



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S.C.**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**CLAVE 8901-02**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**“SINTETIZAR POR MEDIO DE UN PLAN DE MEJORA, LA RECUPERACION  
DE LA CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA MOTOR FRANCE S.A DE C.V,  
EN EL AMBITO DE SINIESTROS DE LAS ASEGURADORAS.”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**LESLI VIANEY VAZQUEZ ROSAS**

**ASESOR DE TESIS**

**Ma. en D.A.E.S. JORGE ENRIQUE RIVAS HERRERA**

**XALATLACO ESTADO DE MÉXICO, JUNIO 2017.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# **AGRADECIMIENTOS**

**DIOS:**

*Te debo y agradezco tanto, por todo lo bueno que me has dado, por guiar mi camino hacia al bien, porque siempre has estado conmigo y no dejarme caer, ayúdame a no olvidarme de la humildad si algún día me das éxito y a recordar que siempre debo de ser agradecida por todas las experiencias que eh tenido y por haber.*

**A mis padres:**

*Esta etapa es de suma importancia en nuestras vidas, esta meta no es solo mía sino de todos nosotros, somos un gran equipo, siempre con ustedes.*

**A mis profesores:**

*M. EN D.M.S. Lic. Jorge Rivas Herrera y Lic. Miriam Delgadillo Esquivel, por guiarme, por sus enseñanzas y por ayudarme hacer posible la realización de este proyecto, gracias por enseñarme a crear una disciplina para ser mejor persona y sobre todo por la confianza y la convivencia que tuve con ustedes día con día.*

# **DEDICATORIAS**

***Mi madre:***

*Ángela, gracias por ser esa persona maravillosa la cual me dio la vida, ese ser lleno de luz y fortaleza de todos mis días, la cual me levanta de cada batalla, te dedico este sueño hecho realidad y doy gracias a Dios por cada día que paso contigo y aprendo de ti, gracias por tantas cosas bellas que el universo me ha regalado a tu lado, te amo.*

***Papá:***

*Javi, mil gracias por darme la oportunidad de cumplir una meta, la cual es de las más importantes en mi vida, por darme consejos, alentarme a ser mejor cada día y tener disciplina. Eres un ser único y ejemplar no solo para mí y mamá, sino también para muchos, tu buena vibra, luz y sabiduría siempre estarán conmigo, te admiro y te amo papá.*

***A mis abuelos:***

*A ustedes que siempre me brindan su cariño, se los agradezco y significa mucho para mí, por ser buenas personas, amables y bondadosos, por darme ánimos y les dedico esta meta de muchas más! Los adoro con todo mi corazón.*

*(Sara, Joel, Salvador y Adoración).*

***A ti, mi mejor amiga:***

*Fabi, porque siempre has estado conmigo en todo momento, gracias por tantas risas, por tanta alegría y más que nada por creer en mí y darme ánimos, por esas pláticas y sueños que hemos construido juntas, gracias por tu amistad, por todo lo padre que me has brindado y por todo lo vivido y por vivir. Te quiero y te adoro mucho!*

***A mis tíos (as):***

*Por sus consejos y pláticas que tenemos, por todos los buenos deseos que me han dado y por su amistad que más que tíos y familia son mis grandes amigos, gracias por compartirme sus experiencias y lo más valioso su grato apoyo los quiero bastante hoy y siempre.*

*(Edgar, Rufi, Hilda, Migue, Arturo, Viole, Esther y Magi).*

*Y también va dedicado con amor de aquí al cielo a mis dos angelitos...*

*(Isidro y Martha).*

# ÍNDICE GENERAL



## ÍNDICE GENERAL

Página

|                          |      |
|--------------------------|------|
| Agradecimientos.....     | I    |
| Dedicatorias.....        | II   |
| Índice general.....      | IV   |
| Índice de cuadros.....   | VIII |
| Índice de figuras.....   | VIII |
| Índice de diagrama ..... | IX   |
| Índice de modelos.....   | IX   |
| Índice de graficas.....  | IX   |
| Prólogo.....             | X    |
| Introducción.....        | XII  |

## CAPÍTULO I LA EMPRESA Y SU ENTORNO

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Concepto de empresa.....                    | 1  |
| 1.2 Evolución histórica de la empresa.....      | 4  |
| 1.2.1 Feudalismo edad media (X a XV).....       | 4  |
| 1.2.2 Capitalismo mercantil (XV a XVIII).....   | 5  |
| 1.2.3 Capitalismo industrial (XVIII a XIX)..... | 5  |
| 1.2.4 Capitalismo financiero (XIX a XX).....    | 6  |
| 1.2.5 Siglos XXI a XXI.....                     | 6  |
| 1.3 Clasificación de las empresas.....          | 7  |
| 1.4 Magnitud de la empresa.....                 | 11 |
| 1.5 Constitución legal.....                     | 12 |
| 1.6 La Responsabilidad Social Empresarial.....  | 14 |

|  |    |
|--|----|
| 1.6.1 Responsabilidad Ambiental Empresarial.....                   | 16 |
| 1.7 Industria automotriz.....                                      | 19 |
| 1.8 Breve historia evolutiva de la compañía Renault en México..... | 20 |
| 1.9 ¿Qué son las aseguradoras?.....                                | 23 |
| 1.9.1 Seguro para automóviles.....                                 | 23 |
| 1.10 Relación de la industria automotriz con aseguradoras.....     | 26 |

## **CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN Y CARTERA VENCIDA**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Concepto de administración.....  | 27 |
| 2.2 Proceso administrativo.....  | 30 |
| 2.3 Administración financiera.....   | 41 |
| 2.3.1 Funciones claves de la administración financiera.....                              | 43 |
| 2.3.2 Función de un administrador financiero.....  | 44 |
| 2.4 Razones financieras claves.....  | 46 |
| 2.5 Concepto de contabilidad.....  | 50 |
| 2.6 Cartera vencida.....   | 51 |
| 2.6.1 Recuperación de la cartera vencida.....  | 51 |
| 2.6.2 Responsabilidad de cartera vencida.....  | 53 |
| 2.6.3 Gestor de cobranza.....  | 54 |
| 2.7 Recuperación y responsabilidad de cartera vencida en Motor France<br>S.A de C.V..... | 55 |

## **CAPÍTULO III FINANZAS**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Concepto de finanzas.....  | 57 |
| 3.2 Concepto y estructura del Balance General y Estado de Resultados.... | 58 |
| 3.3 Concepto de cobranza.....  | 64 |
| 3.3.1 Importancia de la cobranza.....                                    | 65 |
| 3.4 Aspectos legales de cobranza.....                                    | 67 |

## **CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Concepto de plan.....  | 70 |
| 4.2 Tipos de planes.....   | 71 |
| 4.3 Planeación estratégica.....                                      | 74 |
| 4.3.1 Proceso básico de planeación.....                              | 76 |
| 4.4 Estrategia operativa.....  | 80 |
| 4.4.1 Modelos de estrategia operativa.....                           | 81 |
| 4.4.2 Modelo de estrategia operativa en Motor France S.A de C.V..... | 82 |
| 4.5 Estrategias a corto y largo plazo.....                           | 83 |

## **CAPÍTULO V PROPUESTA Y PLAN DE RECUPERACION DE LA CARTERA VENCIDA PARA LA EMPRESA MOTOR FRANCE S.A DE C.V**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1 ¿Qué es una propuesta y para qué sirve?.....                   | 85  |
| 5.2.- Situación actual de la empresa.....                          | 87  |
| 5.3 Propuesta para Motor France S.A. de C.V.....                   | 88  |
| 5.4 Aplicación del plan.....                                       | 94  |
| 5.5 Seguimiento del plan.....                                      | 119 |
| 5.6 Análisis financiero de la empresa Motor France S.A de C.V..... | 123 |

### **RESULTADOS**

|   |     |
|---|-----|
| Resultados del mes de enero.....        | 128 |
| Resultados del mes de febrero.....      | 130 |
| Resultados del mes de marzo.....        | 131 |
| Resultados de los meses abril-mayo..... | 132 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES.....</b> | <b>133</b> |
|--------------------------|------------|

### **ANEXOS**

### **GLOSARIO**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## ÍNDICE DE CUADROS

Página

|   |    |
|---|----|
| Cuadro sinóptico 1 Características de la empresa Motor France S.A de C.V..... | 22 |
| Cuadro 1 Razones financieras.....   | 48 |
| Cuadro 2 Razones financieras de la empresa Motor France S.A de CV....         | 49 |
| Cuadro conceptual 1 Responsabilidades de cartera vencida.....                 | 54 |
| Cuadro 3 Elementos del balance general.....                                   | 60 |
| Cuadro 4 Elementos del estado de resultados.....                              | 62 |
| Cuadro conceptual 2 Principios de cobranza.....                               | 66 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Funciones del administrador financiero..... | 45 |
| Figura 2 Recuperación de cartera.....                | 52 |
| Figura 3 Recuperación en cuentas por pagar.....      | 56 |
| Figura 4 Importancia de la cobranza.....             | 65 |
| Figura 5 Definición de metas y objetivos.....        | 78 |
| Figura 6 Estrategias a corto plazo.....              | 83 |
| Figura 7 Plan de mejora.....                         | 94 |

## ÍNDICE DE DIAGRAMA

|   |    |
|---|----|
| Diagrama 1 Etapas del proceso administrativo..... | 40 |
|---|----|

## ÍNDICE DE MODELOS

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Modelo operativo 1..... | 82 |
|-------------------------|----|

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 1 Nivel de trabajo; enero.....      | 128 |
| Gráfica 2 Nivel de trabajo; febrero.....    | 130 |
| Gráfica 3 Nivel de trabajo; marzo.....      | 131 |
| Gráfica 4 Nivel de trabajo; abril-mayo..... | 132 |
| Gráfica 5 Meses del año 2016.....           | 133 |
| Gráfica 6 Resultado global, año 2017.....   | 134 |
| Gráfica 7 Comparación de meses y años.....  | 135 |

# PRÓLOGO

En la actualidad existen muchos negocios que se ven con la necesidad de otorgar créditos con el objetivo de lograr un consumo constante y que a corto y/o mediano plazo se convierta en una liquidez segura. Con los créditos se obtiene al mismo tiempo cierta incertidumbre por el riesgo que lleva el periodo de recuperación, inclusive que una cuenta se convierta en un saldo incobrable.

Desafortunadamente el marco legal de México que protege al consumidor y ante esos temas, puede llevar mucho tiempo para una recuperación.

Con las aseguradoras es un negocio seguro respecto a la respuesta del pago, sin embargo, son muy metódicos y sus procesos están muy establecidos de tal forma que al no cumplir cabalmente podría existir el riesgo de penalizaciones e inclusive de un rotundo no pago de las facturas.

En esta tesis, se describe que ante diferentes eventualidades económicas la cartera de crédito con estas empresas puede ser un proceso que se pague por sí solo, es decir, se describe como a través de ciertos controles y revisiones administrativas se puede lograr una automatización y solo se estaría revisando al principio de cada operación y la recuperación de la cartera será oportuna y exitosa.

Respecto a la cartera vencida en general también es muy importante identificar los saldos que no se paguen en la fecha pactada, y se recomienda aplicar gestiones anticipadas para corregir a tiempo. Además, es necesario que la empresa decida hasta que rango de morosidad es negociable para su área de cobranza y determinar las cuentas que tendrían que migrar al área legal para actuar con tiempo.



En resumen, podría resultar desgastante que un cliente no pague, sin embargo, antes de asignar un crédito hay que asegurar garantías y/o actualizar pagares para que se proteja la empresa y combinada con una buena administración, control y negociación en los pagos, los resultados serían más efectivos.

Lic. Administración Elsa Mireya Rosales Estrada

Cédula profesional: 1818851

# **INTRODUCCIÓN**

Con frecuencia una de las mayores dificultades que encara un negocio o una empresa es la recuperación de la cartera vencida, esta función es delegada al área de cobranza que se encarga de recuperar la cartera vencida sin perjudicar el sistema de gestionamiento del cobro a los deudores.

