necesario, para la recuperación oportuna de la cartera.

Cuentas nuevas:

Cuando existe un nuevo cliente que solicita línea de crédito se debe tener como política la siguiente:

El cliente tiene que enviar una solicitud de crédito con todos sus datos, como son:

Razón Social completa, Copia de la cedula R.F.C, Alta de Hacienda, Domicilio Fiscal completo, Referencias Bancarias y Comerciales, Estados Financieros, así como los nombre de las personas encargadas de los departamentos de pagos y compras, y los horarios y días de pagos.

Generalmente se les solicita un mínimo de compras de contado, para que en ese tiempo la solicitud sea investigada de acuerdo a sus referencias comerciales y bancarias.

Una vez que se tiene la información de las referencias se debe analizar, los días y los montos que estos otorgan, así como los comentarios que se hagan sobre el comportamiento del cliente analizado, se determinará los días de crédito y el

monto del límite a otorgar. Es necesario elaborar un formato donde se establezca los días de crédito y el límite del monto otorgado, debe notificarse al director del área para el VoBo. y también al departamento de ventas.

Elaborar una carta informativa para el cliente, donde se le notifica los días que se le otorgaron de crédito así como el monto máximo y la forma de pago, si el cliente llegara a ser foráneo, es recomendable que se le de un número de cuenta bancaria donde podrá depositar el pago al vencimiento y enviará por fax, la ficha del depósito con sellos legibles, para su aplicación en el sistema y así poder entregarle mediante una mensajería su factura original, previa confirmación del depósito en el estado de cuenta bancario.

Debe elaborarse una carta que estará firmada por el departamento de crédito y cobranza, con la autorización de la dirección general, se entregará una copia al departamento de ventas, se procede a cambiar los datos en el sistema, de cliente de contado, a cliente con crédito.

Cuentas Antiguas:

Las cuentas antiguas se siguen manejando con las condiciones con las cuales se dieron de alta, salvo cuando un cliente solicita la ampliación de sus días de crédito u ocasionalmente en el monto de límite de crédito.

Este último se va ajustando de acuerdo a los incrementos que se le van haciendo a las líneas de productos que se manejen, y debe tonarse en cuenta la relación con el porcentaje de los incrementos en los precios, su volumen de compra y sobre todo el comportamiento que ha desarrollado en el transcurso de los años.

Investigaciones:

Estas se pueden realizar a través del mismo departamento de crédito, por vía telefónica, fax o correo de acuerdo a las referencias enviadas, con el departamento de cuentas por pagar de sus clientes o referencias. También se llama al banco para confirmar la existencia de la cuenta proporcionada y el manejo de la misma. (ver formato en los anexos)

También pueden hacerlas a través de las agencias especializadas en esta labor, pero muchas veces es más certero lo que se recava en forma directa.

Criterios de Evaluación:

Sobre la base de los estados financieros se podrán determinar:

1. - Proporción del circulante	Activo circulante / pasivo circulante
2. - Proporción de liquidez	Efectivo + Valores Comerciales + Pasivo Circulante.
3. - Proporción de deuda	Total Pasivo / Total Activo
4. - Rotación de cuentas por cobrar	Ventas Netas / Prom. Cuentas por Cobrar
5. - Rotación de inventarios.	Costos de Ventas / Inventarios.

Deberán de leerse minuciosamente los documentos: como son acta constitutiva y los poderes si los manejan.

Se toma una estadística a través de la media, para poder asignar los días de crédito y el monto, claro que éste puede variar de acuerdo a los consumos del cliente hasta poder manejar un límite abierto.

Si el cliente es de suma importancia en el mercado, se pueden hacer excepciones en los datos que arroje la investigación.

Y tomando en cuenta que los bancos no siempre dan referencias de sus clientes solo queda confirmar y existe una cuenta a su nombre y que siga activa a la fecha de la investigación.

Tipos de garantía

Si la investigación es insatisfactoria pero los clientes insisten, en el crédito es recomendable que se les solicite algún tipo de garantía, de acuerdo al crédito solicitado.

Existen garantías que van desde una fianza con cualquier aseguradora, hasta la firma de pagarés o letra de cambio, por el monto del cual desea tener el límite de su crédito. Y es recomendable que se establezca que todos los gastos que llegarán a ocasionar la aplicación de una garantía, deberán ser cubierta por el cliente.

Condiciones para aceptar contratos y documentos:

Por lo general no se manejan contratos con el sector privado, pero si con el sector publico, ya que una vez que se gana el concurso o licitación, se firma un contrato y una fianza de compromiso, para las entregas puntuales.

Ya que los contratos marcan el porcentaje de multa o sanción por incumplimiento de la entrega de mercancía, o por incumplimiento en la cantidad entregada.

En el sector privado se debe establecer fianzas para amparar el pago total de las facturas, pero como un parámetro es demasiado costoso ya que los clientes tendrían que pagar su propia fianza.

Si un cliente se atrasa en sus pagos se les suspende las entregas hasta que se normalice en sus pagos.

Letras de cambio

Sólo se deben aceptarse cuando el cliente lo establezca como una forma de pago anticipado para los descuentos en los factorajes.

En cuestión de letras de cambio, existen algunos clientes que las manejan para su venta en cualquier casa de factoraje, mediante una documentación previa de las facturas.

◆ Relación interdepartamental

Para poder establecer un buen sistema de calidad en un departamento es necesario que exista una relación interdepartamental, ya que todos los departamentos de la empresa, se relacionan de alguna manera, esto nos llevara al buen funcionamiento de nuestras políticas.

En el caso muy particular nos enfocaremos a los que tienen mas contacto entre sí como son:

Ventas / Crédito

La relación que se tiene con el departamento de ventas es prioritaria y de suma importancia, ya que éste departamento es el que nos proporciona la documentación necesaria para el funcionamiento del departamento como son:

- Facturas originales de la venta, para su revisión y cobro.
- Facturas con copias selladas, para su programación y cobro
- Copias de las facturas para la elaboración de notas de crédito.
- Información sobre faltante en los envíos
- Facturas con copias de los talones de embarque de la mercancía.
- Reporte diario de la venta de mostrador que generalmente es en efectivo.
- Entrega relación de la documentación enviada a revisión a través del representante. (bodegas foráneas)

Crédito / Ventas

- Pasar la información actualizada a ventas sobre la situación que guardan los clientes en cuestión de vencimientos y atrasos.
- Solicitar aclaración sobre los faltantes o diferencias en pagos, que los clientes hacen ya que el pedido se archiva en el departamento de ventas.
- Autorizar la liberación de los pedidos de los clientes que presentan algún problema de atraso en sus pagos, basándose en las políticas establecidas para su crédito.
- Entregaré a ventas documentos, avisos de descuentos o devoluciones de

- Mercancía de los clientes para que los vendedores o choferes hagan la recuperación de la mercancía que genero los descuentos.
- Informar a ventas sobre cheques devueltos de los clientes que carecen de crédito para no surtir hasta que se recupere el pago anterior.

Contabilidad / Crédito

- Se encarga del cálculo de las comisiones basándose en lo aplicado en el sistema por parte del departamento del crédito para todos los vendedores y debe efectuarles sus depósitos.
- Proporciona estados de cuentas bancarias cuando existen depósitos pendientes de aplicar después de las conciliaciones bancarias.
- Cuando se necesita información de los estados financieros, auditados.

