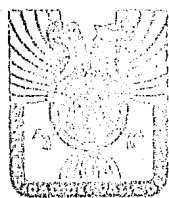


320802

1  
24

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ME

Con Estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



## APLICACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

**Seminario de Investigación Administrativa**  
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
Licenciado en Administración  
P R E S E N T A  
**VERONICA ALBARRAN LEYVA**  
MEXICO, D. F. 1986

FALLA AL ORIGEN



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 está 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.

## I N D I C E

	PAG.
I N T R O D U C C I O N . . . . .	09
CAPITULO I    EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.	12
1.1. <i>Introducción.</i>	12
1.2. <i>Definición del Crédito.</i>	13
1.3. <i>Elementos del Crédito.</i>	14
1.4. <i>Importancia del Crédito.</i>	14
1.5. <i>Ventajas del Crédito.</i>	16
1.6. <i>Desventajas del Crédito.</i>	18
1.7. <i>Diferentes Tipos de Crédito.</i>	19
1.8. <i>Formas del Crédito.</i>	21
1.9. <i>Determinación de las Políticas             de Crédito.</i>	23
1.10. <i>Objetivos del Departamento de             Crédito.</i>	24
1.11. <i>Funciones del Departamento de             Crédito.</i>	24
1.12. <i>Conceptos de Cobranza.</i>	27
1.13. <i>Definición de Cobranzas.</i>	27
1.14. <i>Objetivo General.</i>	27
1.15. <i>Importancia de la Cobranza.</i>	27

	PAG.
1.16 Políticas de Cobranza.	27
1.17 Características de la Cobranza.	28
1.18 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas.	30
1.19 Objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas.	30
1.20 Funciones Principales.	32
 <b>CAPITULO II</b> LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. . . . .	 34
2.1 Introducción a los Manuales.	34
2.2 El Manual Como Instrumento de Comunicación.	35
2.3 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales.	36
2.4 Definición de un Manual.	38
2.5 Definición de un Procedimiento.	38
2.6 El Manual de Procedimientos.	39
2.7 Beneficios.	41
2.8 Contenido.	45
2.9 Partes de un Manual de Procedi- mientos.	48
 <b>CAPITULO III</b> INVESTIGACION DE CAMPO. . . . .	 54
3.1 Hipótesis.	54

	<b>PAG.</b>
3.2 Universo.	54
3.3 Cuestionario.	57
3.4 Tabulación.	62
3.5 Resultados.	62
 <b>CAPITULO IV METODOLOGIA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION.</b>	 <b>78</b>
 <b>CONCLUSIONES.</b> . . . . .	 <b>80</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA.</b> . . . . .	 <b>82</b>

## I N T R O D U C C I O N

La razón principal que me impulsó a realizar esta investigación, es la de considerar que se le debe de dar la importancia necesaria a la aplicación de un Manual de Procedimientos dentro de un departamento de crédito y cobranzas, ya que a dicho departamento se le considera como una forma o un medio que se utiliza para el incremento económico de las empresas, o bien de los particulares en sí, que se dedican a producir bienes de consumo, o de servicios en general.

Como se puede observar, al obtener un crédito, las empresas benefician su capital y es por este conducto -- que pueden realizar una mayor productividad y venta de sus productos.

Por otra parte se debe de considerar que gran parte del éxito de las empresas se debe también a la efectividad con que se manejan las operaciones de cobranza, ya que en ella recae la seguridad de efectuar una transacción y concretarla con la recuperación de la misma, logrando con ello resultados satisfactorios, en el tiempo estipulado para efectuar el cobro.

Por lo que se refiere a los Manuales de Procedimientos cabe mencionar que son desconocidos en mayor o menor

grado por aquellas personas que se desenvuelven dentro del campo administrativo, es decir que no se les da a dichos manuales la importancia necesaria para su aplicación y hay que tomar en cuenta que los manuales de procedimientos son documentos que reglamentan por escrito las actividades precisas a seguir para realizar cada una de ellas y que se llevarán a cabo en las empresas.

Es importante que se aplique en el Departamento de Crédito y Cobranzas, un manual que les indique los procedimientos necesarios que se deben de seguir para que las empresas recuperen la inversión en cuentas por cobrar, dentro de los plazos concedidos, a un costo que sea razonable y del mismo modo minimizando todos los riesgos, mediante la selección y adecuado control de los clientes a quienes otorgue créditos, porque de lo contrario podría producirse la quiebra de la empresa.

El primer capítulo de la presente investigación comprende todo lo referente al Departamento de Crédito y Cobranzas, haciendo mención de que el crédito es la confianza que se le otorga al hombre con la promesa de que entregará un valor en un tiempo futuro, y la cobranza que es el conjunto de actividades administrativas dirigidas a realizar el crédito en forma efectiva en el plazo convenido por este departamento. Así mismo se toca el -

punto de la importancia que tiene el Departamento de Crédito y Cobranza, sus objetivos, políticas y funciones.

El segundo capítulo comprende en forma muy general lo referente a los manuales administrativos como una pequeña introducción, llegando así al tema que se refiere a los Manuales de Procedimientos, definiéndolos; así mismo se hace mención de sus beneficios, tomando en cuenta los elementos que comprenden dichos manuales.

En el tercer capítulo se llevó a cabo una investigación de campo, la cual se realizó en las Concesionarias Volkswagen que se encuentran dentro del D.F., y la Zona Metropolitana. La investigación consistió en aplicar -- una serie de cuestionarios a nivel de Gerentes Generales, dichos cuestionarios fueron realizados en forma mixta.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los -- cuestionarios, sirvieron para comprobar la hipótesis que se formuló al principio de la investigación.

Por último se hace mención de la metodología utilizada en el presente Seminario de Administración.



## C A P I T U L O I

### EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

1.1 INTRODUCCION AL CREDITO. Se dice que para que una em presa se pueda beneficiar con el crédito, es necesario - que lo utilice en forma adecuada y de acuerdo con su capacidad, sin ir más allá de lo que su situación le permi ta. Una empresa al crecer demasiado sobre la base de -- fondos de sus acreedores, se hace vulnerable a las varia ciones del ambiente mercantil. Así mismo el vendedor -- que trata de forzar su volumen de ventas concediendo sin una base sólida y sin previa investigación de la situa ción del solicitante del crédito, verá pronto su capital circulante inmovilizado en cuentas por cobrar vencidas y atrasadas y sus utilidades nulificadas por las excesivas pérdidas por cuentas malas. A veces conviene confiar en que el aumento de las ventas compensará dichas pérdidas y logrará dejar una importante ganancia a la empresa, de biendo el ejecutivo de crédito considerar el riesgo, cal culando entre la posibilidad de sufrir una pérdida o pri varse de una utilidad al perder una venta. Tendrá cons tantemente que enfrentarse a esta elección, en la cual, influirá su modo de pensar, es decir, si es demasiado con

servador estará perdiendo ventas que hubiesen producido utilidades; si por el contrario es demasiado liberal, correrá el riesgo de perder las utilidades y posiblemente el capital invertido.

1.2 DEFINICION DEL CREDITO. Existen varias definiciones acerca del crédito, por lo que se pueden citar algunas - acepciones, como son las siguientes:

CREDITO "(Latín. *Créditum* - *Crédere*; creer, confiar. opinión que goza una persona de que satisfará puntualmente los compromisos que contraiga.

Econ. Entrega de un valor real y actual, a cambio del -- cual se recibe una promesa de reintegro futuro." [1]

CREDITO. "Una operación a crédito es aquella en la cual se cambia un valor actual por la promesa de un pago futuro. Esta definición se refiere en el cual el "valor actual" está representado por dinero o por el valor inmediatamente realizable, incorporado en una cuenta bancaria de cheques dada a cambio de la promesa de devolver - el dinero en el futuro". [2]

CREDITO. Es la confianza que se le otorga al hombre

con la promesa de que entregará un valor en un tiempo fu  
turo.