La administración en este caso se enfoca principalmente en la gestión de control, y seguimiento, mientras que la cobranza se encarga de las facturas de ventas a crédito y recuperación de la cartera vencida en cuanto al ámbito de las aseguradoras que tienen trato con las empresas automotrices, específicamente en la organización de Motor France S.A de C.V.

En este proyecto de investigación e implantación de un nuevo plan de mejora para Motor France S.A de C.V., se mencionan temas diversos en cuanto a la recuperación monetaria y el sistema de cobro que se ha utilizado en los últimos años.

Se explica detalladamente cuales fueron los nuevos procesos internos implementados en la empresa y cómo evolucionó de principio a fin.

El capítulo I y II trata sobre la empresa en general, el origen y la clasificación de ésta, como se ubica dentro de Motor France S.A., que es la empresa donde se aplicó el plan de mejora en cuanto a cartera vencida dedicada a aseguradoras.

Se describe claramente el concepto de administración y todas sus dimensiones, en especial se habla acerca de finanzas, el área con mayor trabajo y responsabilidad dentro de una organización.

En los capítulos III, IV y V, se encuentra el plan junto con las estrategias y objetivos desarrollados, los cuales fueron basados en los problemas que tenía la empresa.

Uno de los problemas fue la recuperación monetaria donde se tuvo que modificar la eficiencia en las principales fuentes de ingreso.

Por lo cual, fue necesario mencionar las razones financieras dentro de los adeudos a cobrar que surgen en el área de cobranza.

Por último se abordan los resultados que arrojó el proyecto dentro de la práctica, obteniendo un análisis y pronóstico exacto de la empresa, comparando el status anterior con el actual y así fortalecer las finanzas y áreas de ingreso, el cual ayudara a prevenir los riesgos en un futuro.

**CAPÍTULO I**  
**LA EMPRESA**  
**Y**  
**SU ENTORNO**

## 1.1 Concepto de empresa

En la actualidad el concepto de empresa es uno de los más usados y sin embargo, es a la vez uno de los más complicados cuya exploración aún no está terminada, porque constantemente evoluciona.

El avance económico de cualquier país está ligado con el sector industrial, aunque la administración es aplicable y disponible cualquier grupo social, su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para entender las necesidades de la sociedad y en la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan, porque cada vez hay más competencia dentro y fuera del país.

Según el autor Agustín Reyes Ponce (2004), del libro *Administración de empresas*, menciona que la empresa es: “una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ponce, A.R. (2004). *Administración de empresas*. En A. R. Ponce, *Administración de empresas* (pág.71). México: LIMUSA S.A. DE C.V.

El Diccionario de la Real Academia Española (2009), en una de sus definiciones menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.<sup>2</sup>

Por su parte José Manuel Lastra escribe, citando también al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, anota: “La palabra empresa se deriva del latín in-prehensa, que significa; acción ardua y dificultosa; intento o designio de hacer una cosa; casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo proyectos o negocios de importancia”.<sup>3</sup>

Esto significa que una empresa es una actividad humana identificada con la producción.

Julio García y Cristóbal Casanueva (2000), autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*, definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.<sup>4</sup>

Hoy en día la sociedad vive rodeada de empresas, acudiendo a ellas por razones diferentes, ya sea por necesidad o superación profesional.

Todas estas razones son las que consideran a la empresa como una realidad socio-económica, empresario y responsabilidad social.

---

<sup>2</sup> Española, R. A. (2009). Real Academia Española. the University of California: Espasa Calpe

<sup>3</sup> Lastra, J. M. (2009). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. En J. M. Lastra, Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (pág.345). The University of California: Espasa Calpe.

<sup>4</sup> Julio García del Junco. C.C. (2000) Fundamentos de gestión empresarial. En C.C. Julio García del Junco, Fundamentos de gestión empresarial (pág.221). México: Pirámide.

Para Idalberto Chiavenato (2006), autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.<sup>5</sup>

Uno de los enfoques de la "empresa" con mayor utilidad es el económico-social, debido a que suele alcanzar un alto nivel de desarrollo productivo y amplio grado de producción.

Después de analizar los diversos conceptos sobre la empresa, se define de la siguiente manera:

Acción de emprender una cosa, con el objetivo de obtener algún beneficio, satisfaciendo las necesidades del organismo social y la de los clientes.

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2006). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. En I. Chiavenato, *Iniciación a la organización y técnica comercial* (pág. 26). México: McGraw-Hill, 2006.



## **1.2 Evolución histórica de la empresa**

La sociedad está en constante cambio, la economía, la política y la cultura evoluciona con el pasar de los años, ya no es lo mismo la época del feudal a la época actual.

En consecuencia la empresa se ha visto afectada con el pasar de los años, por lo cual se ha creado un sistema de economía, para determinar por completo como fue la evolución histórica que incluye cuatro modelos: el feudalismo, capitalismo mercantil, capitalismo industrial y capitalismo financiero.

### **1.2.1 Feudalismo edad media (X a XV):**

El feudalismo renace como consecuencia de la ruptura de todas las estructuras de poder antiguo tras la caída del imperio romano. El poder estatal se fragmenta y es asumido por los grandes propietarios de tierras, los señores. Cada señor se convierte en juez, administrador, cobrador de impuestos y líder militar de la comarca que controla. Este poder de los señores feudales recibía el nombre de ban. Los campesinos ofrecían sus servicios en trabajo, pagaban un impuesto o tributo al señor feudal a cambio de protección.

Características de la época:

- La organización era simple y jerárquica, replicaba la estructura familiar del artesano o empresario individual de la época y estaba orientada a la transformación artesanal de los factores productivos.
- La agricultura en la edad feudal imponía condiciones jurídicas rígidas, en donde el comercio se desarrollaba lentamente.

### **1.2.2 Capitalismo mercantil (XV a XVIII):**

El concepto de empresa, evoluciona al de unidad comercial de estructura simple, considerada como la base del desarrollo del modelo capitalista y forjando la sociedad lo que se conoce como "espíritu capitalista".

Con los procesos en la navegación, se empieza a expandir por todo el mundo, se empezaron a crear talleres urbanos con mano de obra rural, con el objeto de comercializar ellos mismos los productos con fines de exportación.

Aunque como consecuencia del incremento del comercio internacional y colonial y del desarrollo político económico de los estados surgen nuevas formas societarias (de las sociedades personalistas a las sociedades anónimas) y nuevos planteamientos organizativos para lograr los objetivos comerciales. Por ello se comienza a definir a la empresa como "unidad comercial o técnico económica".

### **1.2.3 Capitalismo industrial (XVIII a XIX):**

El gran desarrollo de la empresa se presenta en la etapa del capitalismo industrial al principio de la revolución industrial en el siglo XIII, poco a poco los talleres mecanizados, se van convirtiendo en grandes fábricas, la instalación de máquinas enormes sustituyen el trabajo humano, se eleva la producción tanto en cantidad como calidad.

Elementos claves de este proceso de industrialización fueron el carbón y hierro como elemento esencial para el desarrollo de los países, esto contribuyó a la mecanización de los talleres y la agricultura, razón de que se defina como "unidad económica de producción".

#### **1.2.4 Capitalismo financiero (XIX a XX):**

La empresa se transforma en una unidad más compleja, se afianzan sociedades anónimas, constituyéndose en piezas clave del sistema capitalista, las empresas crecen y se burocratizan debido a su tamaño, se crean diferentes unidades de producción y se empiezan a crear enfoques funcionales.

Se crean nuevas técnicas de dirección y de organización empresarial que son modernos sistemas de gestión y dirección empresarial. Se inician estudios para la organización del trabajo.

En 1917 con la revolución rusa se da el surgimiento de un nuevo sistema económico llamado socialismo, en donde la empresa (que pertenece al sector cooperativo) sigue las directrices estructuradas por el poder central.

#### **1.2.5 Siglos XX a XXI:**

Las empresas en esta etapa invierten más en la investigación y desarrollo en la producción del bien o servicio, para elaborar productos innovadores que arrasen en ventas en un mercado globalizado y controlado por las leyes del mercado.

Se da a conocer el modelo de la empresa multinacional que no es una dinámica del negocio, si no de las restricciones comerciales y arancelarias que se pusieron durante y después de las guerras mundiales.

Para poder acceder a los mercados locales, las multinacionales crearon versiones más pequeñas de sí mismas en diversos países del mundo, así los fabricantes de automóviles estadounidenses construyeron plantas de fabricación en Inglaterra, Japón, se recorrieron a México, terminando en unas cuantas en Brasil, lo que les permitió acceder a esos mercados sin tener que hacer frente a costosos aranceles.

Actualmente la innovación e integración a nivel global están íntimamente relacionadas, la empresa es una nueva forma institucional y organizativa que está optimizada para la innovación de la economía y para que una sociedad esté cada vez más globalizada y especializada.

### **1.3 Clasificación de las empresas**

Todas las empresas nacen para atender las necesidades de la sociedad moderna, satisfaciendo cada una de ellas a cambio de una retribución, que compensará los riesgos y esfuerzos de las inversiones de los empresarios.

De acuerdo a la autora Lourdes Munch (2012), del libro *Fundamentos de la administración*.

Las empresas pueden clasificarse en:

❖ **Actividad o giro.**

De acuerdo con la actividad que desarrollen en:

**1. Industriales.** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales para la subsistencia del hombre.
- b) Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
  - Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad el consumidor.
  - Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

**2. Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función ganancia o comisión.

**3. Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en :

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.
- d) Servicios públicos:
  - Comunicaciones.
  - Energía.
  - Agua.

e) Servicios privados:

- Asesoría.
- Diversos servicios contables jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.

f) Educación.

g) Salubridad (hospitales).

h) Fianzas, seguros.<sup>6</sup>

#### ❖ **Origen del capital.**

Dependiendo el origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. Este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas y la finalidad es eminentemente lucrativas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Galindo, L. M. (2012). Fundamentos de administración. En L. M. Galindo, Fundamentos de administración (págs.p.53-54). México: TRILLAS

<sup>7</sup> Galindo, L. M. (2012). Fundamentos de administración. En L. M. Galindo, Fundamentos de administración (págs.p.54). México: TRILLAS

## 1.4 Magnitud de la empresa

La magnitud de la empresa, es uno de los criterios más utilizados para clasificar a una organización, de acuerdo al tamaño de la misma se establece, que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

### 1. Mercado que domina:

Este criterio establece la magnitud de la empresa, basado en la zona o número de clientes que abastece.

### 2. Financiamiento:

En este rubro la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con el que cuente.

### 3. Producción.

Puede considerarse pequeña, mediana o grande con base al volumen de productos que fabrique, existen 2 criterios para determinar el tamaño de la empresa: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de su organización.

### 4. Personal ocupado.

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella que colaboran de 10 a 50 empleados, una mediana es aquella que colaboran entre 50 y 250 empleados y una grande es aquella que se compone de más de 250 empleados.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Documental de grandes gigantes de la empresa.



## 1.5 Constitución legal

La constitución legal de una sociedad implica que varias personas están de acuerdo en unir sus esfuerzos y capital para lograr una ganancia mayor (la unión hace la fuerza) y es representada mediante una ficción legal.

La sociedad es una nueva persona, ajena a los socios y es susceptible de ser sujeto de derechos y obligaciones, en México una empresa se constituye, principalmente, bajo la forma de una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. DE C.V.), que es la más utilizada en los últimos tiempos, pero también existen otras formas jurídicas comunes a utilizarlas y estas pueden ser:

- Sociedad Anónima (abreviatura: S. A.): es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la obtención de un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado. Existen sociedades anónimas tanto de capital abierto como de capital cerrado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) o sociedad limitada (SL) es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios.