Crédito / Contabilidad

- Entrega diariamente del reporte de la póliza de ingresos con sus soportes de la documentación y las copias de las fichas de deposito de la recuperación de la cobranza del día anterior.
- Relación de depósitos bancarios y los que recibimos vía fax.
- Notas de crédito por los diferentes conceptos: descuentos, devoluciones, faltantes, diferencias en precios, multas o sanciones para su revisión y firma.
- Entrega las copias que corresponde a contabilidad de las notas de crédito una vez autorizadas por la gerencia administrativa.
- Entrega facturas originales de los comisionistas del pago de las comisiones del mes.

Capítulo No. III

PROCEDIMIENTOS DE UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Un procedimiento es la forma específica de desarrollar una actividad. En algunos casos los procedimientos están documentados por ejemplo: Procedimientos del sistema de cobranzas, y cuando los procedimientos están documentado también se les denomina con frecuencia procedimiento escrito o documentado.

Los procedimientos escritos o documentados generalmente contienen:

1. Los propósitos y
2. Los alcances de una actividad.

Los cuales nos llevan a las siguientes preguntas:

¿Qué debe hacer y por quién?

¿Cuándo, donde y como debe ser hecha?

¿Qué materiales, equipo y documentos deben ser utilizados?

Y la más importante

¿Cómo ésta debe ser controlada y registrada?

Un procedimiento es un documento que en esencia debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quién hace qué?

¿Cuándo se realiza la actividad?

Debe bosquejar en la secuencia y flujo entre personas y áreas involucradas y se genera para que el personal obtenga una dirección en la ejecución de una actividad en particular. Así mismo “sirve para reducir la curva de aprendizaje cuando se contrata a personal de nuevo ingreso”

También debe contener una descripción narrativa del procedimiento, que es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para llevara a cabo una acción encomendada o determinada.

Cuando se hace una narrativa de los procedimientos es común la utilización de estos verbos que son muy específicos.

1. **Elaborar:** cuando se genera un documento(informe, oficio, memorandum, carta, etc.)
2. **Enviar:** cuando la actividad implica el traslado de documentos o materiales a otra área.
3. **Entregar:** cuando los documentos se proporcionan directamente a otra persona o instancia.
4. **Llenar:** cuando se anotan los datos requeridos por una forma impresa.
5. **Requisitar:** cuando se anotan los datos requeridos en una forma impresa y se debe anexar la documentación para el trámite.
6. **Turnar:** cuando los documentos se proporcionan a otra instancia dentro de la misma área.

<p>El ISO 9000 estable que todo procedimiento debe cumplir con los siguientes aspectos:</p> <p>Autoridad</p>	<p>Debe detallar:</p> <p>quién lo generó</p> <p>quién lo autorizó</p> <p>Fecha de creación y autorización.</p>
<p>Fecha de revisión</p>	<p>Debe especificar cuándo es la próxima fecha de revisión.</p>
<p>Registro de cambios</p>	<p>Debe detallarse:</p> <p>Qué se cambió</p> <p>Cuándo se cambio</p> <p>Quién.</p>
<p>Dueño del documento</p>	<p>Nombre del dueño</p> <p>Número de serial del documento</p> <p>El documento debe estar registrado en la lista maestra.</p>
<p>Título</p>	<p>Todo documento debe contener un título y número de referencia.</p>
<p>Número de páginas</p>	<p>Debe tener el siguiente estilo:</p> <p>Página X de Y páginas.</p>

Formato para la elaboración de los procedimientos de la organización, según Alberto G. Alexander Servat.

Responsabilidad Gerencial:		Documento no.
Emisión	Generado por:	Aprobado por:
1.0 Propósito Definir el procedimiento para conducir la revisión gerenciales de un sistema.		
2.0 Alcance Contemplar todo el sistema adoptado para cumplir con los requerimientos del ISO-9000		
3.0 Procedimiento Actividad a desarrollar		
4.0 Referencias		
5.0 Definiciones		
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 1 de 1

A continuación mostraremos algunos ejemplos del como se elaboran los procedimientos que se aplican en un departamento de crédito y cobranza, cabe hacer mención que estos varían de acuerdo al tipo de organización administrativa que tenga cada empresa, dependiendo también su giro y tamaño.

Las cuentas por cobrar “Son el registro y control del dinero que sus clientes deben a la empresa por algún bien o servicio que el cliente, ya ha recibido pero que aun no ha pagado por ellos.”

Por ello se hace una interrelación con el departamento de ventas, ya que este es el que de alguna forma hace el contacto con los clientes que formaran parte de la cartera de cuentas por cobrar mejor conocido como crédito y cobranzas.

En Ventas se registran las compras de sus clientes, ya sea de contado como las de crédito, ésta información se da a través de la facturación, dando el siguiente proceso para la recuperación de la cobranza, tema de los procedimientos que a continuación de especifican como unos de los más comunes.

En algunas empresas se elaboran a través de diagramas de flujo o en formatos.

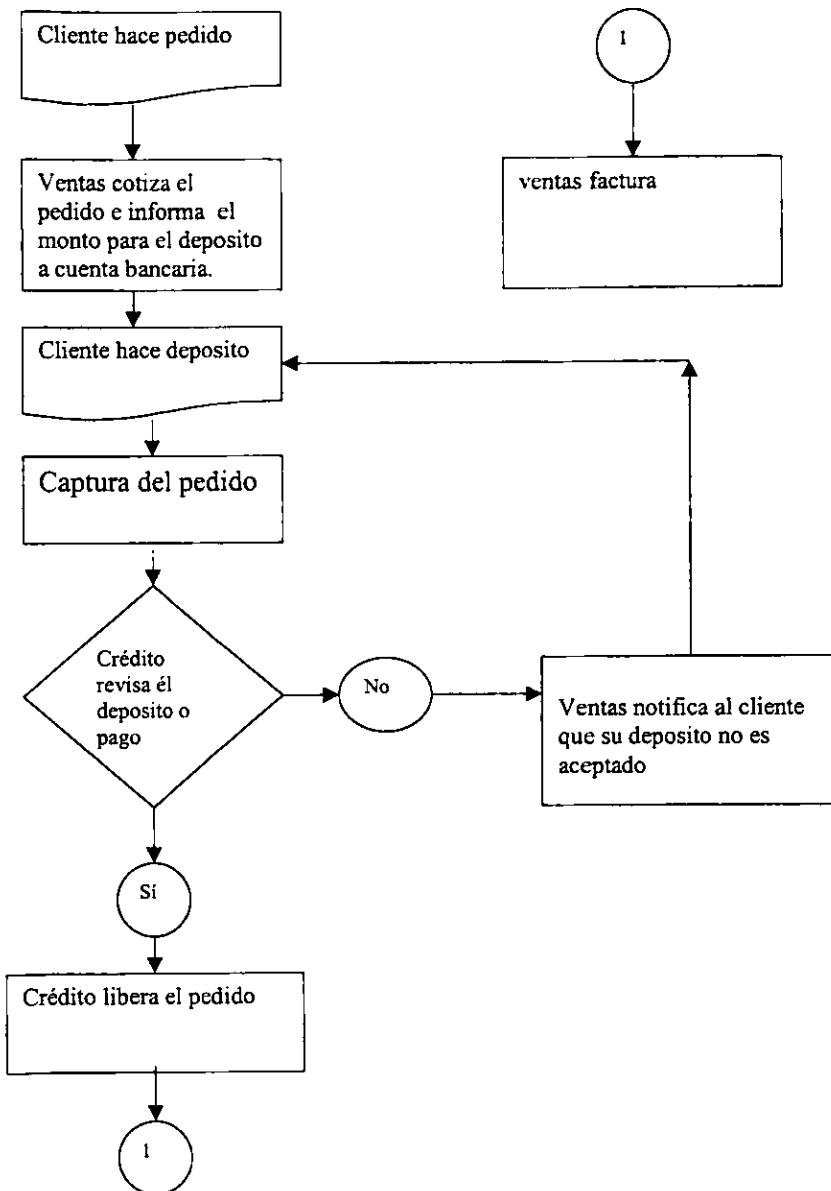
Los formatos deben estar por escrito y debe ser claros sencillos y entendibles para que no exista duda de cómo deben llenarse y actualizarse.