1.3 ELEMENTOS DEL CREDITO. En toda operación de crédito intervienen principalmente tres elementos que son: El - Plazo, La Capacidad del Pago (del que recibe), y el Apro  
vechamiento del Capital (del que otorga).

EL PLAZO: Que es un período de tiempo determinado -- que se le otorga a la persona que recibe el crédito, para que ésta pueda pagar su obligación o deuda.

LA CAPACIDAD DE PAGO: Es analizar si las personas - cuentan con una solvencia económica para pagar su deuda, que ésta a su vez se va a verificar mediante una investi  
gación adecuada.

EL APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL: Que es la utilidad - que va a obtener de su dinero la persona que otorga el - crédito, gracias a los intereses que éste le produce.

1.4 IMPORTANCIA DEL CREDITO. Tal es el progreso y civili  
zación que ha alcanzado la humanidad en estos momentos, que todas las cosas que nos rodean aparentan un grado de

sencillez y naturalidad que al analizarlas, no lo son en tal forma.

Nos podemos dar cuenta que el crédito tiene actualmente una trascendencia y una repercusión tan enorme en la vida de los negocios, pues al obtener un crédito las empresas benefician su capital y por este motivo pueden efectuar una mayor productividad y venta de sus productos. Todo esto a su vez trae como consecuencia un auge en el desarrollo económico de un Estado y más adelante de un País o Nación.

Es interesante ver como el público consumidor aprovecha todos los esfuerzos que realizan los capitalistas, - fabricantes, comerciantes en mayoreo y menudeo, para disfrutar finalmente de un satisfactor económico y usufructuarlo como propio con la simple promesa de pago y una pequeña cantidad inicial que en muchas de las ocasiones, incluso, es liquidada en abonos.

Es importante mencionar que el crédito constituye un poderoso factor para el desarrollo de todas las actividades comerciales que son realizadas por los negocios y -- que en cierta medida beneficia al público consumidor que lo utiliza en la función eminentemente social que realiza al poner en sus manos satisfactores de cierto valor - que de otra forma quizá no obtendría.

Finalmente se puede mencionar que a través del crédito se hace uso de un capital en forma eficaz, al mismo tiempo permite el movimiento de los fondos, aumentando la producción cuando lo emplea un fabricante y aumentando la capacidad de compra cuando es utilizado por el cliente. El crédito a su vez facilita la producción y el intercambio y consumo de las mercancías, siendo un corrector económico que mejora el nivel de vida de la sociedad.

1.5 VENTAJAS DEL CREDITO. Mucho se ha mencionado según las distintas opiniones de varios autores que toda operación de crédito sustituye al dinero, otros aseguran que simplemente es una opción al dinero, pero todos están de acuerdo en que uno de los servicios más esenciales de las operaciones de crédito, al igual que el dinero, es la de servir como un medio práctico y eficaz de cambio.

#### Uso adecuado del Crédito (Ventajas)

1.- Permite aumentar las ventas, es decir, el comprador pone menos resistencia para adquirir un producto y a su vez ayuda a que las personas de ingresos moderados puedan aumentar su poder adquisitivo.

2.- Dá una ayuda a la producción y al comercio, es decir, el productor puede producir en época favorable y el negociante puede realizar negocios más oportunos, generalmente pagando la mercancía después de que ha vendido los productos adquiridos a crédito.

3.- Ayuda a fijar los precios en el mercado.

4.- Permite que el manejo de fondos sea en forma más fácil, conveniente y segura, en comparación con el uso del dinero porque, por ejemplo, si se pierde un cheque, puede cancelarse, pero si se pierde el dinero es difícil recuperarlo.

5.- Otorga un beneficio a la sociedad en general, pues ayuda a la concentración de pequeñas cantidades de dinero, en los bancos, en valores y en acciones, que hacen posible el financiamiento a las empresas que prestan un servicio social, para satisfacer las necesidades de la comunidad.

6.- Tiende a elevar los estándares de moral de las personas, ya que el interés de cada uno es mantener en alto el prestigio para obtener otro tipo de crédito o incre-

mentar los que ya le han sido otorgados.

7.- Permite al poseedor del capital una remuneración, -- a través de los intereses.

1.6 DESVENTAJAS DEL CREDITO. Toda operación de crédito - puede ser objeto de abusos que resultan perjudiciales, - tanto para el consumidor individual, como para la empresa y todo el sistema mercantil.

#### Uso inadecuado del Crédito (Desventajas)

1.- El abuso del uso exagerado de las operaciones a crédito provoca una expansión ficticia.

2.- El otorgar un crédito en cantidades mayores que las que permite la situación financiera del cliente, va a - provocar un desajuste perjudicial para ambas partes, es decir, al deudor y acreedor.

3.- Si los pagos de las operaciones a crédito no se hacen puntualmente a la fecha de vencimiento, van a originar - que se presente un capital congelado que son improductivo para los acreedores.

4.- Trabajar con operaciones a crédito representa mayores gastos, ya que es necesario que se forme un departamento que se ocupe de este servicio.

5.- Trabajar con operaciones a crédito puede originar algunas pérdidas, ya que pueden existir cuentas malas (incobrables) que van a dar como resultado una pérdida en las utilidades.

1.7 DIFERENTES TIPOS DE CREDITO. Las operaciones de crédito pueden clasificarse de diferentes maneras según sea la forma más conveniente para cada empresa y dependiendo de su giro. A continuación se hace mención de algunos tipos de crédito.

a) Crédito al Detallista. En este tipo de crédito se tienen dos categorías principales que son: Cuenta Abierta - y Crédito a Plazos; El primero es considerado crédito -- por conveniencia y los pagos regularmente son mensuales. El segundo consiste en que el pago parcial se realiza en intervalos establecidos y en periodos ya sea de semanas o meses. Esta operación de crédito se establece según -- sean las políticas fijadas por la empresa al igual que -- sus necesidades. Cabe mencionar que en dicha operación



de crédito se carga un interés que se aumenta a los pagos.

b) Crédito de Prestamos Individuales. Este tipo de crédito es aquel que es otorgado mediante una tasa de interés.

c) Crédito Comercial Bancario. La finalidad principal de que se obtenga este tipo de crédito es la de aplicarlo al capital de trabajo circulante suficiente. Los préstamos bancarios en la mayoría de los casos son otorgados a corto plazo y según las necesidades de la empresa. La ventaja de obtener este tipo de crédito es que en un momento dado puede ser con garantía o sin garantía prendaria, además de que se puede renovar automáticamente, mediante el pago de una tasa de interés que el banco cargue por este concepto.

d) Crédito Industrial. La operación de crédito industrial comprende generalmente de lo siguiente:

- De la compra inmediata (por lo regular con un descuento) de las cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.

- De la aceptación de las responsabilidades en toda la contabilidad y la cobranza de las cuentas comparadas.

De la aceptación de las diferentes pérdidas que pueden originar las cuentas.

Al obtener este tipo de crédito industrial se presenta una ventaja que es la de permitir el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo de la empresa, además de poder reinvertir su capital de trabajo tan rápido como pueda vender sus artículos sin necesidad de esperar 30, 60, y 90 días para cobrar sus cuentas.

e) Crédito de Inversiones. Mediante esta operación de crédito muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, maquinaria, terrenos, edificios y otros equipos. El dinero que se utiliza para este tipo de inversión no necesariamente se obtiene de las instituciones de crédito comerciales sino que pueden ser proporcionados de los fondos de los propietarios. Esta inversión generalmente es permanente o por un tiempo relativamente largo.