- **Sociedad Cooperativa:** La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.
- **Sociedad de Comandita Simple:** La sociedad comanditaria o sociedad en comandita es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad, y socios comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital comprometido con la comandita.
- **Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo:** Las sociedades en nombre colectivo y sociedades en comandita son tipos sociales de naturaleza mercantil en los que destaca la responsabilidad de los socios por las obligaciones que contraiga la sociedad.

Si desea llevar a cabo alguna actividad económica de manera conjunta con otras personas, la sociedad en nombre colectivo le permitirá distribuir la responsabilidad de forma ilimitada, solidaria y subsidiaria entre cada uno de los socios.

- **Sociedad Anónima de Capital Variable:** es la sociedad que se constituye exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, es decir, no hay responsabilidad de los socios por los negocios sociales y la división del capital social se hace en acciones.

## 1.6 La Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social, se define como la contribución voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

La responsabilidad ética, se define como el espacio donde se concentra la vida y en donde se distingue el proceder del hombre y las bestias, es decir, es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la ética tiene que ver con la acciones, es decir, con los valores que son reflejados en la cultura empresarial como normas y principios y que tienen como fin alcanzar una mayor armonía con la sociedad

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.

- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Marketing y construcción de la reputación corporativa.
- Mejorar las posibilidades y oportunidades de la comunidad donde se establece la empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Bonvehí, D. M. (2014). Documentación social. En D. M. Bonvehí, *Documentación social* (pág.15) México: ISSNR.

### **1.6.1 Responsabilidad Ambiental Empresarial**

También, en este sentido, la ética y las normativas van relacionadas con el medio ambiente.

Las empresas comprometidas con la aplicación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE), obtienen beneficios que son importantes destacar:

a) Rendimiento económico y financiero. Estudios comprueban que las empresas con prácticas de responsabilidad ambiental empresarial obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Para poder estimar los rendimientos esperados de una empresa, se realizan análisis sobre las previsiones de ventas, gastos y beneficios.

b) Reducción de costos de producción. La práctica de la RAE logra bajar costos significativamente, reduciendo gastos y costos derivados del desperdicio de recursos; por ejemplo, el reciclaje puede generar ingresos extras, el control de desechos, uso eficiente de la energía, disposición de residuos (gastos elevados para el manejo de los desechos de materiales peligrosos) y como beneficio adicional, mejora la calidad del producto final.

c) Aumenta la reputación e imagen de la marca. Comúnmente los consumidores se inclinan hacia las empresas y productos con una reconocida reputación, por ello cada día más organizaciones optan por aplicar medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial. En lo común el público opta por productos con alto reconocimiento y reputación.

e) Estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.

La responsabilidad social y ambiental dentro de una empresa, es la base para tener una armonía y buscar un equilibrio en el ambiente laboral, se necesitan factores positivos y estables, para que todo fluya todo en orden.

La ética es esencial y aumentar cada día valores es necesario para una sana relación profesional.

“El código ético de Renault”, (recordando que es la marca representante de la organización Motor France S.A de C.V.), Muestra los siguientes puntos:

Normas de buena conducta Renault:

- ✓ Respetar la normatividad legal.
- ✓ Evitar cualquier conflicto de intereses.
- ✓ Lealtad al grupo Renault y a los miembros del personal y accionistas de cualquier sociedad unida a la empresa.
- ✓ Respetar el medio ambiente.
- ✓ Adoptar el papel protagonista.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Renault. (2016). Normas de buena conducta.

Motor France S.A. de .C.V. los interpreta dentro de la organización como:

- ✓ Respeto y protección de las demás personas; el grupo tiene como principio, no hacer ninguna discriminación por alguna razón en las relaciones laborales.
- ✓ Protección de los activos.
- ✓ Protección de la imagen del grupo.
- ✓ Calidad de imagen institucional.
- ✓ Fiabilidad y veracidad de la información.
- ✓ Respeto de la confidencialidad.<sup>11</sup>

Es necesario convocar a los empresarios, empleados, estudiantes y comunidad en general, a que reflexionen y que tengan vínculos con la actividad productiva para que tomen conciencia y pongan en práctica alternativas tecnológicas para minimizar el grave daño que se le está haciendo al planeta.

Una empresa que es totalmente responsable, refleja la alta calidad de ambiente de trabajo que existe en la organización.

---

<sup>11</sup> Motor France S.A de C.V. (2016). Normas de buena conducta.

## **1.7 Industria automotriz**

La industria automotriz es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing y ventas de automóviles, pues es uno de los sectores más importantes en el mundo por ingresos.

La industria automotriz tuvo su inicio en la década de 1890, durante muchos decenios los Estados Unidos aportaron al mundo una gran producción de automóviles, después de la Segunda Guerra Mundial, EE.UU fabricó alrededor del 75% de la producción mundial de automóviles.

Por su parte el sector mexicano representa uno de los grandes éxitos de industrialización en América Latina, se ha transformado una industria anticuada y enfocada al mercado nacional en una plataforma de exportación muy competitiva dirigida al mercado norteamericano.

Lamentablemente la base de proveedores en México es muy dependiente de la industria norteamericana y no logra cumplir con las normas de origen de los acuerdos comerciales, por lo tanto la industria automotriz mexicana debería evolucionar desde una plataforma de exportación dependiente de insumos norteamericanos a un verdadero centro de manufactura que cuente con una base integrada de proveedores localizada en el país.



## **1.8 Breve historia evolutiva de la compañía Renault en México**

Es importante conocer la evolución de la empresa en general, para que se pueda comprender mejor el trabajo en cada uno en sus diferentes ramos, en este caso, se necesita saber el origen de la empresa Renault, la cual se dedica al mercado automotriz, de origen francés.

Renault: es un fabricante francés de automóviles, vehículos comerciales y automóviles de carreras.

La aventura industrial de Renault comienza en 1898. Su fundador, Louis Renault, tiene dos pasiones: la innovación tecnológica y las fábricas. En 1905, con un primer pedido de 250 taxis, las fábricas Renault adoptan la producción en serie. Nueva etapa en 1913: para aumentar la productividad y garantizar la diversificación de la producción, Louis Renault introduce el taylorismo en sus fábricas, con gran novedad en Francia.

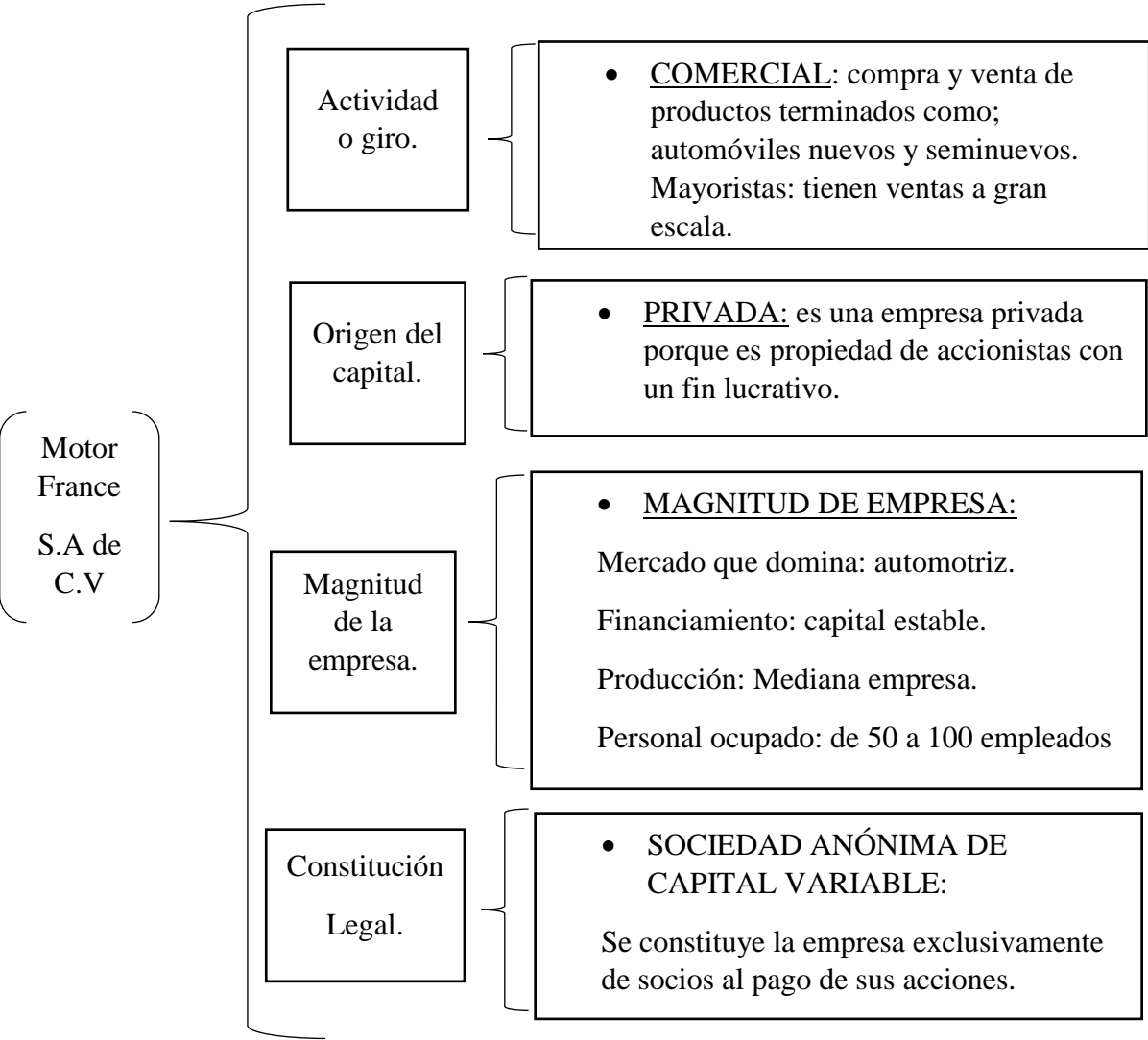
Renault ha competido, en innumerables ocasiones como constructor en la Fórmula 1 desde 1977 a 1985, periodo en que desarrolló e introdujo los motores equipados con turbo en dicha disciplina y de nuevo, desde 2002 hasta la actualidad. Durante los años en que Renault no compitió como constructor, se dedicó a suministrar motores a varios equipos consiguiendo notables éxitos con Benetton y Williams.

Es uno de los fabricantes de automóviles que más apuesta por el vehículo eléctrico de cero emisiones contaminantes. Dispone de cuatro vehículos en su gama Z.E: un cuadriciclo biplaza llamado Twizy, una berlina basada en el modelo de combustión interna Fluence, un turismo compacto diseñado desde cero para uso eléctrico ZOE y la adaptación de la furgoneta ligera Kangoo a la tecnología eléctrica.

La historia de Renault México se remonta hasta el año 1960.

- ✓ El primer Dauphine sale de las líneas de producción el 15 de mayo de 1960.
- ✓ La asociación Renault-Diesel Nacional seguirá en pie, bajo distintas formas hasta junio de 1983.
- ✓ En octubre del año 2000, Louis Schweitzer anuncia en Tokio el proyecto de Renault de volver a México, en colaboración con su socio Nissan.
- ✓ Renault confía a Diesel Nacional (DINA), empresa pública mexicana, la licencia de fabricación y la distribución del Dauphine (carro coloquial de Francia).
- ✓ Creación de la asociación Renault-DINA (respectivamente 60% y 40%) y desarrollo de la capacidad de producción de la fábrica, que ahora alcanza los 40,000 vehículos por año.
- ✓ A pedido del gobierno mexicano, creación de la joint-venture Renault de México (40% Renault, 40% DINA, 20% Nacional Financiera), a cargo de la producción y de la comercialización.
- ✓ El 12 de marzo de 2001, se da la inauguración de la primera agencia Renault en México por el Sr. Manuel Gómez, Vicepresidente de Renault Francia y Director de Operaciones Internacionales e inician de las operaciones comerciales con el modelo Scénic.