Después del establecimiento de las políticas es conveniente el establecimiento de los procedimientos.

Procedimiento para una venta de contado

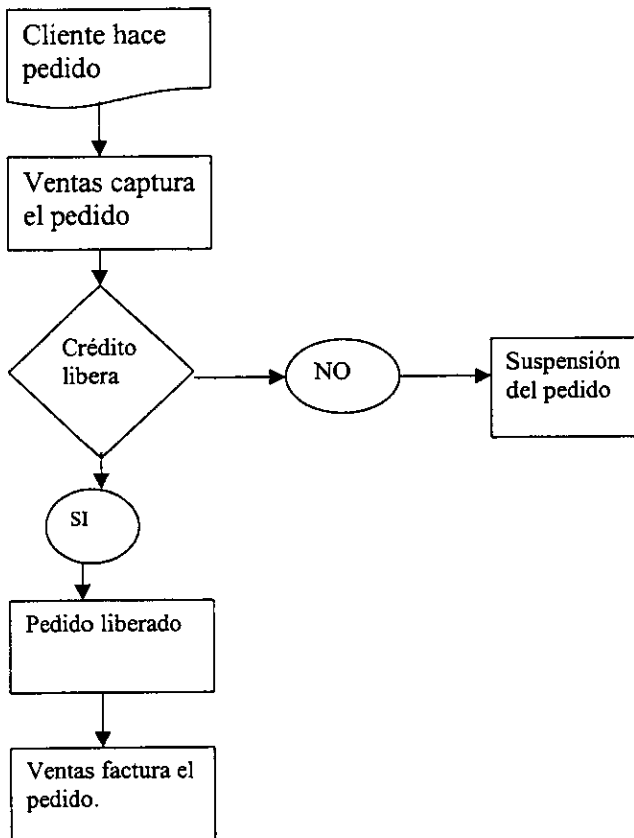
1. El cliente hace un pedido a ventas
2. Ventas cotiza e informa al cliente el monto de su pedido, para que elabore un deposito a la cuenta bancaria y envíe la ficha por fax.
3. Cliente deposita y envía comprobante del deposito.
4. Ventas hace la captura del pedido y lo entrega a crédito para su liberación en el sistema.
5. Crédito libera el pedido se es correcto el deposito y regresa a ventas.

6. Ventas factura, y el pedido será entregado de acuerdo a las políticas correspondientes.



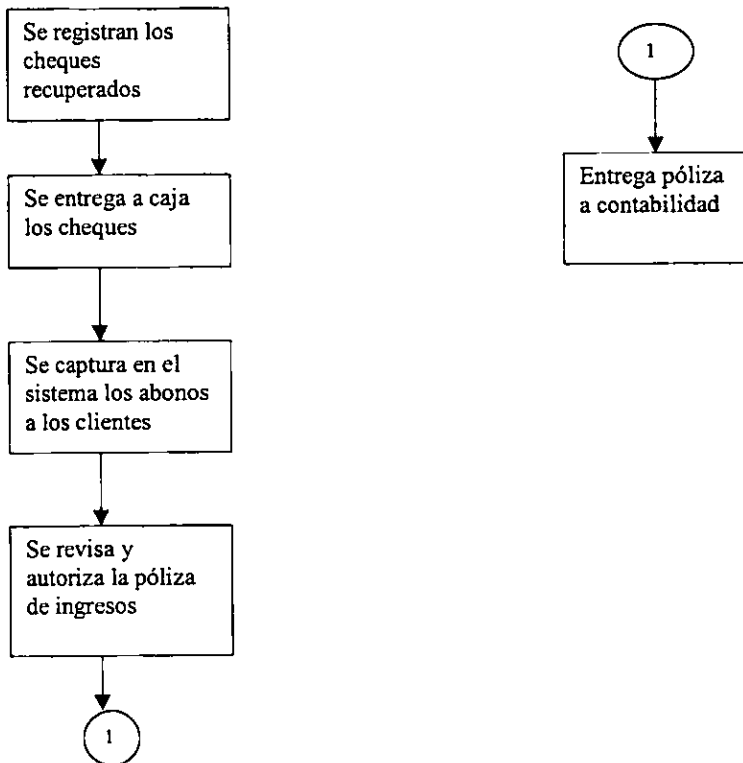
Procedimiento para las ventas a crédito.

1. Cliente hace pedido
2. Ventas captura el pedido
3. Crédito libera el pedido de acuerdo a las condiciones de crédito del cliente y al límite establecido.
4. Regresa a ventas para su facturación
5. Ventas facturará de acuerdo a sus políticas.



Procedimiento para el registro de los ingresos

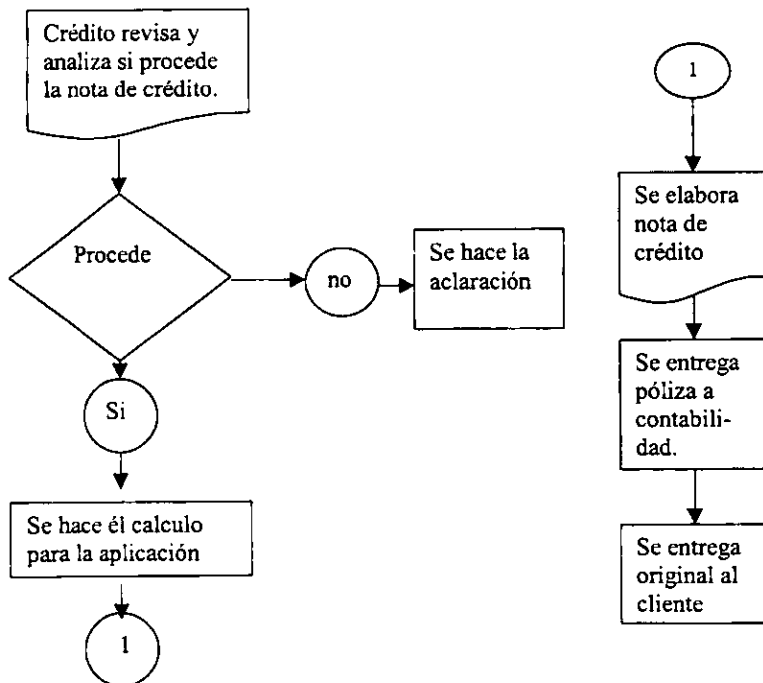
1. El gestor entrega la documentación de la cobranza recuperada del día
2. Crédito registra los cheques y entrega a caja la cobranza recuperada para depositar en el banco.
3. Crédito captura en el sistema los abonos de los clientes y emite su póliza de ingresos.
4. Revisa la póliza de ingresos y entrega a contabilidad.
5. Crédito entrega a contabilidad la póliza de los ingresos codificada y debidamente soportada, con los comprobantes de paga y las fichas de deposito.