1.8 FORMAS DEL CREDITO. En toda operación de crédito se encuentran tres principales formas que son:

- a) Crédito en Cuenta Corriente
- b) Crédito en Cuenta Abierta
- c) Crédito de Ventas a Plazos,

a) El Crédito en Cuenta Corriente, es aquel en que dos personas o entidades comerciales llevan a cabo transacciones mutuas, compensando la cuenta del uno con la del otro. La cuenta corriente presenta en forma demostrativa las cantidades que una persona debe a otra y de las que ésta debe a la primera. En estas cuentas se llevan los movimientos de débitos y créditos de dos comerciantes durante un tiempo convenido de antemano o indeterminado.

Esta cuenta está formada por dos elementos esenciales que son el debe y el haber.

En el Debe se anotan las cantidades que debe el cliente y las que se pagan por su orden y cuenta.

En el Haber se anotan las cantidades que el cliente entrega a cuenta de su débito y las que por orden y cuenta del acreedor paga.

La diferencia que existe entre el Debe y el Haber, fija la verdadera situación entre el comerciante y su cliente y además determina el resultado de las operaciones realizadas. Este tipo de crédito se usa entre empresas filiales o del mismo ramo, que intercambian mercancías.

b) El Crédito en Cuenta Abierta. Es aquel en el cual la transacción comercial no se ampara con documentos y sólo se espera recibir el pago en una fecha futura. La opera-

ción se anota en los libros del vendedor como una cuenta por cobrar, y en los del comprador como una cuenta por pagar. La única prueba de esta venta para el vendedor, es la remisión que el comprador firma al recibir la mercancía. Para otorgar este crédito es importante realizar una investigación rigurosa.

c) El Crédito de Ventas a Plazo. También se les puede llamar ventas en abonos. En esta operación de crédito el cliente paga su cuenta en pagos parciales y escalonados, que están distribuidos en un tiempo determinado y el vendedor va a conservar el derecho del dominio de la venta, hasta que éste no reciba el pago total por parte del comprador. Dicho comprador firma un documento por la operación global, que va en su mayoría acompañado de documentos por cada vencimiento. En la mayoría de las ocasiones se pide un aval.

1.9 DETERMINACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO. Las políticas son principios de acción, los cuales pueden ser flexibles.

Una política de crédito es el resultado de la evaluación de diferentes factores, con la finalidad de determinar las condiciones más favorables para la empresa. Di-

chas políticas van a depender de varios factores como son: El giro del negocio, El volumen de ventas, Las necesidades financieras de la empresa, sus condiciones de mercado, etc., y siempre estarán encaminadas a cumplir con el objetivo del departamento de crédito de la empre sa.

1.10 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO. El objetivo principal del departamento de crédito es la de mantener las pérdidas ocasionadas por cuentas malas y atrasadas al mínimo, manteniendo el volumen de ventas a un nivel que asegure a la empresa las máximas utilidades y la pronta recuperación del capital invertido en dichas ventas.

1.11 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO. Estas funciones se pueden clasificar en dos grupos que son:

- a) Funciones Generales o Rutinarias.
- b) Funciones Específicas o Especiales.

a) Funciones Generales o Rutinarias. Entre las funciones generales, que son las que se desarrollan diariamente, se pueden mencionar las siguientes:

- Trámite de las órdenes de crédito para los clientes de la empresa. Aquí los clientes en una empresa tie-

nen determinada una línea de crédito, lo que permite agilizar el trámite, ya que cuando un pedido requerido por un cliente cumple con las condiciones ya establecidas, - no es necesario turnarlo para su aprobación, a los jefes del departamento. Debe existir en el departamento un archivo que mantenga al día las cuentas de cada cliente, - para que sirva de fuente de información para aclarar -- cualquier duda que surja.

- Análisis de la información sobre el crédito. Aquí se hace necesario que exista un intercambio de información con otros proveedores del cliente, así como mantener al día los estados financieros del mismo. Debe existir un procedimiento rápido de respuesta a las consultas que se formulen a este departamento, sobre los clientes. Periódicamente debe chequearse el monto del crédito de los clientes, para asignarle si es el caso, un nuevo límite, el cual deberá ser aprobado por el responsable del área de crédito.

- Servicios a los clientes. El personal del departamento de crédito, debe estar capacitado para responder a toda consulta formulada por un cliente, con respecto a - errores o pérdidas en embarques. Estas situaciones deberán ser aclaradas por el departamento de tráfico y en lo que respecta a precios, por el departamento de ventas.

- *Orientación a la gerencia. El jefe de crédito es un asesor en las políticas financieras de la empresa.*

b) *Funciones Específicas. Son aquellas especiales del departamento de crédito, que deben ser manejadas por el responsable del área de crédito, o por algún auxiliar de este. Entre estas funciones están:*

- *Supervisar el trabajo del personal del departamento, especialmente en lo que respecta a la ampliación, -- disminución o cancelación de las líneas de crédito.*

- *Vigilar los plazos especiales que se hayan concedido.*

- *Aprobar las líneas de crédito de los nuevos clientes.*

- *Dar solución a los problemas que el departamento de crédito enfrente con otras áreas de la empresa.*

- *Encargarse de la capacitación del personal del departamento.*

- *Elaborar el presupuesto del departamento.*

- *Asistir a las juntas de la empresa en las que se trate el aspecto crediticio.*

- *Estar en contacto con aquellos clientes que sean importantes para la empresa.*

1.12 CONCEPTO DE COBRANZA. "Es la acción y efecto de cobrar. Recolección de caudales o frutos" (3)

1.13 DEFINICION DE COBRANZA. Es el conjunto de actividades administrativas dirigidas a realizar el crédito en forma efectiva, en el plazo convenido por este departamento.

1.14 OBJETIVO GENERAL. El objetivo general del departamento de cobranzas es el de tener un éxito en la recuperación normal de los créditos concedidos por la empresa, en las condiciones y tiempos fijados por el departamento de crédito tratando de mantener el costo de la operación dentro de los límites razonables.

1.15 IMPORTANCIA DE LA COBRANZA. La cobranza es una función cuya importancia es tal que toda venta o prestación de servicios remunerados de cualquier empresa, no será completa si no se efectúan los cobros de los mismos en el tiempo establecido.

1.16 POLITICAS DE COBRANZA. Es importante tomar en cuenta que las políticas que se establezcan en el departamento de cobranzas deben tener continuidad con las estable



cidas en el departamento de crédito. Deben fijarse políticas para los cobros, descuentos, estímulos, sanciones, etc., pero eso sí, tomando siempre en consideración, al determinarlas, las buenas relaciones con los clientes al igual que el establecimiento de una sana cobranza.

Todas las políticas de cobro, deberán darse a conocer a todos los departamentos de la empresa, que de alguna manera estén relacionados ya sea en forma directa o indirecta con el departamento de crédito y cobranzas, como pueden ser el departamento de ventas, contabilidad, finanzas o los cobradores, etc.

Es importante mencionar que las políticas deben revisarse periódicamente o cuando ha habido algún cambio en las políticas de la empresa, para evitar que se conviertan en obsoletas o que no permitan llevar a cabo una sana y justa cobranza.

1.17 CARACTERISTICAS DE LA COBRANZA. "El C.P. Victor E. Molina Aznar nos menciona que la cobranza debe reunir tres requisitos:

- Adecuada
- Oportuna
- Completa

- Adecuada. Con esto se quiere indicar que para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo a la constancia en sus pagos. No todos los clientes de una empresa actúan de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un rasero común. Supóngase que un cliente ocasionalmente se atrasa en sus pagos sería un grave error si se le amenazara con un abogado si no paga la cuenta, ya que esto acarrearía en última instancia, a que este cliente cumplido se perdiera.