La firma francesa Renault cumplió sus primeros 53 años de presencia en México, fue en 1960 cuando la empresa comenzó a fabricar en el país, accionistas mexicanos se interesan en la marca, se incluyen y así se crea Motor France S.A de C.V. dentro de Renault para comercializar su marca y unirse como socio en las acciones que generen. Actualmente “Motor France S.A de .C.V”, de acuerdo a la magnitud, el giro, el origen de capital, etc., la empresa queda representada como se muestra en el siguiente cuadro sinóptico.



Cuadro sinóptico 1

Características de la empresa Motor France S.A de C.V.

## 1.9 ¿Qué son las aseguradoras?

Según, *El diario oficial de especialidad financiera* (Enero, 2017). (p.46) hace mención que:

Una aseguradora, es aquel intermediario financiero que proporciona cobertura, en forma de compensación resultante de la pérdida, daño, lesión, tratamiento o dificultades a cambio de unos pagos llamados primas. La compañía calcula el riesgo de que se produzca determinado suceso y así puede determinar el importe de la prima.

Las aseguradoras comercializan multitud de productos, desde productos de ahorro, hasta seguros de vida, para autos, casas, salud, etc.

Todo su cálculo se basa en la probabilidad de que se produzca el hecho asegurado.<sup>12</sup>

### 1.9.1 Seguro para automóviles

El seguro del automóvil es un contrato de seguro que cubre los riesgos creados por la conducción de automóviles en caso de causar un accidente.

Existe una modalidad básica, cuya contratación es obligatoria por los propietarios de todo vehículo, denominada por ello; seguro obligatorio del automóvil, que cubre la responsabilidad civil del propietario y del conductor del vehículo.

---

<sup>12</sup> El diario oficial de especial financiera, Enero.2017 (pág.46).

En el caso de que no sean la misma persona, por los daños y lesiones que causen a terceros. Incluye también la defensa jurídica hasta ciertos límites. Esta modalidad está regulada de forma detallada por la normativa estatal.

A partir de octubre del 2014 en México en algunos estados se hizo obligatorio el seguro de auto de responsabilidad civil, se trata de 15 estados (incluyendo a la Ciudad de México), con la reforma a la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, es obligatorio que los autos modelo 2008 en adelante, cuenten con un seguro para transitar en las carreteras federales.

La cobertura mínima con la que se debe contar es la de responsabilidad civil y debe poder cubrir la cantidad mínima de \$100,000 pesos.

- Responsabilidad Civil: esta cobertura solo cubre los daños o lesiones que cause el vehículo que está asegurado a terceros ya sean en sus bienes o personas, quedan excluidos el robo del vehículo y sus daños.

Los cinco seguros más populares que se encuentran funcionando actualmente en México:

- ✓ GNP: En Grupo Nacional Provincial (GNP), se tiene el orgullo de ser la empresa Aseguradora mexicana de mayor renombre con más de 110 años de experiencia y solidez en el mercado nacional.
- ✓ QUÁLITAS: nace el 9 de diciembre de 1993. Su fundador, el Lic. Joaquín Brockman Lozano, contaba con amplia experiencia en el sector asegurador y tenía la visión de crear una empresa especializada en el seguro automotriz que ofreciera altos estándares de servicio con bajos costos.

- ✓ MAPFRE: es una institución sin ánimo de lucro creada en 1975, que desarrolla actividades de interés general para contribuir al bienestar social mediante la consecución de la seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la seguridad vial, la medicina y la salud.
  
- ✓ AXA: es una multinacional francesa especializada en el negocio de protección financiera. Desde 1983 también realiza gestión de activos. Es uno de los grupos aseguradores más grandes del mundo.
  
- ✓ ATLAS: es una institución donde se puede contratar desde una cobertura básica contra daños a terceros hasta la más completa protección por robo total y daños materiales de su vehículo, gastos médicos a ocupantes, servicios de asistencia vial y legal.<sup>13</sup>

Para Motor France S.A de C.V., es importante tener una buena relación con las aseguradoras, lo suficiente para facilitar la protección de los bienes del cliente y brindar la confianza suficiente para mejorar los ingresos de la empresa.

---

<sup>13</sup> Anuario Mexicano de Seguros y Fianzas. (2014). México: El Asegurador.

## **1.10 Relación de la industria automotriz con aseguradoras**

La industria automotriz siempre tiene un contrato con una aseguradora (de cualquier marca), a la hora de que el cliente compra un automóvil, para cubrir los riesgos que pueda tener cualquier automovilista.

Los cargos y trámites se tiene con la aseguradora desde el momento que el automóvil es comprado, por lo regular las empresas automotrices trabajan con los trámites cuando el cliente realiza el servicio del automóvil de cada mes y la aseguradora cubre los gastos del servicio, un servicio es aquel donde someten al carro a varias pruebas de regularización, es decir , ajustan al auto y corrigen pequeños daños que ha tenido durante su uso, de igual manera el servicio ayuda a prevenir daños y riesgos futuros.

Las aseguradoras cubren el servicio proporcionando al auto asegurado, el cual se le paga a la empresa.

Otra de las actividades que cubre una aseguradora en una empresa automotriz, es cuando hay un choque, dependiendo de los daños se cubren los gastos.

Esa es la relación que tienen las industrias automotrices con las aseguradoras y el rol que tienen que desempeñar, de mismo modo Motor France S.A de C.V., lo realiza con cada una de las aseguradoras que trabaja, entre más aseguradoras tengan, más movimiento de capital de ingresos hay y así se benefician todos, incluyendo los clientes.

**CAPÍTULO II**  
**ADMINISTRACIÓN Y CARTERA**  
**VENCIDA**



## 2.1 Concepto de administración

Para poder comprender el significado de la administración, es necesario hacer una revisión histórica, donde se manifiesta las relaciones de trabajo y el fenómeno administrativo.

Se toca el tema de la evolución de la administración desde épocas remotas hasta la actualidad:

- **Época primitiva:** la administración inicio desde el momento en que utilizaban la caza para alimentarse en las tribus, los jefes mayores salían a recolectar comida para sus familias, eran especialmente escogidos para realizar esa actividad y ejercían autoridad para tomar decisiones de mayor importancia.

Se desarrolló la división primitiva de trabajo fijándose en la capacidad, el sexo y edades.

Crearon una especie de administración buscando un fin, trabajando en equipo.

- **Periodo agrícola:** inicio la vida sedentaria cuya prioridad era la caza y la pesca, así mismo la actividad agrícola era primordial para la subsistencia.

Con la creación del estado, da inicio a la civilización desarrollando la ciencia, la cultura, la religión y la política.

Los primeros lugares en presentarse la civilización y las clases sociales, fueron en Mesopotamia y Egipto.

Surgió el código Hammurabi: que contiene el alto grado del comercio en babilonia, las operaciones crediticias y la contabilidad de los templos.

- Antigüedad grecolatina: por primera vez hay esclavismo, la primera aparición real de trabajo y castigo corporal para hacerlo de forma disciplinaria.  
El esclavo carecía de comida y ocupaba cualquier labor en la producción, fue una gran causa por la cual se dio la caída del imperio romano.
- Época feudal: después del esclavismo se originó un nuevo término llamado servidumbre y por eso misma la época feudal se caracterizó por el régimen de servidumbre, es decir, ejercía control sobre la producción del siervo.  
Tan polémico fue este tema, que los pobladores se cansaron y empezaron a crear talleres artesanales independientes y nuevas estructuras en la autoridad de la administración.
- Revolución industrial: La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII, en el viejo continente europeo, es la aparición de diversos inventos y descubrimientos, pues se empezaron a reemplazar personas por maquinas, desaparecen talleres y fue el origen de sistema de fábricas, las personas vendían su fuerza de trabajo.
- Siglo XXI: existió el aseguramiento de la calidad de tecnologías de la información (TI), donde se busca la eficiencia la cual se utiliza y se crea como un principio, en la actualidad la administración de aplica a cualquier tipo de actividad organizada.

Publicado por la Lic. Janneth Thompson B, en la revista *Administración en teoría* 2016, menciona que;

La palabra Administración viene del latín "Administratione", que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesto por dos vocablos: ad y ministrare, que significa conjuntamente "servir", llevando en forma implícita en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.<sup>14</sup>

Lourdes Munch Galindo, en su libro *Fundamentos de administración*, hace mención a uno de los tratadistas más prestigiados de la administración, que es "American management association", el cual para ellos la administración es:

"Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".<sup>15</sup>

La administración es el proceso de trabajar con las personas, con los recursos para alcanzar las metas de una organización, los buenos administradores cumplen esas tareas con eficacia y eficiencia.

    Ser *eficaz*, es alcanzar las metas organizacionales.

    Ser *eficiente*, es hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

Algunos administradores fracasan en ambos criterios o se centran en uno a costa del otro, los mejores mantienen la atención firme en ambos.

<sup>14</sup> Thompson., L. J. (2016). Administración en teoría. *Administración en Teoría.*, 10.

<sup>15</sup> Galindo, L.M. (2012). Fundamentos de administración. En L.M. Galindo, *Fundamentos de administración* (pág. 26). México: TRILLAS.

## 2.2 Proceso administrativo

En el mundo de los negocios de la actualidad, los grandes ejecutivos no solamente se adaptan a los diferentes ambientes de trabajo, como la globalización, tendencias o estilos de relaciones con diferentes países, sino que también aplican con celo, rigor, disciplina y congruencia los principios administrativos fundamentales.

Los principios del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control. Estos principios siguen siendo importantes y fundamentales para cualquier organización debido a que es la parte medular para el desarrollo de sus actividades lo cual permite el éxito o fracaso de las empresas.

El proceso administrativo se divide en dos etapas: Dinámica (planeación y organización) y Mecánica (dirección y control).

Según el autor Zacarías Torres Hernández menciona en su libro *Teoría general de la Administración*, los 4 procesos administrativos más populares los cuales son:

### **Planeación:**

La planeación consiste en especificar los objetivos que deben alcanzar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades que la compañía participará, la elección de estrategias corporativas y de negocios.

Históricamente, la planeación se ha descrito como un enfoque de arriba hacia abajo en el que los altos ejecutivos establecen planes de negocios y delegando actividades y responsabilidades. En la actualidad, se constituyen procesos dinámicos en los cuales las personas a todo lo largo de la organización utilizan sus mentes y la de los clientes, proveedores y otros con intereses en la empresa para identificar oportunidades de crear, aprovechar, reforzar y sostener una ventaja competitiva.

Para que esto último se haga con eficiencia es necesario considerar que la organización de manera interna y externa se encuentra en constante cambio, internamente cambia las metas; presupuesto, la capacitación ente otros; los cuales se ven afectados por factores externos que no se puede controlar como son: los proveedores, el gobierno y la economía.

De estos factores (internos y externos), se requiere realizar un análisis FODA; el cual ayudará a la organización a replantear nuevas estrategias.

- Principios de la planeación:

1. Previsión: Los planes deben hacerse precisos lo más posibles y no con afirmaciones vagas genéricas.
2. Flexibilidad: Todos los planes deben tener un margen para los cambios que surgen.
3. Unidad: Los planes deben ser de tal naturaleza para que en cada función, una empresa pueda estar coordinando e integrando un plan en general.

## **Organización:**

Cosiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales son necesarios para lograr las metas dentro de la empresa. Entre las actividades que implica se puede señalar:

- ✓ Atraer personas hacia la organización.
- ✓ Especificar las responsabilidades de trabajo.
- ✓ Dirigir y distribuir recursos creando condiciones idóneas para que la organización logre sus metas y objetivos.