Procedimiento para una nota de crédito

Las notas de crédito son documentos que se generamos para saldar la cuenta que tenga diferencia por causas comunes como son: descuentos comerciales, faltantes de mercancía, errores en los precios, bonificaciones por volumen de compra y las más comunes por las devoluciones, etc.

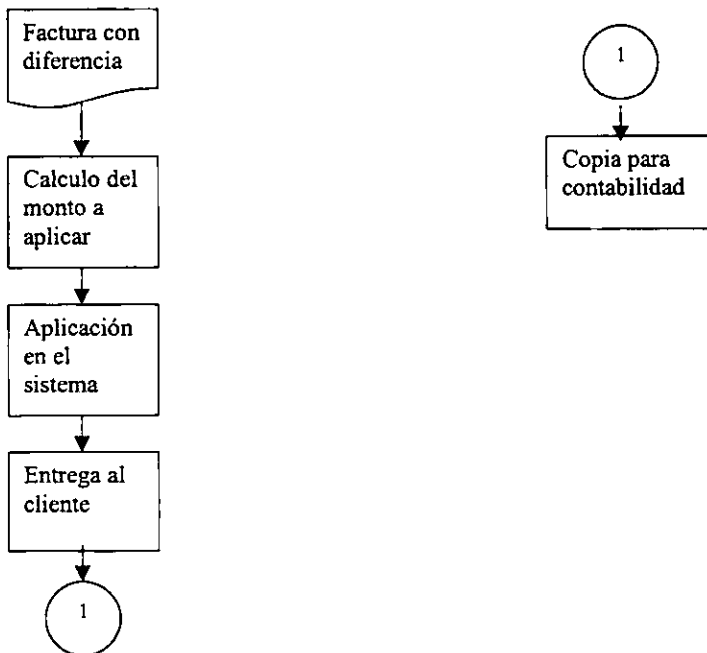
1. Crédito revisa y analiza las diferencias en el pago y determina el concepto para hacer la nota de crédito.
2. Si procede, se determina el monto por el cual se aplicara la nota de crédito
3. Se captura y aplica en el sistema
4. Se para a revisión y firmas
5. Entrega a contabilidad una copia para el consecutivo
6. Se entrega al cliente la nota original, cuando así lo requiera



Procedimiento para una nota de cargo

Las notas de cargo son documentos que se elaboran para ajustar el saldo correcto de una factura o la recuperación de alguna diferencia, con cargo al cliente y a favor de la empresa, algunas causas para aplicarlas son: diferencias en los precios facturación incorrecta, descuentos mal aplicados en las facturas.

1. Factura con diferencias
2. Calculo del monto de la aplicación
3. Aplicación en el sistema
4. Impresión del documento
5. Entregar al cliente
6. Entregar a contabilidad su copia.



Capítulo No. IV

CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Historia de la calidad.

La calidad nace con el hombre, es fácil comprender que el principal objetivo de nuestros antepasados al fabricar sus armas, lanzas, arcos, flechas, buscar cavernas y construir utensilios, era la calidad, si volviéramos al pasado tratando de imaginar la vida de aquellos tiempos, nos daríamos cuenta que la calidad de los productos que ellos fabricaban, dependía no solo de la seguridad, sino completamente del nivel de vida de estas personas.

La conciencia que el ser humano tiene del costo y la productividad es muy reciente, así lo establece el Dr. Yoshio Kondo en la siguiente tabla:

Historia de la Conciencia Humana por la Calidad, Costo y Productividad.

✓ Calidad	✓ 1,000,000 Años
✓ Costo	✓ 10,000 Años
✓ Productividad	✓ 200 Años

La antigüedad del costo la asocia el Dr. Kondo, al momento en que el hombre deja de basar su sustento únicamente en la caza y recolección de frutos y produjo

sus alimentos teniendo un excedente, con lo cual inicia el trueque incrementa, el comercio y finalmente introduce la moneda como un instrumento para facilitar el intercambio de bienes.

La productividad se asocia a la revolución industrial, cuando la producción artesanal da paso a la producción en masa impulsada por la invención de la máquina de vapor.

El diseño de la línea de producción de Henry Ford, así como la introducción de la administración científica del trabajo de Frederick Taylor, son eventos que transforman al mundo radicalmente, pero que no tienen una historia tan larga y apegada al ser humano como la calidad.

El control estadístico del proceso nace en 1924, cuando el Dr. W.A. Shewart de Bell telephones laboratories, inventa la carta de control y la aplica a los procesos como un medio para diferenciar causas comunes y causas especiales de la variación.

La calidad es una característica esencial para la competencia y la permanencia de cualquier empresa en un mercado de globalización, la calidad casi siempre se percibe en los productos y/o servicios que se ofrecemos y será mediada en base a la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario, pero también debemos considerar a la calidad como la forma en que las organizaciones desarrollan sus relaciones humanas.

¿Qué es la calidad?

Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

En la actualidad la calidad es, una característica esencial para la competitividad y permanencia de cualquier empresa en un mercado de globalización.

Generalmente la calidad se percibe en los productos o servicio que ofrecen, como la medida como éstos satisfacen las necesidades del cliente o usuario, pero también es importante que la definición de calidad se extienda a las organizaciones en la forma o medida que se debe desarrollar la calidad en las relaciones humanas, las estructuras de comunicación internas, los procesos de toma de decisiones, así como el entorno y el liderazgo que pueda alcanzar un organización.

La calidad como sistema

Se entiende como **Sistema de Calidad**, a la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad y proporcionar la confianza de que se cumplirán todos los requisitos establecidos de la calidad.

El concepto de **calidad** se refiere a tanto a la estructura como a un proceso así como aun grupo de personas y las actividades que realizan.

Algunos enfoques sobre la calidad, los cuales aun tienen gran relevancia en la actualidad y de los cuales se partió y tomo como principios fundamentales para el establecimiento de los círculos y el control de calidad.