- Oportuna. Es normal que tanto las personas físicas como las morales (las sociedades) tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso, sus compromisos financieros (en un momento dado), pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalada, pues si se realizara después, pudiera darse el caso de que se agosten los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

- Completa. Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pen-

dientes de pago, partidas de mediano o pequeño monto con el objeto de que al paso del tiempo se olviden, y se vean sujetos a un ajuste, o bien sean cancelados. (4)

#### 1.18 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

La importancia de dicho departamento radica en recuperar las ventas y documentos por cobrar en toda su totalidad, y no permitir que su situación financiera sufra algún desequilibrio por no realizar una cobranza completa. Es decir, debe de recuperar la inversión en cuentas por cobrar, dentro de los plazos concedidos, a un costo que sea razonable y minimizando todo riesgo, mediante la selección y adecuado control de los clientes a quienes otorgue créditos, porque de lo contrario podría producirse la quiebra de la empresa. Esto sucede porque al tenerse una parte del activo congelado, si éste no se cobra oportunamente; cuando más tiempo se deje a un cliente retrasarse, mayor es el riesgo de que esa cuenta se convierta en incobrable; del mismo modo la lentitud de los cobros hace que se pierdan las ventas.

#### 1.19 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Un objetivo representa lo que se quiere alcanzar en el futuro. En el departamento de crédito y cobranzas los

objetivos deben ser fijados por el ejecutivo de dicho departamento, pero siempre de conformidad con el objetivo general de la empresa.

En el departamento de Crédito y Cobranzas se encuentran dos objetivos de suma importancia que son:

- A) El otorgamiento de Créditos.
- B) La recuperación de Créditos.

A) El otorgamiento de Créditos se refiere a la entrega de una parte de activos circulantes de la empresa a un tercero, confiando en la capacidad, preparación y conocimiento que posee el personal del departamento de crédito y cobranzas, para determinar, después de estudios, quienes reúnen los requisitos para obtener el crédito ya que la manera de producir beneficios a la empresa, por parte del departamento de crédito y cobranzas, es aceptando -- los pedidos de ventas que signifiquen utilidades, ya que de lo contrario se están arriesgando las mismas utilidades.

B) La recuperación de Créditos. Se refiere al reintegro que tienen los activos de la empresa que han sido otorgados en crédito. Pero el tener un mínimo de cuentas por cobrar atrasadas. no significa que existe un eficiente ma

nejo, pues podría ser que esto se hubiese logrado tan sólo aceptando créditos a empresas muy conocidas con lo -- que se estaría reduciendo considerablemente las ventas - de la empresa. Es por esto que el departamento de crédito y cobranzas, se le debe mantener en un mínimo de pérdidas en cuentas malas y atrasadas, sosteniendo así el - nivel de ventas que garanticen las máximas utilidades.

1.20 FUNCIONES PRINCIPALES. En términos generales las fun ciones principales de este departamento de crédito y co- branzas son las siguientes:

a) Como base principal y medida de control el esta- blecimiento de los límites de crédito de acuerdo con las condiciones de evaluación, basadas en la investigación - de crédito observando tanto la solvencia económica como moral del posible cliente.

b) Revisión y autorización de pedidos de acuerdo -- con las condiciones de venta y políticas relativas al de partamento de crédito y cobranzas.

c) Control y revisión de los movimientos de las cuen tas por cobrar originadas por las ventas de la compañía.

d) Cumplir con cada uno de los procedimientos de co branza establecidos dentro de la compañía para la capaci tación de las cuentas por cobrar, es decir, para obtener un éxito en su recuperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) *Diccionario Enciclopédico Quillet, Quillet Editores, S.A. Decima edición, Tomo 11, México, 1983, pag. 91.*
  
- ( 2 ) *Crédito y Cobranzas, Richard P. Ettinger y David E. Golied, Editorial Continental, México, 1975, - pag. 6.*
  
- ( 3 ) *Opcit. Quillet Editores, S.A. pag. 394.*
  
- ( 4 ) *Dinámica del Crédito y la Cobranza, Molina Aznar Víctor E. Tomo 11, Editorial ECASA, Primera edición, 1985, pags. 3 y 4.*

## C A P I T U L O I I

### LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

2.1 INTRODUCCIÓN A LOS MANUALES. Una de las habilidades para dirigir el desarrollo de una organización social, - está formada por la documentación de sus sistemas, y es por ésto que se hace evidente la necesidad de tomar en cuenta un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en toda ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Se debe tomar en cuenta -- que en toda empresa es de vital importancia contar con una área especializada en el estudio de sistemas de organización, o en su defecto, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier forma, es evidente la necesidad de elaborar una guía sobre las actividades individuales o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de dichas actividades que en toda empresa se llevan a cabo.

Por lo anterior se considera necesario que uno de - los proyectos inmediatos que en toda empresa se deben de seguir, es la preparación y elaboración de un manual que permita dar a conocer los objetivos o aclararlos; las po

líticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

2.2 EL MANUAL COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACION. La importancia de los manuales es que representan un medio para poder comunicar las decisiones de la administración que corresponden a la organización, a las políticas y a los procedimientos.

Se dice que en la administración moderna el volumen y la frecuencia de las decisiones va en aumento. En la actualidad las empresas progresistas consideran que sus estructuras organizativas, el planteamiento de políticas y las prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de la administración que pueden y deben cambiar - tan a menudo como se requiera para poder capitalizar nuevas oportunidades y del mismo modo afrontar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad y del mismo modo modificado el papel que desempeñan los manuales. Actualmente se pone empeño en el uso del manual para comunicar información correspondiente a los cambios. Los manuales se diseñan con vista a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener in-



formado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libros permanentes.

2.3 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES. En un reciente seminario de la American Management Association, representantes de 80 Compañías convinieron que son 10 - los beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales de la empresa. La discusión de estos beneficios conduce a una estimación de cada uno individualmente, - tal como se muestra enseguida.

a) Afluencia de Información Administrativa. Una - afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización. Pueden usarse manuales para comunicar hacia abajo de la línea. Otros medios, emperos, deben buscarse para comunicar hacia arriba.

b) Guía de Trabajo a Ejecutar. La experiencia ha de mostrado que el personal de dirección necesita casi a - diario consultar las políticas escritas y los procedi- - mientos, en el curso normal de las operaciones administra - tivas.

c) Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser

efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que aquel esté. Será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

d) *Adiestramiento de Supervisión y Desempeño Ejecutivo.* Un adiestramiento efectivo requiere repetición y referencia a ejemplos, ambas cosas deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

e) *Clasificación de la Estructura de Organización y de las Responsabilidades.*

f) *Uniformidad en la Interpretación y Aplicación de las Políticas.* No existe nada igual a consignar temas de organización y políticas en el papel.

g) *Coordinación de Actividades.*

h) *Eliminación de Duplicaciones Innecesarias.* En el proceso de preparar un manual, se hará probablemente un progreso sustancioso si se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.

i) *Revisión Constante y Mejoramiento de las Políticas y Procedimientos.* Asumiendo que haya una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido, esto es-

timulará al considerar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas y procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

j) Auditoría Interna de Políticas, Procedimientos y Controles. El trabajo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encarguen de dicho trabajo.

2.4 DEFINICION DE UN MANUAL. Con el fin de contar con una idea más amplia de lo que es un manual es conveniente mencionar la siguiente definición:

"Un Manual significa un folleto, libro, carpeta, etc., en las que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa" (1)

2.5 DEFINICION DE UN PROCEDIMIENTO. Un procedimiento es un conjunto congruente de métodos, es decir una secuen-

cia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo.

George R. Terry nos dice que un procedimiento "Es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado." (2)

Se dice que es una serie de labores concatenadas, - porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre si, para que las anteriores sirvan de base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.