Históricamente, organizar implica crear un organigrama mediante la identificación de las funciones de negocios y establecer las relaciones por las que unos les reportan a otros, así como un departamento de personal que administre planes, programas y papeleo. Ahora y en lo futuro, los administradores eficaces deberán utilizar nuevas formas de organización y considerar a las personas como su recurso más valioso.

Construirán organizaciones más flexibles y adaptables, en especial como respuesta a las amenazas de la competencia y a las necesidades de los clientes.

- Principios de la organización.

1.-Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

2.-Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

3.-Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida.

4.-Autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad, no tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.-Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe así los subordinados reportarán a una persona en específico.

6.-Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.-Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8.-La coordinación: una organización siempre deberá mantenerse en equilibrio, todas las funciones deben apoyarse y combinarse a fin de lograr un objetivo común.

9.- Continuidad: una vez que se estableció la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.



## **Dirección:**

Consiste en estimular al personal a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupos.

La dirección, que comprende un contacto cercano día a día con el personal, contribuye a orientarlo e inspirarlo hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

La dirección se manifiesta en los equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de las grandes organizaciones.

La función de dirección se refería a la manera en que los administradores motivan a los empleados para ir a trabajar y a ejecutar los planes de la alta administración, mediante el desempeño de sus labores.

En la actualidad y en lo futuro, los administradores deben ser buenos para movilizar al personal para que este contribuya con sus ideas a fin de que sus miembros utilicen sus mentes en formas que jamás necesitaron o soñaron en el pasado.

- Principios de dirección:

1.-La armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

2.-Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), aparece como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos.

3.-Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

4.-Dirección jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

5.-Resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, ya que puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

6.-Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

**Control:**

La planeación, la organización y la dirección no son garantía de éxito. La cuarta función, el control, supervisa el progreso y ejecuta cambios necesarios, el monitoreo es un aspecto esencial del control.

Los principios de la administración también se aplican en la vida personal, debe encontrar manera de crear valor, de organizarse para su propia eficacia personal, de movilizar sus propios talentos y habilidades, así como la de los demás y aprender a desarrollarse y cambiar constantemente con vistas al futuro.

Los buenos administradores cuidan de los cuatro principios básicos de la administración, si saben que son, periódicamente se pueden preguntar si le están dedicando suficiente atención a todas ellas.

- Principios del control:

1.-Equilibrio: Es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

2.-Control de los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

3.-Control de la oportunidad: El control, para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez reduciendo los objetivos al mínimo.

4.-Control de las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

5.-Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.

6.-Control de excepción: El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.<sup>16</sup>

Todos los principios ayudan a prevenir riesgos continuos o problemas graves, tanto en el trabajo como personales, enfoca a un mejor rendimiento y a estar más alerta en cualquier situación que se presente en el entorno, aquellos principios fueron formados de acuerdo a las experiencias laborales y se quedaron hoy en día, para mejorar la toma de decisiones de muchas empresas y afrontar riesgos futuros.

---

<sup>16</sup> Hernández. Z.T. (2014). Teoría general de la Administración. En Z. T. Hernández, *Teoría general de la Administración*. (págs. 30-36). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

## Diagrama de las etapas del proceso administrativo

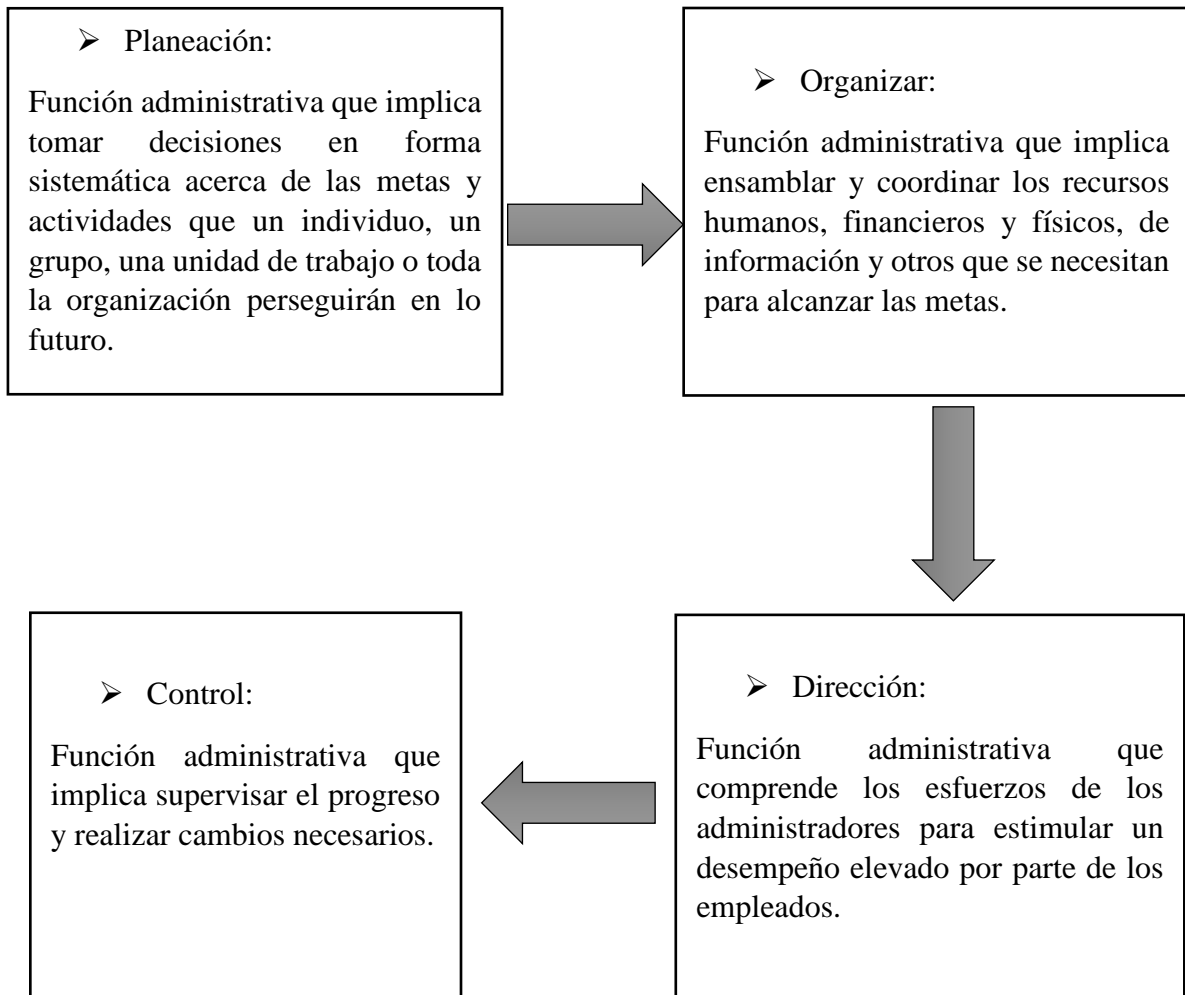


Diagrama 1

Etapas del proceso administrativo.

## 2.3 Administración financiera

Tocar el tema acerca de la administración financiera es vital para el proceso de la empresa Motor France S.A de C.V., en el área de contabilidad y finanzas durante el cuidado y recuperación monetaria de la organización.

Comúnmente se asume que el objetivo principal de la administración financiera radica en la maximización de las utilidades y existen factores tales como la sostenibilidad y el crecimiento.

Por definición, de acuerdo al autor Stanley B. Block del libro *Fundamentos de la administración financiera (2013)*, menciona:

La administración financiera dentro de una organización, consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la organización.<sup>17</sup>

También el autor Arturo Morales Castro del libro *Administración financiera (2014)*, dice: “la administración financiera es aquella que emplea herramientas para lograr los diversos objetivos en las compañías, los cuales son pequeños, medianos y grandes plazos, los cuales delinear el destino de la empresa”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Block, S. B. (2013). Fundamentos de la administración financiera. En S. B. Block, *Fundamentos de la administración financiera* (pág.8). México: McGraw-Hill.

<sup>18</sup> Castro, A. M. (2014). Administración Financiera. En A. M. Castro, *Administración Financiera* (pág.11). México: PATRIA.

Mediante los conceptos de los autores mencionados la administración financiera se define como:

Área donde se determinan y emplean los recursos económicos y las fuentes de dinero, para cumplir con los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Su importancia radica en disminuir riesgos al tomar decisiones monetarias donde el objetivo principal es maximizar el valor de la empresa, debe enfocarse en las principales funciones financieras claves que son: planeación financiera, administración de los activos y generación de fondos.



### 2.3.1 Funciones claves de la administración financiera

Para maximizar el valor del capital de la empresa, equilibrando en forma adecuada el riesgo y el rendimiento, el administrador financiero está comprometido a tres funciones principales: planeación financiera, administración de los activos y acopio de fondos.

Ronald W. Melicher, autor del libro *Administración Financiera* (2006), hace mención de las tres funciones de la siguiente manera:

Planeación financiera:

Es esencial para la administración financiera efectiva la habilidad del administrador financiero para analizar, planear y controlar. El análisis financiero indica donde ha estado su desempeño pasado y donde se encuentra ahora, que es un requisito necesario para el control financiero en el éxito de sus planes.

Administración de los activos:

Se debe procurar que los fondos se inviertan en forma prudente o “económica” en el negocio, o de lo contrario sean devueltos a sus propietarios, cada unidad monetaria invertida en un activo circulante o fijo tiene usos alternativos.

Generación de fondos.

Esto se encuentra en los mercados más competitivos, es parte de la oferta y demanda de fondos, en realidad no existe tal cosa como un solo mercado de dinero, para muchas compañías grandes de los EUA los mercados de dinero y capital son mundiales.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Melicher, R. W. (2006). *Administración financiera*. En R.W. Melicher. *Administración financiera* (págs.26-27). México: CONTINENTAL.

### **2.3.2 Función de un administrador financiero**

De acuerdo a las funciones y a la administración financiera en general, se debe crear un personal responsable el cual deba tener las habilidades y conocimientos, para ello se crea el perfil de un administrador financiero, para anticiparse a los hechos que puedan afectar la estabilidad económica de la empresa.

Una de las funciones más importantes del administrador financiero es la planeación. Para formular planes, debe ser capaz de evaluar la condición pasada y presente de la compañía.

Los planes deben ajustarse a las capacidades financieras de la empresa, en consecuencia el administrador financiero debe analizar las operaciones y la posición financiera de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

El papel del financiero comprende la realización del presupuesto, flujos de efectivo, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

El análisis interno se relaciona con los inversionistas, estados financieros, los acreedores y los propietarios, para desarrollar posiblemente un nuevo fondo y el análisis externo está basado en los estados financieros existentes que son los resúmenes totales monetarios que reflejan los saldos de todas las cuentas del libro mayor de una empresa, junto con la tasa de interés y el PIB.

En los últimos años, el administrador financiero ha asumido un papel de su importancia en el mercado, debido a los cambios empresariales lo que conlleva a las compañías a analizar detalladamente sus estados financieros, mejorar sus proyecciones financieras, aplicar políticas de trabajo y mejores técnicas de administración.

Por lo que se puede decir que el administrador financiero debe:

- Analizar y planear la situación financiera.
- Administrar el capital de trabajo.
- Administrar los activos fijos y presupuestos del capital.
- Evaluar fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.
- Analizar alternativas disponibles para una crisis próxima.



Figura 1

Funciones del administrador financiero.

## **2.4 Razones financieras claves**

Las razones financieras se constituyen como una herramienta que representa la justa realidad de la situación financiera de cualquier organización, mediante su empleo se puede determinar cómo se ha desempeñado la firma y evaluar su gestión.

Ayudan al administrador financiero a evaluar los desempeños relativos y tendencias de la compañía, sin embargo las razones deben usarse con precaución, porque se manejan rubros o cifras reales, que integran los estados financieros.