Para Phillip B. Crosby la calidad se aplica a cero errores y para la administración de la calidad aplica 4 puntos:

1. Una definición de calidad que todos puedan comprender con facilidad, así como la forma de lograr una mejor comunicación.
2. Un sistema mediante el cual se administra la calidad
3. Un estándar de desempeño que no deje lugar a dudas o incumplimientos de los empleados.
4. Un método de definición

También determino cuatro principios de calidad que son

- ✓ Calidad se define como cumplir con los requisitos
- ✓ El sistema de la calidad es la prevención
- ✓ El estándar de realización es cero defectos
- ✓ La medida de la calidad esta en la función del precio del incumplimiento

Para W.Edwards Deming su filosofía se basa en catorce puntos

1. Constancia de propósitos
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4. Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio
5. Mejorar cada proceso
6. Implantar la formación en el trabajo
7. Establecer el liderazgo
8. Eliminar el temor
9. Derribar la barraras entre los departamentos
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra ceros defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar notas numéricas arbitrarias
12. Permitir el orgullo del trabajador

13. Estimular la educación
14. Compromiso de la alta dirección.

Para Joseph M. Juran

En su enfoque se le conoce con el nombre de “La Trilogía de la Calidad” y se aplica en los siguientes tres procesos para alcanzar la calidad:

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Su aportación a la mejora de la calidad se basa en diez pasos que son:

1. Establecer la necesidad de la mejora
2. La creación de metas para la mejora
3. La otorgación de la mejora (establecer un consejo de calidad, detectar problemas, escoger proyectos, nombrar equipos y designar facilitadores)
4. Ofrecer entrenamiento
5. Crear proyectos para corregir problemas
6. Dar a conocer los avances
7. Otorgar reconocimientos
8. Comunicar resultados
9. Registrar los resultados
10. Hacer de la mejora una necesidad permanente

El Dr. Akira Ishikawa

Es creador de los círculos de calidad y el diagrama de causa y efecto.

Para el Dr. Ishikawa la calidad se logra con cambios conceptuales en la gerencia y clasifica este cambio en siete categorías que son:

1. Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor
3. El proceso siguiente es su cliente
4. Presentación con hechos y datos. Empleo de métodos estadísticos
5. Respeto a la humanidad como filosofía gerencial
6. Gerencia interfuncional, comités interfuncionales
7. El control de calidad en toda la empresa y mejora de la tecnología

Después de expuesto por los autores mencionados nos damos cuenta que no todos coinciden con sus propuestas, ya que Crosby afirma que debe usarse una definición de calidad, la cual todo el mundo comprenda y se llevara a cabo por un método de definición, para lo cual Juran sostiene que el incentivar al factor humano será necesario para llegar a la calidad. Y Deming, Ishikawa y Crosby opinan lo contrario.

¿Qué importancia tiene el ISO 9000?

Para poder comprender la verdadera importancia que representa la calidad es necesario comprender que es el ISO.

ISO: Prefijo griego “isos” igual.

ISO: Es una abreviación de “International Organization for Standardization”, que inicia sus actividades el 23 de Febrero de 1957, en la Ciudad de Ginebra, Suiza, don esta ubicada legalmente y también es donde radica el Secretario Central.

Y es la agencia especializada en estandarización y que actualmente abarca los estándares nacionales de 91 países. Y tiene como objetivos los siguientes:

- Promover la estructura
- Armonizar los estándares
- Asegurar la confianza
- Complementar las especificaciones técnicas, leyes y normatividades oficiales aplicables.
- Satisfacer continuamente las especificaciones y expectativas del cliente.

Tiene como propósito promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como el desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Y los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales y en este sentido la ISO 9000 es producto de dicho proceso.

Y forman parte de las normas internacionales relacionada con la administración de la calidad y son establecidas a todo tipo de organizaciones, incluyendo las empresas de servicios.

Estas normas fueron desarrolladas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) desde 1987, actualmente tienen reconocimiento por mas de 125 países como estándares mundiales para el aseguramiento de calidad.

Las principales normas de la familia de ISO 9000 son:

NMX-CC-001:1995 IMNC ISO -8402:1994	Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad-Vocabulario.
NMX-CC-002/1:1995 IMNC ISO -9000/1:1994	Normas para administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: Directrices para selección y uso.
NMX-CC-003:1995 IMNC ISO -9001:1994	Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
NMX-CC-004:1995 IMNC ISO -9002:1994	Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación, y servicio.
NMX-CC-005:1995 IMNC ISO -9003:1994	Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.
NMX-CC-006/1:1995 IMNC ISO -9004/1:1994	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1 Directrices.
NMX-CC-006/2:1995 IMNC ISO -9004/2:1991	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2 Directrices para servicio.

Las normas secundarias de la familia de ISO 9000 son:

NMX-CC-0071:1993 ISO – 10011/1:1990	Directrices para auditar sistemas de calidad- Parte 1: Auditorias.
NMX-CC-0072:1993 ISO – 10011/2:1991	Directrices para auditar sistemas de calidad - Parte 2 Administración del programa de auditorias.
NMX-CC-008:1993 ISO – 10011/2:1991	Criterios de calidad para auditores de sistemas de calidad.

Cuando una empresa cuenta con un sistema de calidad, obtiene los siguientes beneficios como son:

- ❖ Fortalece la gestión empresarial a través de la aprobación de objetivos y metas.
- ❖ Promueve la capacitación, actualización, motivación y superación del personal.
- ❖ Permite un mayor ahorro en la operación y por lo tanto mayores utilidades.
- ❖ Aumento en la productividad
- ❖ Proporciona elementos de apoyo en la satisfacción del cliente.
- ❖ Enriquece el proceso de mejora continua.

El porque de un ISO 9000.

- ❖ Porque es un sistema de aseguramiento de la calidad, que nos obliga a mantener una interrelación real entre el cliente y el proveedor.
- ❖ Interrelaciona a cada una de las áreas de una organización.
- ❖ Minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, puede ser para situaciones cotidianas o específicas.

¿Qué es una norma?

Una norma: Es un documento establecido por consenso a aprobado por un organismo reconocido que proporciona, para su uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado optimo de orden en un contexto dado.

Una norma debe aplicarse en la mayoría de las empresas que producen artículos para su venta, en el ámbito mundial. Pero es necesario que las normas, se aplique a todos los niveles de los artículos para asegurar la calidad final de producto para la satisfacción del cliente o consumidor.

Tipos de normas

En México existen tres tipos de norma que son las siguientes:

Normas obligatorias designadas como NOM

Normas Voluntarias terminaciones como NMX

Normas temporales

NOM o Norma Oficial Mexicana

Es una reglamentación técnica que establece las características y/o especificaciones que deberán reunir los productos y procesos cuando estos puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas, la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente general o laboral, o para la preservación de recursos naturales

NMX o Norma Mexicana

Es una especificación técnica que establece las características y/o especificaciones en cuanto a calidad, funcionamiento y métodos de prueba que deberán cumplir los productos y procesos.

La diferencia que existe entre ellas es:

La Norma Oficial Mexicana es de carácter obligatorio por lo cual es realizada con el consenso de los sectores involucrados en ella y bajo la coordinación de la dependencia correspondiente.

La Norma Mexicana es de carácter voluntario, reacusada con el consenso de los sectores involucrados en ella y bajo el sector privado acreditado por SECOFI.

Normas de auditoría: Es la descripción auténtica de las características esenciales de las auditorías, que reflejan las prácticas corrientes y aceptadas.

Capítulo No. V

“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN ARTÍCULOS HIGIÉNICOS.”

➤ Antecedentes

En el año de 1982, inicia sus actividades al empresa Artículos Higiénicos, S.A. de C.V. con una maquina para la fabricación de pañales desechables predoblados para adulto y catalogado como una empresa pequeña, ya que el personal no era mayor a los 40 empleados, en la actualidad su constante crecimiento se le puede catalogar como mediana empresa contando con mas de 200 empleado y trabajadores.