Una sucesión cronológica, porque se suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico dando respuesta a la pregunta ¿cuándo?.

En lo que se refiere a la manera de ejecutar un trabajo nos indica el ¿cómo? el ¿quién? y el ¿dónde? del -- trabajo para entrar al concepto de sistema, y tener elementos de comparación de los diferentes conceptos.

2.6 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. El manual de procedimientos es un instrumento útil que se concreta a dirigir o mejorar los sistemas y la estructura de los grupos de trabajo, presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir, para lograr un efi

ciente trabajo de todo el personal de oficina o cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas. La existencia de este manual sirve para que la administración aumente su certeza de que -- los empleados utilizan los métodos y procedimientos -- prescritos al llevar a cabo sus tareas. Además del manual ofrece al personal una guía de trabajo, guía que -- resultarla particularmente valiosa para orientar a los empleados.

Se dice que en el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el -- operativo se ven en la necesidad casi a diario, de consultar los procedimientos designados por escrito. De -- acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente -- todos los cambios en las rutinas de trabajos que se generan con el progreso de las empresas.

Se llega a la conclusión de que los manuales de -- procedimiento son instrumentos administrativos que registran en forma ordenada, sistemática, secuencial y de tallada las diversas operaciones que se desarrollan en la organización, los órganos que intervienen y las formas que se utilizan, estableciendo los métodos y técnicas que deben seguirse y responsabilizando operativamente a sus ejecutantes para su control, ejecución y evaluación.

2.7 BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es importante que en toda empresa exista un manual de procedimientos administrativos, que indiquen cómo se deben de hacer las cosas mediante normas, procedimientos, principios y programas, ya que al poner en práctica el manual, esto trae consigo una serie de beneficios.

Los beneficios más importantes son:

- a) Reducción de gastos generales.
- b) Control de las actividades.
- c) Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
- d) Sistematización de actividades.
- e) Información de actividades.
- f) Adiestramiento.
- g) Guía de trabajo a ejecutar.
- h) Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- i) Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos.

a) Fase de Elaboración.

b) Fase de Utilización.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de la elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual.

A continuación se describe brevemente cada uno de los beneficios del Manual de Procedimientos:

a) Reducción de Gastos Generales.- En la fase de la elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan en cada departamento. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad, la acción correctiva de este caso, se traduce en una reducción de gastos generales en la realización del sistema.

b) Control de Actividades.- Puede suceder que la revisión a que se hace mención descubra por el contrario,

una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que éstos estén inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que se garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección, se está ejerciendo de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menos tiempo y a costo reducido.

c) *Mejoramiento de la Eficiencia de Operación y Reducción de Costos.*- Este beneficio es el resultado de los dos anteriores, ya que aquellos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignent en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

d) *Sistematización de Actividades.*- Este beneficio se presente en lo que se ha llamado, fase y utilización de los manuales de procedimientos, Es conveniente que se dé un concepto de lo que se entiende por sistematización, para efectos de este trabajo, con objeto de que no se confunda con la aceptación que se le da a esta palabra en procesamiento electrónico de datos.



La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión nacional y estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones -- que se originan en el funcionamiento de una empresa.

e) Información de Actividades.- Puede considerarse - que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya - que al tenerse por escrito los beneficios de los procedi- mientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la mis- ma.

f) Adiestramiento. Es indudable que el adiestramien- to de un nuevo empleado, se realiza en menor tiempo y - por lo tanto, con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales, con un manual de procedimientos.

g) Guía de Trabajo a Ejecutar.- Este beneficio quedó definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo, necesitan a diario consultar los pro- cedimientos que se realizan en la empresa.

h) Revisión Constante y Mejoramiento de las Políticas y Procedimientos.- Considerando que haya una consulta -

frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulará un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

1) Auditoría Administrativa de Políticas, Procedimientos y Controles.- El trabajo de auditoría administrativa, invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo.

2.8 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.- Todo manual de procedimientos cuenta con tres secciones principales que son:

- Texto
- Diagramas
- Formas

Se dice que el uso de estas tres secciones de los manuales va a depender, en cierta forma de la naturaleza del procedimiento de que se trate.

En la actualidad para elaborar un manual de procedimientos se da preferencia al texto, quedando en un segundo término los diagramas y las formas, porque se considera que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo, señalar los objetivos, las políticas y responsabilidades.

- Texto.- Se considera que todo manual de procedimientos, requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, es decir, en un texto. En este texto se va a describir el procedimiento, enumerando todas las operaciones que lo componen en un orden cronológico, detallando en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Es conveniente que en el texto se señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

Todas las instrucciones o la información que integren el texto deben presentarse en un orden lógico. Se puede empezar por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplica--

bles, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

- Diagramas.- En lo que se refiere al empleo de los diagramas es importante mencionar las ventajas señaladas por Hendrick, dichas ventajas deben de ser empleadas de la siguiente manera:

a) Los analistas de procedimientos deben desarrollar y presentar hechos, no memoranda.

b) El departamento de procedimientos cuya misión es ayudar a los departamentos operadores, destacará más los detalles que los términos generales.

c) A la gerencia y jefes de departamento se les dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida.

d) Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos así como del curso de papeles de trabajo, antes y después que lo procesen.

e) Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de frases de "cajón" quedan eliminadas. Los encabezados de sección de la gráfica de afluencia fijan la responsabilidad de trabajo; las líneas muestran la secuencia del mismo; y las palabras deben escogerse bien para conservar espacio.

-Formas.- En lo que se refiere a las formas en el manual de procedimientos, nos basta con darnos cuenta - que en una oficina, la mayor parte del material que se maneja está integrada por una serie de formas, para justificar una sección de formas de todo manual de procedimientos, es decir, el empleo de dichas formas tiende a disminuir en esta época del procesamiento de datos integrados y de los computadores electrónicos.

2.9 PARTES DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es importante mencionar las partes que contienen un manual de procedimientos, las cuales son las siguientes:

- "- Cartula.
  - Identificación.
  - Objetivo.
  - Políticas.
  - Sistema.
  - Descripción del procedimiento.
  - Anexo.
- Cartula. En la cartula se incluyen datos como:
- \* Nombre de la división del departamento y en su caso nombre de la empresa.

- \* Nombre del instructivo.
- \* Clave del instructivo.
- \* Fecha en que entra en vigor.
- \* Clave del instructivo que sustituye.

- Identificación. La identificación es la primera hoja del instructivo propiamente dicho. Se listan los puestos que participan en el procedimiento y se incluyen las listas de preparación y autorización del instructivo.

- Objetivo. El objetivo puede plantearse desde dos puntos de vista: del Instructivo y del trámite. El objetivo de cualquier instructivo o manual es el de reglamentar y por esto, normalmente es factible eliminarlo. El objetivo que se desea lograr mediante el trámite reglamentado por el instructivo, puede incluirse cuando sea indispensable que lo conozcan tanto las personas que aplicarán el procedimiento como el jefe de éstos. Normalmente puede suprimirse también la presentación de este tipo de objetivo dentro del instructivo, pero es indispensable que el Analista de sistemas y procedimientos lo tenga presente, al elaborar dicho instructivo, para que encamine toda su actividad para lograrlo.

- Políticas. Dentro de cada instructivo únicamente se deben incluir las políticas a que se hace referencia en el procedimiento. Por lo tanto, pueden determinarse algunas políticas antes de describir el procedimiento, pero normalmente estas surgen a medida que se redacta el instructivo, pues se ve en cada caso, la política que conviene tener para reglamentarlo en forma adecuada. Para facilitar la localización de las políticas conviene clasificar las por su contenido, o por el tema a que se refieren.

- Sistema. Un sistema es un conjunto de elementos que a través de una serie de funciones, pasos y movimientos se encaminan a obtener el resultado que se desea.