El objetivo de estudiar algunas de las razones financieras es comprender el estado real de una empresa, para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, con datos históricos, se permite apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, con datos presentes se realizan cambios a favor de la administración y con datos futuros se realizan proyecciones para el crecimiento de la organización.

La finalidad de estas, es crear una estabilidad de la empresa Motor France S.A de C.V., en el área de crédito y cobranza y sólo se necesita conocer las principales razones financieras clave que ayudarán a realizar un análisis de los estados financieros.

Las razones financieras principales se pueden clasificar en:

| • RAZONES        | • CONCEPTO   | • FORMULAS  |
|------------------|--|---|
| 1) Liquidez      | Se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad, es decir, que cumple con los compromisos. | Activo circulante / pasivo circulante               |
| 2) Solvencia     | Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.       | Activo circulante - inventarios / pasivo circulante |
| 3) Endeudamiento | Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.  | Pasivo total / activo total                         |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| 4) Actividad                      | Se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo y su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, los pagos a proveedores y el movimiento y niveles de los inventarios, muestran la eficiencia de la operación de la empresa. | Rotación de cartera=<br><br>Activo circulante / pasivo circulante.  |
| 5) Rotación de cuentas por cobrar | Representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial, para determinar los días de venta por cobrar o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo.  | Ventas netas / promedio de cuentas por cobrar<br><br>360 días / mes |
| 6) Deuda                          | Las razones de deuda permiten al analista observar el riesgo financiero que la empresa tiene. Otorgan una idea general de la mezcla de deuda y capital que tiene la compañía   | Deuda=<br><br>pasivos totales/activos totales.                      |

Cuadro 1  
Razones financieras.

En el siguiente cuadro financiero se describe las razones que necesita la empresa Motor France S.A de C.V., para el área de crédito y cobranza, las cuales ayudan a detectar fácilmente el déficit que se podría evitar ante una catástrofe financiera mediante la cartera vencida.

⇒ Cuadro financiero.

| ◆ Razones financieras             | ◆ Razones financieras que necesita la empresa Motor France S.A de C.V.  |
|-----------------------------------|---|
| 1) Liquidez                       | Analiza que tan rápido se requiere la recuperación de la cartera vencida.   |
| 2) Endeudamiento                  | <p>✓ Endeudamiento:</p> Mide la proporción de los activos existentes que están financiados por acreedores.  |
| 3) Actividad                      | <p>✓ Actividad :</p> Es la razón que aumenta la velocidad de las cuentas por cobrar y los adeudos internos que son el personal que suele pedir crédito y externo que son los clientes deudores de los servicios de las aseguradoras y autos comprados en la empresa.  |
| 5) Rotación de cuentas por cobrar | <p>✓ Rotación de cuentas por cobrar:</p> Aquí se concentran todos los deudores en el transcurso de 1 año, los cuales se encuentran ubicados dentro de los montos que tiene la cartera vencida y para Motor France, en vital esta rotación para recuperar todos los adeudos, la cual es derivada de las razones financieras. |

Cuadro 2

Razones financieras de la empresa Motor France S.A de C.V.

## 2.5 Concepto de contabilidad

La contabilidad es una disciplina que se ocupa especialmente de estudiar y realizar mediciones sobre las finanzas y patrimonios que disponen los individuos o las empresas para conocer el saldo de las cuentas y así se pueda disponer mejor del dinero, planear inversiones, compras, entre otras operaciones.

El autor Jesús Omeñaca García define la contabilidad en su libro *Contabilidad general* (2008), como:

“Ciencia que orienta a los sujetos económicos para que estos coordinen y estructuren el libros, registros adecuados, la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio, así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio”<sup>20</sup>

La contabilidad es fundamental en toda organización, en ella se sustenta la actividad económica, también es la ciencia que se ocupa del registro y control del patrimonio de la entidad.

---

<sup>20</sup> García, J. O. (2008). Contabilidad general. En J. O. García, *Contabilidad general* (pág. 15). Mexico: Deusto.



## 2.6 Cartera vencida

El autor Marín Hernández Salvador, en su libro *Contabilidad bancaria* (2002) menciona que:

El 45% de las empresas tiene el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas, aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema.

La cartera vencida es el monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos de mora.

- Mora: la mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado y el deudor incumple en su obligación de pagar.<sup>21</sup>

### 2.6.1 Recuperación de la cartera vencida

La recuperación de cartera vencida se ha convertido en una preocupación de las empresas físicas y/o morales, dedicadas a la comercialización de productos y servicios.

Lo que se necesita hacer para tener una recuperación exitosa:

- ✓ Realizar un estudio de viabilidad de cada caso específico para estar en condiciones de determinar las posibilidades reales de recuperación y la acción que proceda ya sea de carácter judicial o extrajudicial según sea el caso.

---

<sup>21</sup> Salvador, M. H. (2002). *Contabilidad bancaria*. En M. H. Salvador, *Contabilidad bancaria* (pág. p.145). Madrid: Pirámide.

- ✓ Se inician gestiones extrajudiciales a fin de requerir mediante citatorio entregado en forma personalizada al deudor el pago correspondiente y por otra parte se obtienen los datos exactos de los domicilios de los deudores en caso de una eventual gestión judicial.
- ✓ Se logra contactar al deudor, se llega a una negociación con el mismo en cuanto al pago del adeudo y si ésta es conveniente para los intereses del cliente y el mismo autoriza los términos de dicha negociación, se considera innecesario continuar las gestiones judiciales y por tanto a la par que el deudor paga al cliente por el conducto, se da por concluida firmándose el finiquito correspondiente, devolviéndose al deudor los documentos que le fueron cobrados.
- ✓ Si el deudor se rehúsa por cualquier motivo a efectuar el pago, se continúa con el juicio que corresponda en su contra a fin de obtener el pago de las sumas adeudadas del cliente.



Figura 2  
Recuperación de cartera.

## **2.6.2 Responsabilidad de cartera vencida**

La cartera vencida tiene como responsabilidad supervisar el personal que tiene a su cargo en cuanto al manejo monetario de egresos e ingresos dentro de una organización.

Cuidando los bienes de los clientes brindándoles seguridad, la cartera vencida se encuentra en el área de crédito y cobranza.

Tiene dos principales responsabilidades la cartera vencida las cuales son:

- 1) Aumentar el capital obtenido de diferentes fuentes de dinero ya sean créditos, préstamos o financiamientos de cualquier tipo de producto o servicio que brinde la empresa.
  
- 2) Verificar los documentos dentro del control interno, para disminuir la cartera vencida, lleven información verídica de los clientes para su correcto cobro.

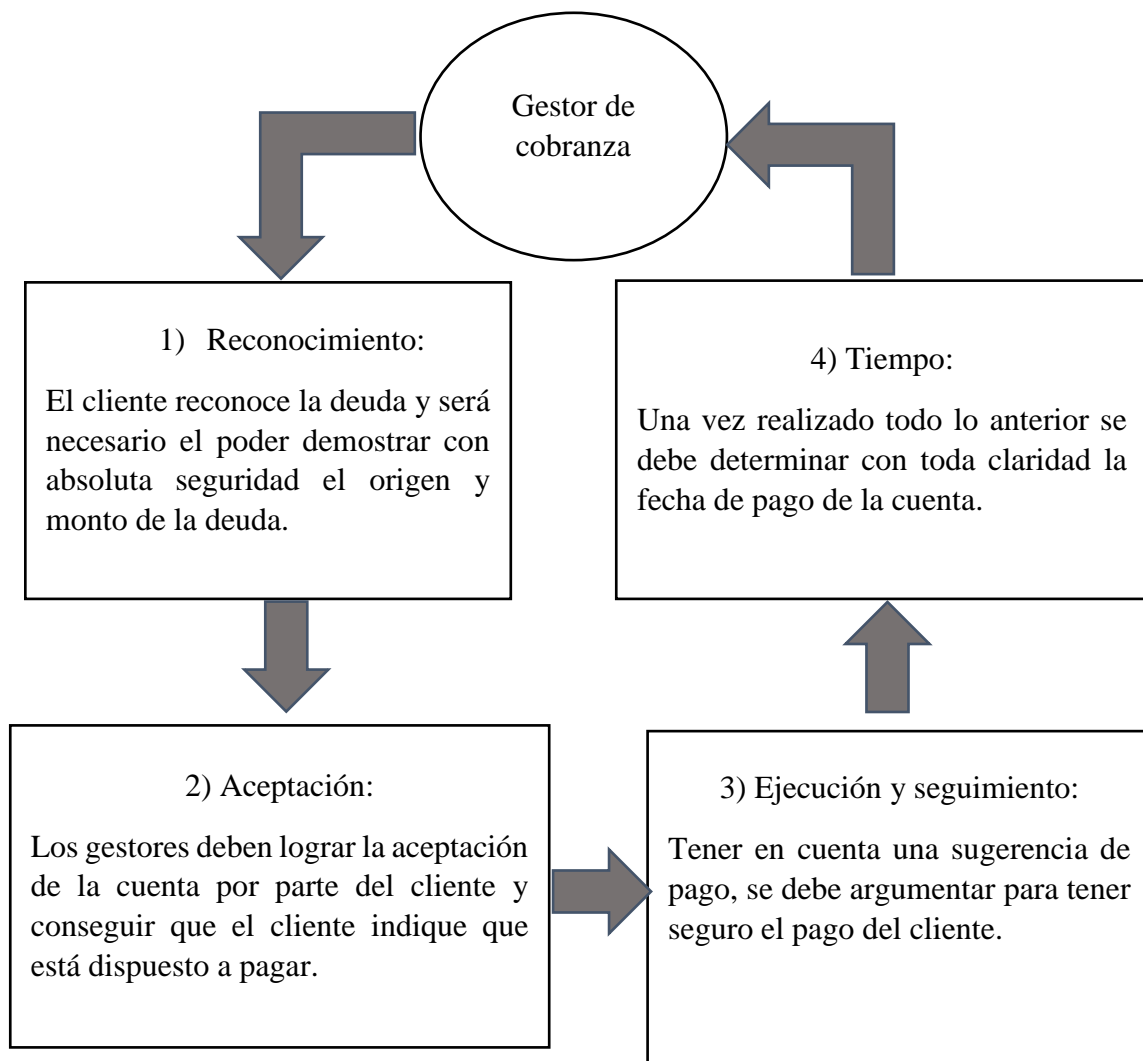
La verificación se puede hacer en los siguientes puntos:

- Facturas.
- Notas de cargo.
- Cheques sin fondos.
- Letras protestadas.
- Letras en cartera.

### 2.6.3 Gestor de cobranza

Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

A continuación se representara en un cuadro conceptual las responsabilidades de cartera mediante un gestor de cobranza.



Cuadro conceptual 1

Responsabilidades de cartera vencida.

## **2.7 Recuperación y responsabilidad de cartera vencida en Motor France S.A de C.V.**

Recuperar cuentas vencidas es uno de los objetivos primordiales que tiene la empresa para mantener relaciones sólidas con los clientes, siendo una de las claves para el éxito. Sin prácticas empresariales sólidas, el dinero no se recibe en el momento oportuno, las facturas no se pagan, la mercancía y bienes dejarán de ser entregados a la empresa.

La recuperación de cuentas por cobrar es el primer paso para que el dinero entre directamente a la empresa, para que sea distribuido de acuerdo al análisis financiero y al comenzar con las gestiones de cobranza de la cartera vencida tan pronto como sea posible es uno de los factores clave para aumentar la probabilidad de recuperación.

Según Robert C. Merton en su libro *Finanzas* (2015) menciona que:

Cuando las cuentas por cobrar estén dentro del rango de 60 a 90 días de vencimiento están dentro del rango favorable para su pronta recuperación; sin embargo, una vez que entran al rango de 90 días o más, sus posibilidades de recuperación de cartera disminuyen drásticamente.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Merton, R. C. (2015). *Finanzas*. En R. C. Merton, *Finanzas* (pág. 87). México: PEARSON.