Y así tuvo sus comienzos la empresa que en la actualidad cuenta con otra marca y diferentes presentaciones de pañales desechables para adulto, y desde entonces se ha esforzado en mejorar día a día tecnológicamente cada uno de los productos. Tal dedicación y esfuerzo los ha llevado a producir una amplia gama de artículos para la incontinencia e higiene femenina, con una calidad y servicio que excederán las expectativas del cliente más exigente.

Su marca fundadora fue “Diapro”, a la que le siguió “Biosan” y una gran variedad de presentaciones y tamaños, como son los:

Predoblados

Anatómicos con Elástico

Ultra Anatómicos

Chicos, Medianos y Grandes

Gracias a la confianza que los clientes depositan en A.H. la empresa a seguido evolucionando siempre con el objetivo claro “la satisfacción de la necesidad del cliente”

Y por ello sus marcas son reconocidas no nada mas a escala nacional, sino también mas allá de las fronteras Mexicanas, como son en Centro y Sudamérica. Y siempre con el compromiso de cumplir y satisfacer las necesidades del cliente.

Para ello sé esta preparando para la implantación de la Administración de Calidad Total, y en lo cual este sistema integrara y alineara a la organización entera para una entrega de un valor superior.

Estos valores están basados en la creencia en la empresa, para el logro de los objetivos.

Actualmente las marcas son: en pañal desechable para adulto “Diapro” y “Biosan”, en la toalla femenina “Eres” y en el pañal desechable para bebe “Napyys” y “Daypers”

Su mercado nacional esta compuesto por el sector gobierno, sector privado. Y en el mercado extranjero se extiende desde Centro y hasta Sudamérica.

En piasas como Guatemala, Costa Rica, Panamá, Republica Dominicana, Cuba, Ecuador, Perú, Venezuela y Chile han tenido una demanda aceptable.

“Diapro”, “Biosan”, “Eres”, “Napyys” y “Daypers” son marcas registradas por Artículos Higiénicos, S.A de C.V

➤ Diagnóstico

El diagnóstico está basado en la inspección ocular a través de la experiencia en el trabajo de mas de cinco años en la empresa “Artículos Higiénicos, S.A. de C.V” y de acuerdo a la siguiente clasificación del tamaño de las empresas:

Empresa	Ventas anuales	No. de empleados
Micro	Hasta \$ 900,000.00	De 1 a 15
Pequeña	Hasta \$ 9000,000.00	De 16 a 100
Mediana	Hasta \$ 20'000,000.00	De 101 a 250
Grande	Mas de \$ 20'000,000.00	Mas de 250

11

se determina que es una empresa mediana ya que presenta un número de empleados mayor de 100 pero menor de 250, en este caso en particular analizaremos el departamento de crédito y cobranzas. Para el cual sé esta diseñando un manual de políticas y procedimientos, ya que por la carencia de este documento, el departamento esta perdiendo su función específica, y está desempeñando funciones tales como: detección de omisiones en las facturas: de los descuentos comerciales, errores en el precio, diferencias entre a quien se factura y a quien se consigna, etc. Dando como resultado la merma del departamento, ya que no se respetan las políticas establecidas en forma verbal a través de los años, y con el constante movimiento de personal y el acelerado crecimiento de la empresa es necesario el establecimiento de las políticas por escrito para que no se vean afectados por el cambio de personal.

¹¹ Hernández y Rodriguez Sergio “Introducción a la Administración” un enfoque teórico-práctico, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1997

Planteamiento del Problema:

Existe una serie de situaciones inconvenientes tales como: autorización de créditos a clientes por parte de otras áreas de la empresa, sin conocimiento del departamento de Crédito y Cobranzas, lo cual aparentemente se debe a la carencia de políticas y procedimiento definidos, para el departamento de Crédito y Cobranzas.

Marco de referencia:

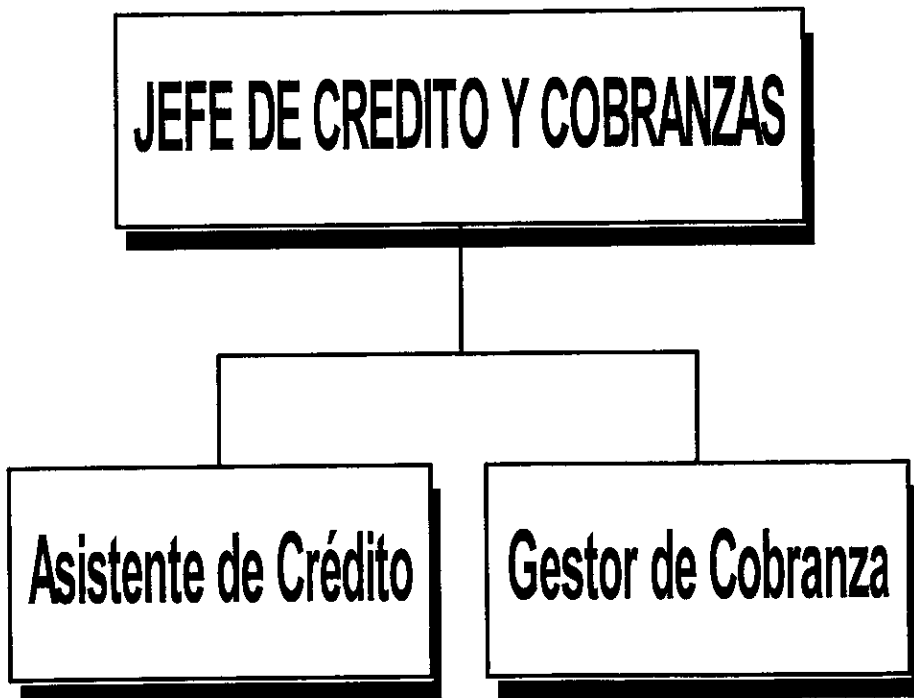
La empresa que servirá como marco de referencia es “Artículos Higiénicos, S.A. de C.V.” y esta ubicada en Av. Industriales No. 10 Parque Industrial Cuamatla, C.P. 54730 en Cuautitlan Izcalli. Estado de México la cual tiene un giro de fabricación y venta de pañal desechable para adulto marcas “Diapro “ y “Biosan” y toalla femenina “ Eres”.



➤ Investigación

El departamento de crédito y cobranzas de Artículos Higiénicos, está organizado de la siguiente forma.

**Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas
De Artículos Higiénicos, S.A. de C.V.**



Jefe de Crédito y Cobranzas

Es la persona que controla y dirige las actividades del departamento de crédito y cobranzas, para el registro correcto y oportuno de las operaciones contables sobre la base de los programas, políticas y procedimientos establecidos, planeando y desarrollando las estrategias, sistemas y procedimientos más convenientes, con el propósito de cumplir con los requisitos legales, contribuir a un mejor manejo de impuestos y mantener un índice adecuado de liquidez y reflejar en forma objetiva la posición financiera de la empresa para la toma oportuna de decisiones para ellos:

- Organiza y controla toda la documentación
- Establece mecanismos de cobranza
- Supervisión y control del asistente y del gestor de cobranza
- Supervisión y seguimiento de la cobranza que tiende a atrasarse
- Reporta a gerencia administrativa las cuentas problemas de cobranza.
- Presenta alternativas para solucionar la cartera vencida.
- Depuración de Cartera
- Investigación de las Solicitudes de Crédito de los nuevos Clientes
- Autoriza los pedidos a los clientes.