El sistema dentro del instructivo o manual de procedimientos se enfoca desde los siguientes puntos:

a. Descripción del Sistema. Se expresa en pocas palabras en lo que consiste el sistema, con objeto de que - la persona que lea el instructivo, obtenga en este punto, una idea concreta de los trámites que se van a efectuar.

b. Partes del Sistema. Se describen principalmente los formatos, los tableros y los instrumentos que son - necesarios para que el sistema se efectúe en forma efi-ciente.

c. *Preparación del Sistema.* Se indican los pasos -- que será necesario efectuar para la instalación del sistema, por esta razón, normalmente no se presenta este punto y únicamente se le incluye cuando la instalación del sistema es bastante compleja o cuando se va a aplicar un nuevo sistema en la empresa y es necesario efectuar varios cambios dentro de ella.

- *Descripción del Procedimiento.* Aquí se presentan todas las operaciones que deben efectuarse para lograr el objetivo del sistema. La descripción del procedimiento en la práctica se hace en distintas formas, pero aquí se mencionan sólo tres:

a. *Redacción Continua.*

b. *Guión Teatral.*

c. *Hojas de Instrucción de Trabajo.*

- *Anexos.* Aquí se incluyen documentos como diagramas propuestos, glosario de términos y otros similares. Se recomienda meditar seriamente la conveniencia de incluir algún anexo, pues la experiencia nos ha indicado que cuando el usuario no los consulta y por lo tanto se pueden eliminar. Aquí el analista debe ponerse en el papel del usuario y reconocer que difícilmente requerirá revisar -



un diagrama (del que no conoce sus símbolos), o utilizar el glosario, aunque para él como analista resulte -- fundamental e insustituible el uso de los diagramas y -- los otros documentos mencionados." (3)

2.10 REDACCION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Los instructivos o manuales de procedimientos deben redactarse con un estilo directo y franco, adecuados a las personas que lo utilizarán. El estilo elaborado no tiene cabida -- en un instructivo; sin embargo, deberá hacerse todo lo -- posible para que el texto sea claro, vivo y comprensible

Debe evitarse usar un lenguaje que requiere un conocimiento especializado, a menos que se tenga la certeza de que los usuarios del instructivo, posean tal conocimiento. Cuando se haga necesario utilizar un término que se piense que no va a ser comprendido, debe definirse -- previamente con toda precisión.

Conviene utilizar tablas o ilustraciones siempre -- que sea posible, pues la información que se presenta en forma tabular o de figuras, se comprende con mayor facilidad y en general es más fácil de localizar.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) *Planeación y Organización de Empresas*, Gómez Ceja Guillermo, Universidad Nacional Autónoma de México, Quinta Edición, México, 1980, Pag. 282.
  
- ( 2 ) *Principios de Administración*, George R. Terry y - Stephen G. Frankling, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Cuarta Edición, México, Septiembre, 1985. Pag. 20.
  
- ( 3 ) *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, Kramis Joublane José Luis, Editorial Pac, Segunda Edición Julio, 1985. Pags. 114 a la 120.

## C A P I T U L O   I I I

### INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 HIPÓTESIS. *Verificar que la aplicación de un Manual de Procedimientos ayudará a mejorar el buen funcionamiento de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de las concesionarias volkswagen.*

3.2 UNIVERSO. *El Universo que se toma para la presente investigación consta del 100% de las Concesionarias Volkswagen que se encuentran dentro del D.F. y la Zona Metropolitana. Dicho universo lo comprenden 55 personas a nivel Gerencial que integran las siguientes concesionarias.*

*Astrocar, S.A. de C.V.*

*Automotriz Churubusco, S.A.*

*Automotriz Alemana de México, S.A.*

*Automotriz Lebrija, S.A.*

*Automotores la Villa, S.A.*

*Automotriz Tarango, S.A. de C.V.*

*Automotriz Ecatepec, S.A.*

*Automotriz Wolfsburg, S.A.*

*Automotriz Aguilar Hermanos, S.A.*

Automotriz Tepepan, S.A.  
Automotriz las Alamedas, S.A.  
Automotriz Xochimilco, S.A.  
Automotriz Lebrija, S.A. Suc. Nativitas.  
Automotriz el Rosario, S.A. de C.V.  
Automotriz Naucalpan, S.A.  
Automotriz Cuautitlán, S.A.  
Automotriz Orvañanos, S.A.  
Automotriz Iztacalco, S.A.  
Automotriz la Merced, S.A.  
Automotriz Santa Cecilia, S.A. de C.V.  
Automotriz Lomas Verdes, S.A.  
Automotriz Uribe, S.A.  
Automotriz San Angel, S.A.  
Automotriz Lindavista, S.A.  
Automotriz Popular, S.A. de C.V.  
Automotriz Aragón, S.A. de C.V.  
Automotores Azteca, S.A.  
Automotores Iztapalapa, S.A.  
Automotores Azcapotzalco, S.A.  
Auto Haus, S.A.  
Avela Insurgentes, S.A. de C.V.  
Cresta Tacuba, S.A.  
Cresta Tacubaya, S.A.

Cresta Chapultepec, S.A.  
Divol, S.A.  
Dizar, S.A.  
Distribuidora Paseo, S.A.  
Distribuidora Patriotismo, S.A.  
Distribuidora Volkswagen Central, S.A.  
Distribuidora O'Farrell Volkswagen, S.A.  
Distribuidora Ovmex, S.A.  
Distribuidora Puerto Aereo, S.A.  
Distribuidora Satélite, S.A.  
Distribuidora Volkswagen Salto del Agua, S.A.  
Distribuidora Observatorio, S.A.  
Distribuidora Santa Clara, S.A.  
Distribuidora Volkswagen Lomas, S.A.  
Ola Polanco, S.A. de C.V.  
Pedregal Automotriz, S.A. de C.V.  
Sociedad Distribuidora de Automóviles, S.A.  
Tlalpan Motors, S.A. de C.V.  
Tultitlán Motors, S.A. de C.V.  
Taxqueña Automotriz, S.A.  
Vallejo Motors, S.A. de C.V.  
Vaneg, S.A.

Como el universo de dicha investigación es muy pequeño no se tomó una muestra representativa exacta.

### 3.3 CUESTIONARIO

- 1.- *¿Considera Usted, que una parte del éxito de las empresas se debe a la efectividad con que se manejan las operaciones de crédito y cobranzas?*

Sí ( )

No ( )

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.- *¿Está Usted de acuerdo, que al obtener un crédito - las empresas benefician su capital y por este con- ducto pueden realizar una mayor productividad y ven- ta de sus productos?*

Sí ( )

No ( )

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3.- *Considiera Usted, que en el departamento de Crédito y Cobranzas recae la seguridad de efectuar una transacción y concretarla con la recuperación de la misma, logrando resultados satisfactorios, en el tiempo estipulado para efectuar el cobro?*

Sí ( )

No ( )

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 4.- ¿Esta Usted de acuerdo que en la actualidad, si no se otorgan créditos, los sistemas de distribución, de producción y de consumo tenderían a desaparecer?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

- 5.- ¿Considera Usted, que el Departamento de Crédito y Cobranzas, se le debe mantener al mínimo de pérdidas en cuentas malas y cuentas atrasadas, sosteniendo el nivel de ventas que garantice las máximas utilidades?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

- 6.- ¿Esta Usted de acuerdo que en toda Empresa debe de existir un instrumento útil que se concrete a dirigir o mejorar los sistemas y la estructura de los grupos de trabajo?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

- 7.- *¿Considera Usted, que en el curso normal de todas - las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo, se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos plasmados por escrito?*