Por eso es importante tener un administrador financiero, el cual conoce perfectamente todas las funciones y operaciones que se deben hacer para la recuperación de la cartera vencida, conocer las razones financieras y agregarle un plus de conocimiento para tener el control total sobre esta responsabilidad y esto es lo que busca Motor France S.A de C.V., con el objetivo de mantener a través de un sistema de aceleración para la recuperación de la cartera de clientes pendientes de cobro.



Figura 3

Recuperación en cuentas por cobrar.

# **CAPÍTULO III**

## **FINANZAS**

### 3.1 Concepto de finanzas

Según el *Diccionario financiero-económico (2012)* de Orlando Florida, menciona que:

El concepto de finanzas proviene del francés finance. El término hace referencia a los análisis, técnicas y decisiones tomadas, en un determinado lapso de tiempo, por parte del estado, empresas o individuos particulares, para la utilización y gestión del dinero y otros activos y esta es una rama de las ciencias económicas.<sup>23</sup>

El concepto tradicional de finanzas según el autor Luis Haime Levy del libro *Planeación financiera en la empresa moderna (2015)*, “tiene por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo de su aplicación”.<sup>24</sup>

Como tal se puede definir que las finanzas son:

Todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital, son una parte de la economía ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas.

“las finanzas no son otra cosa que la administración y gestión de los capitales”.

<sup>23</sup> Diccionario financiero-económico (2012).

<sup>24</sup> Levy, L. H. (2015). Planeación financiera en la empresa moderna. En L.H. Levy, *Planeación financiera en la empresa moderna* (pág. 111). U.S.A: ISEF.



### 3.2 Concepto y estructura del Balance General y Estado de Resultados

Los estados financieros sirven para obtener información sobre el desempeño de una empresa, para identificar si han logrado resultados positivos (ganancias) si han sufrido resultados negativos (pérdidas) al finalizar un periodo determinado.

Para esta investigación, los estados financieros que se analizarán serán el Balance General y el Estado de Resultados, el primero muestra la situación económica de la empresa y el segundo por la utilidad perdida que tiene la identidad en un periodo, el objetivo general de estas dos herramientas es maximizar las utilidades que permitan contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Balance general:

El autor Alberto García Mendoza del libro *Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada* (2003), Explica que un balance general es:

El estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y capital. A su vez cada uno de estos grupos, muestran en detalle distintas cuentas. La información es ordenada en cuentas o ítems de mayor liquidez a menor liquidez.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Mendoza, A.G. (2003). *Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada*. En A.G. Mendoza, *Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada* (pág.19). México: CONTINENTAL.

Elementos del balance general:

|                         | • Concepto   |
|-------------------------|--|
| 1) Activos circulantes  | Circulantes es el efectivo y todo aquello que se pueda convertir en efectivo o de consumir en el ciclo normal de operaciones, es todo aquello que engloba: papelería, artículos, accesorios de fábrica y oficina y demás pagos anticipados que tradicionalmente se clasifican como cargos diferidos. |
| 2) Activos intangibles  | Son los derechos que posee una empresa, no frente a una persona determinada como el caso de una cuenta por cobrar<br>Como: marcas, patentes, derechos del autor y crédito mercantil.   |
| 3) Activo no circulante | Son bienes arrendados con opción de compra, son aquellos adquiridos mediante un trato de arrendamiento financiero, deberán incluirse en los activos de operación, pues se trata de una fuente de financiamiento importante.  |
| 4) Activos Diferidos    | El termino cargo diferido pretende disminuir las utilidades, podría semejarse a gasto diferido, en pocas palabras son los inventarios que en el futuro se hayan de cargar al costo de venta.   |

|                         | • Concepto   |
|-------------------------|--|
| 5) Pasivos              | Constituye las obligaciones y compromisos que deben pagarse o entrañan la prestación de un servicio. Es la parte de los activos (recursos) que han sido financiados por los terceros distintos de los accionistas.                     |
| 6) Pasivo a corto plazo | Se considera a todos los pasivos con vencimiento inferior a un año. Se refiere a los proveedores de materias primas o de mercancías.   |
| 7) Pasivo a largo plazo | Vencimiento a superior de un año, se puede subclasificar en créditos colectivos y créditos individuales.   |
| 8) Créditos diferidos   | Son los intereses cobrados por adelantado, las empresas no devuelven lo cobrado por adelantado, si no por el contrario, prestan los servicios relacionados con dichos cobros (rentas) y al hacerlo los convierten en ingresos ganados. |

Cuadro 3

Elementos del balance general.

Estado de resultados:

Mientras tanto el autor Juan Carlos Román Fuentes del libro *ESTADOS FINANCIEROS BASICOS* (2011) menciona que:

El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo.<sup>26</sup>

Los elementos del estado de resultados son los siguientes:

|                            | • Concepto   |
|----------------------------|--|
| 1) Ventas                  | Este dato es el primero que aparece en el estado de resultados, debe corresponder a los ingresos por ventas en el periodo determinado.   |
| 2) Costo de ventas         | Este concepto se refiere a la cantidad que le costó a la empresa el artículo que está vendiendo.   |
| 3) Utilidad o margen bruto | Es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. Es un indicador de cuánto se gana en términos brutos con el producto es decir, si no existiera ningún otro gasto, la comparativa del precio de venta contra lo que cuesta producirlo o adquirirlo según sea el caso. |

---

<sup>26</sup> Fuentes, J. C. (2011). ESTADOS FINANCIEROS BASICOS. En J. C. Fuentes, ESTADOS FINANCIEROS BASICOS (pág. 17). México: ISEF.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 4) Gastos de operación             | En este rubro se incluyen todos aquellos gastos que están directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa. Algunos ejemplos son: los servicios como luz, agua, renta, salarios, etc.                                 |
| 5) Depreciaciones y amortizaciones | Son importes que de manera anual se aplican para disminuir el valor contable a los bienes tangibles que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones (activos fijos), por ejemplo el equipo de transporte de una empresa. |
| 6) Utilidad de operación           | Se refiere a la diferencia que se obtiene al restar las depreciaciones y amortizaciones, indica la ganancia o pérdida de la empresa en función de sus actividades productivas.   |
| 7) Gastos y productos financieros  | Son los gastos e ingresos que la compañía tiene pero que no están relacionados de manera directa con la operación de la misma, por lo general se refiere montos relacionados con bancos como el pago de intereses.                 |
| 8) Utilidad antes de impuestos     | Este concepto se refiere a la ganancia o pérdida de la empresa después de cubrir sus compromisos operacionales y financieros.  |
| 9) Impuestos                       | Contribuciones sobre las utilidades que la empresa paga al gobierno.   |
| 10) Utilidad neta                  | Es la ganancia o pérdida final que la empresa obtiene resultante de sus operaciones después de los gastos operativos, gastos financieros e impuestos.  |

Cuadro 4

Elementos del estado de resultados.

¿Importancia que tiene el balance general y el estado de resultados con Motor France S.A de C.V.?

Existe una retroalimentación de información real de la empresa en cuanto a cifras, números o flujos de dinero que sustentan la organización, empezando por el concepto de finanzas y contabilidad el cual debe mantener todo este conocimiento en un administrador financiero, el cual va intervenir en el área de cobranza para facilitar la responsabilidad monetaria, recaudando los ingresos y cuidando que haya pocos egresos.

La importancia que existe es que el balance general y el estado de resultados ayudan al administrador financiero a proyectar un análisis financiero de toda empresa, para saber cuál es su estado actual y prevenir riesgos futuros.

Cuida la inversión y recupera las deudas medibles, que realmente pueden tener solución pronta.

Cuando las deudas son a largo plazo, se integran a la cartera vencida, llamada así por el vencimiento de deudas de más de un año y las que relativamente están en riesgo, de igual manera se incluyen en las proyecciones de estados financieros.

### 3.3 Concepto de cobranza

La práctica de la cobranza se inició en cuanto se consolidó la revolución industrial y el mundo evolucionó a tal grado de llegar a la globalización, la cual representa las estrechas relaciones humanas entre países de acuerdo al comercio y venta de productos y tecnología extendiéndose por diferentes rincones del mundo.

La primera definición objetiva la describe el autor Enrique González del libro *La negociación en los procesos de cobranza* (2012), el cual la define como: “El proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados”.<sup>27</sup>

La segunda definición se encuentra en el mismo libro y menciona que la cobranza también es: “el esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado”.<sup>28</sup>

En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recaudación de algo, generalmente dinero, por concepto de compra o por el uso de algún servicio.

---

<sup>27</sup> Gonzales, E. (2012). La negociación en los procesos de cobranza. En E. González, *La negociación en los procesos de cobranza* (pág.129). México: CEC S.A.

<sup>28</sup> *Ibíd.* pág.129.

### 3.3.1 Importancia de la cobranza

Se tiene que resaltar la importancia del cobro, debido a que las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos.

De acuerdo a los hermanos José Antonio y Arturo Morales Castro autores del libro Crédito y cobranza (2014), mencionan que la función principal de un buen proceso de cobranza “consiste en cobrar dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando la buena voluntad del deudor y además de ayudar a incrementar las ventas”.<sup>29</sup>



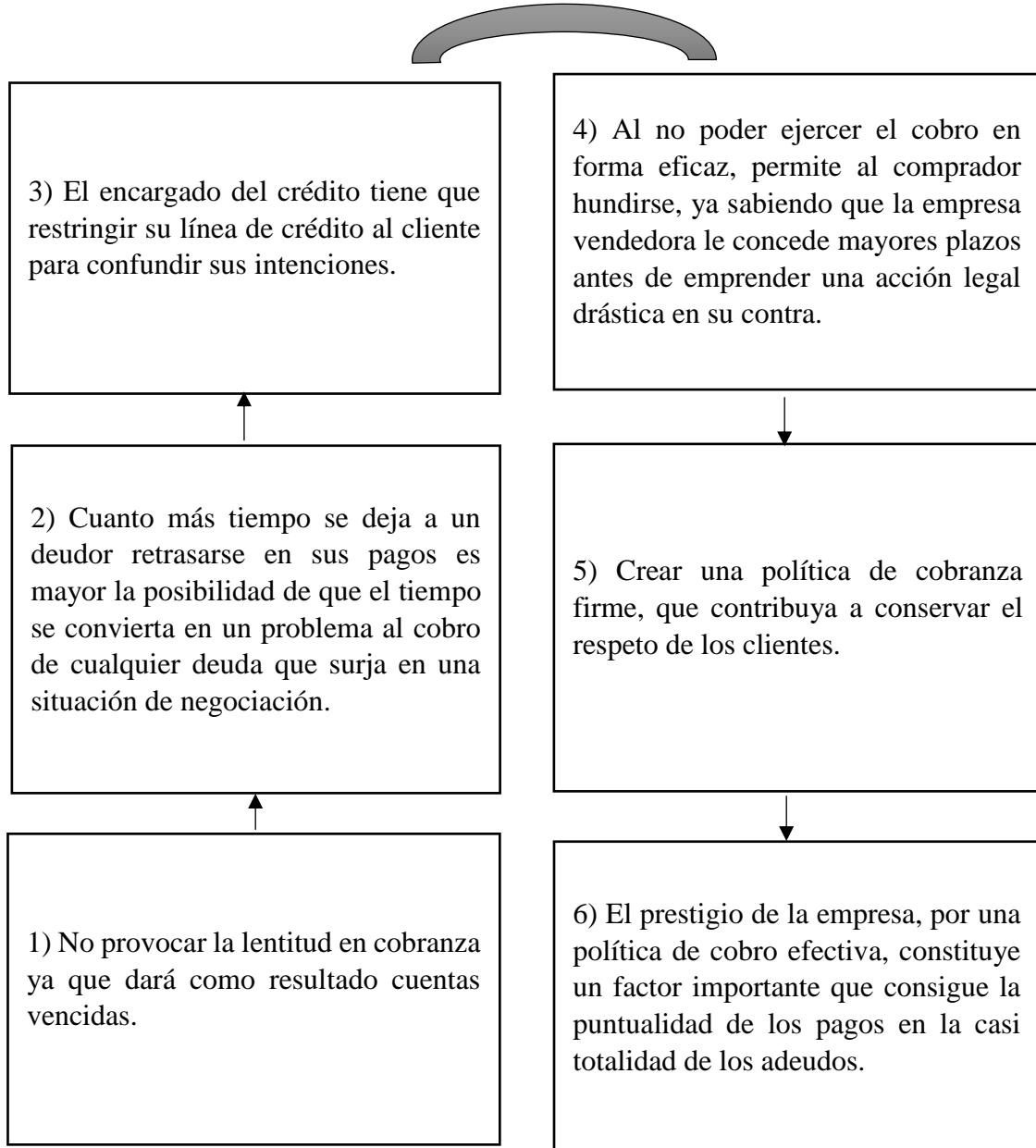
Figura 4  
Importancia de la cobranza.