Asistente de Crédito y Cobranzas:

Es la persona responsable de mantener los archivos al día, elaboración de las fichas de depósito de la cobranza del día, en coordinación con el departamento de ventas la obtención de copias de las facturas para el cálculo del descuento en

notas de crédito y su elaboración, recibir la documentación para la programación de la cobranza, por los días establecidos para revisión y pagos, toma de mensajes telefónicos, envío de faxes, así como la recepción de pago de remesas foráneas, captura de cartas o documentos para aclaración por diferencias o atrasos en pagos.

- Elaboración de Reporte de Cobranza Recuperada
- Archivo de la documentación del departamento
- Programación de la cobranza
- Captura de Póliza de Ingresos al Sistema.
- Calculo y Captura de Notas de Crédito.
- Envío de Faxes
- Preparación de Cartas de Aclaración

Gestor de Cobranza:

Es el responsable de hacer la recolección la cobranza, entregar la documentación a revisión, en los días y horarios establecidos por los clientes, para dar el seguimiento al proceso de cobranza al termino del plazo de crédito otorgado.

- La recolección de la cobranza mediante una relación y ruta establecida
- Mete a revisión las facturas de las ventas en los días y horarios establecidos por los clientes para la obtención de contra-recibos o facturas selladas
- Entrega de documentos o cartas a clientes para su aclaración.
- Entrega al jefe del departamento la cobranza del día así como los documentos de revisión, circulares o avisos.

➤ Resultados

Después de haber analizado las actividades del departamento de crédito y cobranzas se llegó a la obtención del siguiente resultado.

Por la carencia de un manual de políticas y procedimientos por escrito el personal del departamento desvía su función y se concreta a la aclaración de las fallas que se generan por la mala aplicación en la facturación y el constante desacuerdo en la forma de la concesión de créditos a los clientes.

De ello se deriva la propuesta que cada departamento tenga un manual de políticas y procedimientos, para cada actividad a desarrollar y así se verá la mejoría de las funciones del personal del departamento.

➤ Propuestas

Se presentan algunas propuestas de la aplicación de los procedimientos de mayor relevancia en el departamento de crédito y cobranzas, para el mejor desempeño de las funciones del personal.

Tomando como base los ejemplos de las aplicaciones de los procedimientos que vimos en el capítulo III de este trabajo y tomado en cuenta que no siempre hay una persona para explicar lo que se debe hacer en cada caso, es de gran ayuda contar con un manual de políticas y procedimientos.

Esto no quiere decir que se tenga que hacer lo que esta asentado aun cuando ya hayan cambiado los procedimientos por eso es recomendable una revisión y actualización en forma continua. Para que el personal se adentre mas en sus funciones y con ello se llegue a la mejoría de la calidad.

Se pueda establecer un manual de calidad al nivel de la organización y cumplir con uno de los requisitos que establece la certificación de calidad de una empresa en su producción y así alcanzar la calidad total.

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A..H. CyC 001
Emisión 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
1. Propósito Definir el procedimiento para las ventas de contado.		
2. Alcance Contemplar todo el sistema adoptado para cumplir con los requerimientos del ISO-9000		
3. Procedimiento Actividad a desarrollar		
Ventas	Recibe el pedido de un cliente, que no tiene crédito, con la ficha de deposito por el pago anticipado.	
Capturista de Pedidos	Lo captura y lo regresa a ventas nuevamente, para que crédito para su liberación en el sistema.	
Crédito	Hace la liberación del pedido para su facturación.	
Ventas	Factura y entregara a logística para que programe su entrega al cliente.	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 1 de 2

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 001
Emisión 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
3. Procedimiento (continuación)		
Logística	Formara su ruta de entregas de acuerdo con la programación de entregas y enviara al cliente su pedido. Y regresara a ventas la documentación que compruebe la entrega.	
Ventas	Entregara a crédito una relación de las facturas ya surtidas con sello de recibido.	
Crédito	Aplicara en el sistema la venta de contado, según su procedimiento.	
4. Referencias	Los pedidos deberán llevar la autorización del Gerente de Crédito.	
5. Definiciones	No aplican	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 2 de 2

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 002
Emisión: 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
1.0 Propósito Definir el procedimiento para las ventas de crédito.		
2.0 Alcance Contemplar todo el sistema adoptado para cumplir con los requerimientos del ISO-9000		
3.0 Procedimiento Actividad a desarrollar		
Ventas	Captará el pedido del cliente, y si el límite esta excedido se pasara al departamento de crédito para su liberación.	
Crédito	Analizará el saldo y el monto del crédito máximo, y liberara el pedido sí esta dentro de los parámetros ya establecidos.	
Ventas	Facturará y enviará al departamento de logística para la elaboración de la ruta y programación de entrega.	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 1 de 2

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 002
Emisión 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
3. Procedimiento (continuación)		
Logística	Formara su ruta de entregas de acuerdo con la programación de entregas y enviara al cliente su pedido. Y regresara a ventas la documentación que compruebe la entrega.	
Ventas	Entregara a crédito una relación de las facturas ya surtidas con sello de recibido.	
Crédito	Hace la aplicación en el sistema, el pago del cliente previo cotejo del deposito en el estado de cuenta del banco mencionado.	
4. Referencias	Los pedidos deberán llevar la autorización del Gerente de Crédito.	
5. Definiciones	No aplican	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Página 2 de 2

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 003	
Emisión: 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:	
1. Propósito Definir el procedimiento para la aplicación del ingreso en el sistema.			
2. Alcance Contemplar todo el sistema adoptado para cumplir con los requerimientos del ISO-9000			
3. Procedimiento Actividad a desarrollar			
Gestor	entrega al departamento la recuperación de la cobranzas del día, junto con los comprobantes de lo no recuperado por falta de pago.		
Crédito	Registra los cheque o comprobantes de pago y entrega al cajero los cheque de la cobranza de día anterior para su deposito.		
Crédito	Capturará el sistema todos los pagos de la cobranza recuperada el día anterior, ya sea a través del gestor o de los depósitos bancarios que estén plenamente identificados.		
No. De Cambios:	Autorizado por:	Pagina 1 de 2	

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 003
Emisión 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
3. Procedimiento (continuación)		
	Y emitirá los reportes diarios, que entregara al departamento de contabilidad amparado con las fichas de los deposito.	
Contabilidad	Hará la interfase con su sistema y comprobara que la póliza de ingresos cuadre con sus depósitos bancarios reportados.	
4. Referencias	Los pedidos deberán llevar la autorización del Gerente de Crédito.	
5. Definiciones	No aplican	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 2 de 2

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 004	
Emisión 20/05/2000	Generado por:		Aprobado por:
1.0 Procedimiento Definir el procedimiento para la elaboración de notas de crédito.			
2.0 Alcance Contemplar todo el sistema adoptado para cumplir con los requerimientos del ISO-9000			
3.0 Procedimiento Actividad a desarrollar			
Ventas	Entregará al departamento de crédito la relación de las facturas elaboradas el día inmediato anterior.		
Crédito	Selecciona las facturas que llevan un descuento adicional en nota de crédito, y procede a la elaboración de la misma y su aplicación en el sistema, para que se refleje el descuento en el saldo de los clientes y al momento del cobro, no existan diferencias por falta de aplicación de sus descuentos.		
Crédito	Hará la entrega de las notas de crédito en original a los clientes, al momento de la entrega a revisión del documento afectado.		
No. de Cambios:	Autorizado por:	Pagina 1 de 2	

Gerencia de Crédito y Cobranzas		Documento No. A.H. CyC 004
Emisión 20/05/2000	Generado por:	Aprobado por:
3. Procedimiento (continuación)		
Crédito	Deberá entregar al departamento de contabilidad una copia de las notas de crédito emitidas por cualquier concepto, para su control.	
4. Referencias	Los notas de crédito deberán estar revisadas y autorizadas por la gerencia de crédito y cobranzas.	
5. Definiciones	No aplican	
No. de Cambios:	Autorizado por:	Página 2 de 2

CONCLUSIONES

Al terminar el presente trabajo se llegó a la conclusión principal de la necesidad que debe existir en cualquier empresa, del establecimiento de las políticas y los procedimientos por escrito, no solo para un departamento, sino que debe aplicarse a toda la empresa y a todos los niveles.