*Sí ( )*

*No ( )*

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 8.- *¿Cree Usted, que los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que registran en forma ordenada; sistemática, secuencial y detallada las - diversas operaciones que se desarrollan en las orga nizaciones?*

*Sí ( )*

*No ( )*

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 9.- *¿Esta Usted de acuerdo, que en el Departamento de - Crédito y Cobranzas deben de existir políticas, es decir, normas generales de acción, que estén plasma das en un texto?*

*Sí ( )*

*No ( )*

*¿Por qué?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



10.- ¿Considera Usted, que en el Departamento de Crédito y Cobranzas se debe de establecer por escrito los métodos y técnicas que deben de seguirse para obtener un éxito en el otorgamiento de créditos al -- igual que la recuperación de los mismos?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Esta Usted de acuerdo que, en el Departamento de Crédito y Cobranzas se le debe de dar gran importancia al adecuado diseño de los formatos, a fin de -- dar la máxima agilidad a las distintas operaciones que deben realizarse?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- Cree Usted, que si es importante aplicar un manual de procedimientos en el Departamento de Crédito y Cobranzas, dado que este departamento forma parte de una organización y debe de producir una serie de informes que permitan poner en manifiesto la marcha del mismo?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

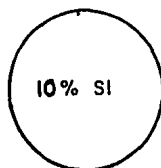
### 3.4 TABULACION Y RESULTADOS

**PREGUNTA 1** ¿Considera Usted, que una parte del Éxito de las empresas se debe a la efectividad con que se manejan las operaciones de crédito y cobranzas?

#### TABULACION

Contestaron Si	%	10
Contestaron No	%	0
Total		<hr/> 10%

#### GRÁFICA CIRCULAR PREGUNTA 1



**RESULTADO:** El 10% de las personas entrevistadas opina que una parte del éxito de las empresas se debe a la efectividad con que se manejan las operaciones de Crédito y cobranzas, por que hay mejor posibilidad de elevar la eficiencia de recursos financieros así como mantener los índices de cartera en sus estados normales de opera

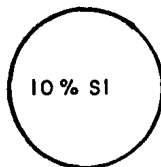
*ción a razón de una buena selección y análisis de crédito  
to.*

PREGUNTA 2 ¿Esta usted de acuerdo que al obtener un crédito las empresas beneficián su capital y - por este conducto pueden realizar una mayor productividad y venta de sus productos?

TABULACION

Constestaron Si %	10
Constestaron No. %	0
Total	<hr/> 10%

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 2



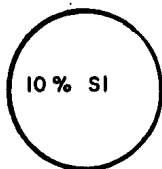
RESULTADO: El 10% de las personas opinan que las empresas al obtener un crédito benefician su capital y por - este conducto pueden realizar una mayor productividad y venta de sus productos por que al manejar créditos origina precisamente mayor desplazamiento de inventarios, obtención de recursos financieros a través del flujo de caja en el riesgo correspondiente.

**PREGUNTA 3** ¿Considera Usted, que en el Departamento de Crédito y Cobranzas recae la seguridad de -- efectuar una transacción y concretarla con -- la recuperación de la misma, logrando resultados satisfactorios, en el tiempo estipulado para efectuar el cobro?

TABULACION

Contestaron Si	%	10
Contestaron No	%	0
Total		<hr/> 10%

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 3



**RESULTADO:** El 10% considera que en el departamento de crédito y cobranzas recae la seguridad de efectuar una transacción y concretarla con la recuperación de la misma, logrando resultados satisfactorios en el tiempo estipulado para efectuar el cobro, por que por la recuperación en el ramo que el mismo debe tener normalmente se establece un comité de crédito para el otorgamiento

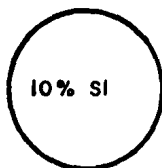
*de créditos y como consecuencia para la recuperación de la cartera, personal con experiencia, hábil en el otorgamiento de créditos y muy profesional.*

PREGUNTA 4 ¿Esta usted de acuerdo que en la actualidad si no se otorgan créditos, los sistemas de distribución, de producción y de consumo tenderían a desaparecer?

TABULACION

Constestaron si %	10
Constestaron No %	0
Total	<u>10%</u>

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 4



RESULTADO: El 10% opinó que en la actualidad, si no se otorga créditos, los sistemas de distribución, de producción y de consumo tenderían a desaparecer por una - insuficiencia de recursos financieros.

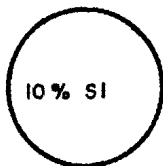


PREGUNTA 5 ¿Considera usted, que el departamento de Crédito y cobranzas, se le debe mantener al mínimo de pérdidas en cuentas malas y cuentas atrasadas, sosteniendo el nivel de ventas -- que garantice las máximas utilidades?

TABULACION

Contestaron Si %	10
Contestaron No %	0
Total	<u>10 %</u>

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 5



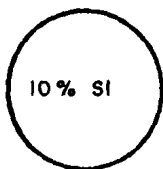
RESULTADO: El 10% considera que el departamento de crédito y cobranzas se debe mantener al mínimo de pérdidas - en cuentas malas y atrasadas, sosteniendo el nivel de ventas que garantice las máximas utilidades porque con una cartera sana (dentro de los límites y las políticas establecidas) da una mayor imagen entre bancos y funcionarios al momento de recurrir a préstamos.

**PREGUNTA 6** ¿Esta usted de acuerdo que en toda empresa -  
debe de existir un instrumento útil que se -  
concrete a dirigir o mejorar los sistemas y  
la estructura de los grupos de trabajo?

**TABULACION**

Contestaron Si %	10
Contestaron No %	0
Total	<hr/> 10%

**GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 6**



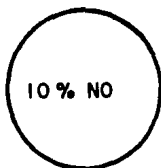
**RESULTADO:** El 10% de las personas entrevistadas están de acuerdo que en toda empresa debe de existir un instrumento útil que se concrete a dirigir o mejorar los sistemas y la estructura de los grupos de trabajo, porque el instrumento útil sería la actualización diaria de todas las áreas de trabajo tanto internas como externas, análisis de mercado de competencia etc.

**PREGUNTA 7** *¿Considera usted que en curso normal de todas las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo, se ven en la necesidad casi a diaria de consultar los procedimientos plasmados por escrito?*

TABULACION

Contestaron Si	%	0
Contestaron No	%	10
Total		<hr/> 10%

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 7



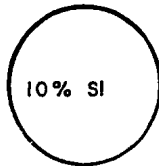
**RESULTADO:** El 10% de las personas opinan que en el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo, no deben tener la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos plasmados por escrito, porque normalmente los procedimientos se consideran rutina en la operación del negocio, por lo tanto no es necesario su consulta diaria.

PREGUNTA 8 ¿Cree Usted, que los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que registren en forma ordenada, sistemática, secuencial y detallada las diversas operaciones que se desarrollan en las organizaciones?

TABULACION

Contestaron Si %	10
Contestaron No %	0
Total	<hr/> 10%

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 8



RESULTADO: El 10% opinan los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que registran en forma ordenada, sistemática, secuencial y detallada las diversas operaciones que se desarrollan en las organizaciones, porque a través de ellos se establecen sistemas y rutinas que otorgan cambios favorables en la forma de -

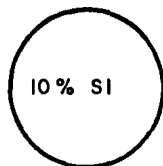
trabajo controlando la información adecuada y a tiempo se recopilen más datos estadísticos para tomar desicio nes inmediatas.

**PREGUNTA 9** ¿Esta Usted de acuerdo, que en el Departamen  
to de Crédito y Cobranzas deben de existir -  
políticas, es decir, normas generales de ac-  
ción que esten plasmadas en un texto?