Ya que estos establecimientos de estos sencillos lineamientos nos llevaran al mejor funcionamiento y desempeño de todas las funciones de la organización, para así tener una mejor calidad de trabajo y mejorar también la calidad en las personas que laboran en ella. Ya que con la carencia de políticas bien definidas se tiende a los malos entendidos y posibles conflictos entre todos los trabajadores, pero una vez que todo lo relacionado con estos establecimientos, de quien tiene la autoridad y responsabilidad del área sera difícil que no se alcance un alto nivel de responsabilidad y cumplimiento de las funciones.

Con la organización del departamento se pretende crear conciencia de que nadie puede autorizar, ningún tipo de crédito a clientes, que no sea el departamento de crédito o previa consulta y discusión con el departamento, sin que antes haya pasado por el proceso de investigación y otorgamiento del crédito.

Esta política es de gran importancia ya que así se establecerá un verdadero control de los nuevos clientes y de determinar cual el departamento indicado para la asignación de un monto y días de crédito pero siempre, en contacto con los departamentos involucrados y la autorización de la dirección general.

GLOSARIO

Administración de calidad: función general de la administración que determina e implanta la política de calidad que incluye la planeación estratégica de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.

Aseguramiento de calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas, que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza apropiada, de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Control de calidad: conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

Diagrama de Procedimiento: es la representación gráfica de las operaciones consecutivas de un proceso que indica el tiempo y la distancia.

Norma: conjunto de reglas que determinan las condiciones de ejecución de una operación o las dimensiones y características de un objeto o producto y que deben seguirse o ajustarse a las acciones.

Plan de calidad: documento que establece las practicas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de la calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

Política de calidad: conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

Sistema de calidad: estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin al que están dirigidos hacia la administración de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alexander Servat Alberto G. "Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo" Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.,1995
2. Apuntes del Seminario de "Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas" F.E.S.C.
3. Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, ed. México, 1998, 5ª reimpresión.
4. Arias Galicia Fernando, "Lecturas para el curso de Metodología de la Investigación" Ed. Trillas, ed. México, 1976, 7ª
5. Candace L .Mondello, "Crédito y Cobranzas técnicas para mejorar su flujo de efectivo"Ed. Grupo editorial iberoamericano, México 1993
6. Duhalt Krauss M. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas",Fca-Unam, México, 1990.
7. George R. Terry "Administración y Control de Oficinas", Ed. Continental, México, 1990.
8. González Segura Eva, "Metodología para la elaboración de Procedimientos Administrativos" México, (tesis FESC-UNAM) 1992
9. Gutiérrez Mario "Nociones de Calidad Total, México, Ed. Limusa, 1997
- 10.Hernández y Rodríguez Sergio "Introducción a la Administración" un enfoque teórico-práctico, Ed, Mc Graw-Hill, ed. México, 1997
- 11.Lamprecht James L. "ISO 9000 en la pequeña empresa ", Ed, Panorama México, 1996.

- 12.Laroca Héctor A. y colaboradores “¿Qué es Administración?” Ed. Macchi, ed. México, 1998
- 13.Luthans Fred “Introducción a la Administración” un enfoque de contingencias, Ed. Mc Graw-Hill, ed. Mexico, 1982.
- 14.Morgan Gareth “imágenes de la organización” Ed. Alfaomega ed. México, 1991
- 15.R.Terrey, George. “Principios de Administración”Ed. Mc. Graw Hill, México, 1987
- 16.Rodríguez Valencia Joaquín “ El pensamiento de la Administración” Ed. Ecas, 2ª ed. México, 1990.
17. Rodríguez Valencia Joaquín “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos” Ed. ECASA, ed. México, 1992, 2ª reimpresión
- 18.Rodríguez Valencia Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, México, Ed.ECASA, 2ª Edición, 1993
- 19.Rothey Brian “ ISO –1400 - ISO –9000” Ed. Panorama, ed, México, 1996
- 20.Sasso Hugo Luis “Como analizar los estados contables para el otorgamiento de crédito” Ed. Macchi, ed. México, 1997
- 21.Stoner James A.F, Freedman y Gilbert. “Administración”, Ed. Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996
- 22.Varios “Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, UNAM, México,1994

SOLICITUD DE CRÉDITO

Nombre o Razón Social: _____

R.F.C. _____

Dirección _____

Col.: _____

C.P. _____

Ciudad: _____

Estado: _____

Teléfono(s): _____

Fax: _____

Vía Embarque: _____

Consignar a : _____

Gerente de pagos: _____

Gerente de compras: _____

Horario y días de revisión: _____

Horario y días de pago: _____

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

DIRECCIÓN

TELÉFONO

No. CUENTA

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO

SUCURSAL

DIRECCIÓN

No. CUENTA

EJECUTIVO

1. _____

2. _____

3. _____

Para uso exclusivo de crédito y cobranzas:

Monto crédito: _____

Límite Máximo: _____

Días de crédito: _____

Forma de Pago: _____

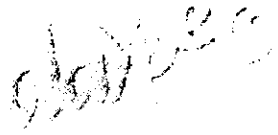
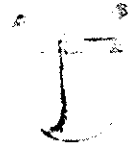
Checado por: _____

Autorizado por: _____

Comentarios: _____

ANEXAR LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN:

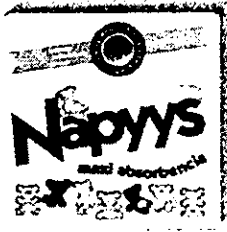
1. Personas morales copia del Acta Constitutiva y R.F.C.
2. Personas físicas copia del alta de hacienda, última declaración y R.F.C.
3. Estados Financieros Dictaminados.



Nappyys
maxi absorbencia



BIOFIN



CALZÓN PROTECTOR CON BOTONES DE FIJACIÓN

Máxima absorbencia

Con botones de fijación

Delia espi el Coctey un Lando de Moctezuma
Con cartón de Eucalipto para mayor comodidad.
Indicado para incontinencia leve a moderada.



CONTENIDO

12

PIEZAS



PANAL PRECOBLADO PARA ADULTO

Máxima absorbencia

Con botones adhesivos antiproyección

- Fácil y rápida colocación
- Complete seguridad
- Puede usarse como protector de cama



CONTENIDO

10

PIEZAS

Almoxarfa 110-01