TABULACION

Contestaron Si %	10
Contestaron No %	0
Total	<u>10%</u>

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 9



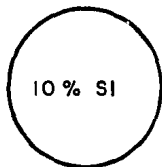
**RESULTADO:** El 10% de las personas están de acuerdo que en el departamento de Crédito y Cobranzas deben de existir políticas, es decir, normas generales de acción, -- que esten plasmadas en un texto, porque se establecen sistemas de control que redituan información veraz oportuna al igual que el seguimiento de las operaciones diarias que se realicen.

PREGUNTA 10 ¿Considera Usted, que en el Departamento de Crédito y Cobranzas se deben de establecer - por escrito los métodos y técnicas que deben de seguirse para obtener un éxito en el otorgamiento de créditos al igual que la recuperación de los mismos?

TABULACION

Contestaron Si	%	10
Contestaron No	%	0
Total		<u>10%</u>

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 10



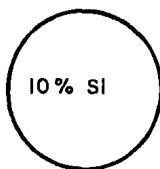
RESULTADO: El 10% de las personas están de acuerdo que, en el departamento de Crédito y Cobranzas se debe de dar gran importancia al adecuado diseño de los formatos, a fin de dar la máxima eficiencia y agilidad a las distintas operaciones que deben realizarse, siempre y cuando estén sometidas esencialmente a la práctica y a lo teórico.

**PREGUNTA 11** ¿Esta Usted de acuerdo que, en el Departamento de Crédito y Cobranzas se le debe de dar gran importancia al adecuado diseño de los formatos, a fin de dar la máxima agilidad a las distintas operaciones que deben de realizarse?

TABULACION

Contestaron Si	%	10
Contestaron No	%	0
Total		<hr/> 10%

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 11



**RESULTADO:** El 10% de las personas están de acuerdo que, en el departamento de Crédito y Cobranzas se le debe de dar gran importancia al adecuado diseño de los formatos a fin de dar la máxima agilidad a las distintas operaciones que deben realizarse, siempre y cuando esten sometidas esencialmente a la práctica y a lo técnico.

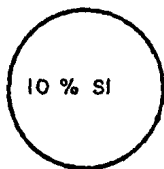


**PREGUNTA 12** ¿Cree Usted, que si es importante aplicar un manual de procedimientos en el departamento de Crédito y Cobranzas, dado que este departamento forma parte de una organización y debe de producir una serie de informes que permitan poner en manifiesto la marcha del mismo?

TABULACION

Contestacion Si	%	10
Contestación No	%	0
Total		<u>10%</u>

GRAFICA CIRCULAR PREGUNTA 12



**RESULTADO:** El 10% de las personas entrevistadas opinaron que si es importante aplicar un manual de procedimiento en el departamento de Crédito y Cobranzas, dado que este departamento forma parte de una organización y debe de producir una serie de informes que permitan

ner en manifiesto la marcha del mismo, por que precisamente con toda la información del departamento, se pueden tomar decisiones de inmediato como:

- Pagar sus compromisos.
- Adquisición de Inventarios.
- Apresurar la cobranza atrasada.
- Enviar con oportunidad las operaciones que requieran trámite extrajudicial o finalmente judicial.

## C A P I T U L O   I V

### METODOLOGIA UTILIZADA EN EL SEMINARIO DE INVESTIGACION

- Se planteó una hipótesis con la cual se inició la presente investigación, siendo la siguiente:

Comprobar que la aplicación de un Manual de Procedimientos ayudará a mejorar el buen funcionamiento de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de las Concesionarias Volkswagen.

- Se determinaron las variables Independiente y Dependiente de las hipótesis:

Variable Independiente.- Ayudará a mejorar las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Variable Dependiente.- La elaboración de un Manual de Procedimiento.

Se utilizaron fichas bibliográficas para el desarrollo de la Investigación y las cuales fueron:

Abreviadas

Descriptivas

Críticas

- En la observación directa para obtener información se aplicaron cuestionarios de forma mixta o sea abierto y de elección forzosa.

- Como la hipótesis es el universo de la investigación ésta limita el tamaño de la misma, por lo que posiblemente no se tocaron puntos importantes más profundamente, estos mismos puntos se los dejo a compañeros de esta misma Universidad por si les agrada este tema.

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

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a esta investigación realizada se llega a la conclusión de que un aspecto de suma importancia que hay que tomar en cuenta para hacer más eficaces los sistemas administrativos de una organización, es la aplicación de un Manual de Procedimientos que sirve como un medio de consulta, y del mismo modo que se utilice como un medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.

Actualmente el Crédito en las empresas modernas ha permitido que Estas puedan desarrollarse en forma -- acelerada, permitiendo que las operaciones se acrecienten y faciliten el logro de mayores utilidades.

El Departamento de Crédito y Cobranzas deberá tener como objetivo el mantener el mínimo de pérdidas en cuentas malas, manteniendo el nivel de ventas. Por lo tanto, el sistema de cobranzas de una empresa debe de programarse en forma constante y firme, considerando -- las etapas de: recordatorio, insistencias y acción -- drástica.

La eficiencia del Departamento de Crédito y Cobranzas depende directamente del señalamiento preciso

de las actividades por las que debe responder cada elemento integrante, y equilibrar la delegación de autoridad que se proporcione para poder cumplir con esas obligaciones.

Así mismo todo departamento de Crédito y Cobranzas debe de contar con un Manual de Procedimientos que indique por escrito las políticas, métodos y técnicas que deben de seguirse para obtener un éxito en el otorgamiento de créditos al igual que la recuperación de los mismos.

A través de estos manuales se establecen sistemas y rutinas que otorgan cambios favorables en las formas de trabajo, originando una información adecuada y a tiempo, así mismos se recopilan más datos estadísticos para tomar decisiones inmediatas.

Se recomienda que en todas las áreas funcionales de una organización se aplique un manual de procedimientos para que se obtenga un éxito en el desempeño de sus funciones.

En el Departamento de Crédito y Cobranzas, para realizar sus funciones, es indispensable contar con un Manual de Procedimientos que indique las políticas adecuadas, técnicas eficaces y juicios claros, con el fin de lograr el otorgamiento y la recuperación eficiente del crédito.

### BIBLIOGRAFIA

- *Administración*, James A. F. Stoner, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, 1986.
- *Administración y Gerencia de Empresas*, Henry L. Sisk y Mario Sverdlik, South-Western Publishing C.O. Segunda Edición en Español, 1979.
- *Crédito y Cobranzas*, Richard P. Ettinger y David E. Golied. Editorial Continental, Quinta reimpression, -- México, 1975.
- *Crédito y Cobranzas*, William V. Shuth, y Heduing -- Reinhardt, Editorial Uteha, Decima impresión, Agosto 1981.
- *Dinámica del Crédito y Las Cobranzas*, Molina Aznar -- Víctor E. Tomo I, Editorial ECASA, primera Edición, - 1985.
- *Dinámica del Crédito y Cobranzas*, Molina Aznar Víctor E., Tomo II, Editorial ECASA, Primera Edición 1985.

- *Diccionario Enciclopédico Quillet, Quillet Editores, S. A. Decima Edición, México, 1983.*
  
- *El Manual de Organización y su Importancia, de León Rosas Jesús, Seminario de Investigación Profesional UNITEC, México, D.F. 1983.*
  
- *Planeación y Organización de Empresas, Gómez Ceja - Guillermo, Universidad Nacional Autónoma de México, Quinta Edición, México, 1980.*
  
- *Principios de Administración, George R. Terry y Stephen G. FRANKLIN, Compañía Editorial Continental, -- S.A. de C.V., Cuarta Edición Septiembre, 1985, México.*
  
- *Sistemas y Procedimientos Administrativos, Kramis--- Joubiana José Luis, Editorial Pac, Segunda Edición, Julio, 1985.*
  
- *Sistemas y Procedimientos, Lázaro Víctor, Editorial Diana, Segunda Edición, México, 1979.*