---

<sup>29</sup> José Antonio Morales Castro, A. M. (2014). Crédito y cobranza. En A. M. José Antonio Morales Castro, *Crédito y cobranza* (pág. 28). México: PATRIA.



▪ Principios de cobranza:



Cuadro conceptual 2

Principios de cobranza.

### 3.4 Aspectos legales de cobranza

Es importante determinar que, en la vía judicial, se puede hacer uso de diferentes tipos de procesos de penalización de empresa a cliente por falta de pago, mediante los cuales se puede demandar el cobro de obligaciones y valores protestados.

El proceso más utilizado para realizar penalizaciones por falta de pago en una empresa, es “el embargo”.

¿Qué es el embargo?

Para el autor Hans Kelsen del libro *Teoría General del Derecho y el Estado* (2002) argumenta que: “El embargo es una medida de fuerza a través de la cual se enajena una o varios bienes para garantizar el pago de una deuda. El bien o bienes embargados de propiedad del deudor son intervenidos por un mandato exclusivamente judicial”.<sup>30</sup>

El pleno de la Cámara de Diputados aprobó un dictamen de la Comisión de Justicia, para establecer en el Código Penal Federal el delito de cobranza extrajudicial ilegal y sus sanciones y lo turnó al Senado de la República para su análisis y eventual ratificación. [www.diputados.gob.mx/index](http://www.diputados.gob.mx/index). Del Palacio Legislativo.

---

<sup>30</sup> Kelsen, H. (2002). Teoría del derecho y el estado. En H. Kelsen, *Teoría del derecho y el estado* (pág. 91). México: ISBN.

De acuerdo con el dictamen, se entiende por cobranza extrajudicial ilegal el uso de la violencia o la intimidación, ya sea personalmente o a través de cualquier medio, para requerir el pago de una deuda derivada de actividades reguladas en leyes federales, incluyendo créditos o financiamientos.

Dicho delito se sancionará de uno a cuatro años de prisión y multa de 50 mil a 300 mil pesos.

Si como parte de la cobranza extrajudicial ilegal se utilizan documentos o sellos falsos, la pena y la sanción económica aumentarán una mitad.

En este caso se buscan penalizaciones de acuerdo a la cartera vencida, adeudos mucho más grandes en cuanto a cantidades y plazos mayores excedentes a un año, los cuales la empresa Motor France S.A de C.V. aplica en caso de que ocurra.

A continuación se describirán los trámites judiciales necesarios aplicables en esta organización según la autora Alicia Girón del libro *Crisis Bancaria y Carteras Vencidas* (2014), que también van entrelazados de acuerdo a las leyes que existen en México.

Trámites judiciales para recuperar cartera vencida.

- Contratación adecuada de prestadores de servicios legales, en el que:
  - ✓ Pacte contrato por escrito.
  - ✓ Se dejen claras obligaciones de las partes.
  - ✓ Gastos y honorarios.

- Documentación necesaria:
  - ✓ Endoso-particularidades.
  - ✓ Poder o mandato.
  - ✓ Documentos base de la acción.
  - ✓ Documentos justificativos de la acción.
  
- Datos del crédito y del deudor:
  - ✓ Estados de cuenta de montos adecuados.
  - ✓ Domicilio personal y legal.
  - ✓ Bienes sujetos a embargo.
  - ✓ Obligados solidarios o avales.<sup>31</sup>

#### 7.- Juicios (aspectos generales y particulares del proceso y procedimiento):

- a).- Medios preparatorios a juicio (confesión judicial y/o reconocimiento).
- b).- Juicio Ordinario Mercantil (Demanda, sentencia y ejecución forzada).
- c).- Juicio Ejecutivo Mercantil (Demanda, embargo y ejecución forzada).

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente, ya que el propósito de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Girón, A. (2014). Crisis bancaria y carteras vencidas. En A. Girón, *Crisis bancaria y carteras vencidas* (pág. 111). México: APAX.

<sup>32</sup> *Ibíd.* Pág. 112

**CAPÍTULO IV**

**PLAN ESTRATÉGICO DE  
RECUPERACIÓN DE CARTERA  
VENCIDA**

## 4.1 Concepto de plan

Un plan es la consecuencia de una idea, en función de lograr una óptima organización, adoptar la forma de un documento escrito en el cual se plasma la idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

La investigación formal del plan llega al autor Alfonso I. Racheta del libro *Planeación y desarrollo (2015)*, que describe el plan comenzando por el significado de la palabra como:

Plan quiere decir altitud o nivel que proviene del latín “Planus” y puede traducirse como “plano”. Un plan es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.<sup>33</sup>

Simplificando el concepto de plan se define como:

Un plan es una intención de un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción el cual tiene como objetivo lograr y cumplir esa determinada acción.

---

<sup>33</sup> Racheta, A. I. (2015). Planeación y desarrollo. En A. I. Racheta, Planeación y desarrollo (pág.43). Bogotá: ISEF.

## 4.2 Tipos de planes

Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas, el objetivo de un plan es organizar, programar y prever.

Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo.

Existen entre 8 y 9 tipos de planes, pero solo se mencionaran 3 tipos que son los más importantes y que se utilizan constantemente en una organización y los resalta la autora Lucrecia Boland en su libro *Funciones de la administración* (2011) y pueden clasificarse en:

- Planes operativos: es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:
  - 1) Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
  - 2) Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.
  - 3) Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
  - 4) Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo cortos.

- Planes tácticos: este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica.

Algunas características de los planes tácticos son:

- 1) Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- 2) La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- 3) La información que estará tratada será tanto interna como externa.
- 4) Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- 5) Su objetivo principal es alcanzar a su máximo la eficacia.



- Planes estratégicos: se encuentran orientados a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen propósitos, y que recursos que se emplearán. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

Algunas cuestiones importantes para remarcar sobre éstos son:

- 1) Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución.
- 2) La información manejada suele ser ajena a la organización.
- 3) Estas planificaciones son realizadas para ser aplicadas en largos lapsos de tiempo.
- 4) Su objetivo principal es hallar efectividad.
- 5) Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
- 6) Son planificados sin poseer certezas.<sup>34</sup>

En este caso si se aplica el tipo de plan que necesita Motor France para realizar un plan en cuanto a la recuperación de la cartera vencida en el ámbito de aseguradoras, se aplicará el tipo de plan táctico, ya que este plan está orientado trabajar sobre los temas relacionados en cada área de la organización, enfocada sobre el área de finanzas con el objetivo de recuperar ingresos sobre adeudos monetarios de las aseguradoras.

---

<sup>34</sup> Boland, L. (2011). FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. En L. Boland, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN* (pág.54). México: UNS.

### 4.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos como sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Es importante que se entienda que no existe un sistema de planeación el cual cada organización deba adoptar, si no que los sistemas deben ser diseñados para que adapten a las características particulares de cada empresa a través de la experiencia varios aspectos fundamentales de la planeación, deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva.

Para que se entienda mejor sobre el tema, se explicara que es planeación y estrategia los dos elementos que integran la “planeación estratégica”, en todos los aspectos.

- Planeación: según el autor Sergio Bárcena Juárez del libro *Planeación estratégica por áreas funcionales* (2012), el lenguaje común, planear significa “establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado”.

También se puede afirmar que planear consiste en “la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información”.

- Estrategia: Proviene del griego (stratos), lo cual es ejército y (agein), que es guía o conductor y en conjunto “es el patrón de acciones y enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, para crear una posición en el mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales”.<sup>35</sup>

George A. Steiner autor del libro *Planeación estratégica; lo que todo director debe saber* (2007), menciona que la planeación estratégica es: “la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”.<sup>36</sup>

Un concepto más por agregar es el del autor Jean Paul Sallenave del libro *Gerencia y planeación estratégica* (2004), el cual expone como, “la administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos”.<sup>37</sup>

De tal manera que la planeación estratégica se considera como:

Un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

---

<sup>35</sup> Juárez, S.B. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales. En S.B. Juárez, *Planeación estratégica por áreas funcionales* (Págs.5-6). México: Alfaomega.

<sup>36</sup> Steiner, G. A. (2007). Planeación estratégica. En G. A. Steiner, *Planeación estratégica* (pág. 31). México: PATRIA.

<sup>37</sup> Sellenave, J.P. (2004). Gerencia y planeación estratégica. En J.P. Sellenave, *Gerencia y planeación estratégica* (pág.115), México: Norma.

### 4.3.1 Proceso básico de planeación

La planeación es un proceso continuo por lo tanto, ningún plan es definitivo, está siempre sujeto a revisión.

El proceso que se describirá a continuación es una síntesis en que se integran los pasos recomendados por varios autores y en el proceso de planear, las etapas básicas tienen que estar debidamente organizadas como absolutamente necesarias y son las siguientes:

1. Formulación del problema.
2. Identificación y diseño de soluciones.
3. Integración del Plan y el Control de resultados.

1. Formulación del problema: para el autor Mario Molins Pera del libro *La teoría de la planeación* (2015) dice que la formulación del problema se trata:

De un conjunto de problemas, surge cuando se hallan en conflicto situaciones no controladas con situaciones deseables.

Para definir claramente la problemática se requiere entender la situación actual así como las causas pasadas y presentes que dieron lugar a ella; a este análisis se le llama diagnóstico.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Pera, M.M. (2015). La teoría de la planeación. EN M.M. Pera, *La teoría de la planeación* (pág.88). España: CPE.

2. Identificación y diseño de soluciones: interpretado por la autora María Elena Tello del libro *Planeación prospectiva* (2010) menciona que la identificación y diseño de soluciones, es:

Donde se crea o descubre las soluciones que responden al estado deseado por alcanzar y los objetivos formulados, siendo sus actividades las siguientes:

- Generación de alternativas.
- Evaluación de alternativas y selección de la mejor.

En beneficio de las soluciones en general de una empresa puede llegar un incremento de utilidad, mejora del nivel de servicio hacia los clientes e incrementar ventas, pues los métodos de generación son los pronósticos que permiten rápidamente crear eficiencia en la organización para conducirla en la innovación por medio de la planeación.<sup>39</sup>

3. Integración del Plan y el Control de resultados. Se describe el tercer punto de acuerdo al autor Martín Álvarez Torres del libro *Manual de planeación estratégica* (2005), la cual tendrá como funciones la continua corrección, mejoramiento y adecuación del plan, estando constituida de las siguientes subactividades básicas:

- ✓ Establecer un plan estratégico.
- ✓ Formular programas.
- ✓ Formular proyectos.

---

<sup>39</sup> Tello, M. E. (2010). Planeación prospectiva. En M.E. Tello, *Planeación prospectiva* (pág. 16). México: Norma

Existen diferentes formas de presentar el proceso de planeación tomando en cuenta el punto 3; Integración del Plan y el Control de resultados, los cuales son:

1. El Diagnóstico y el Pronóstico: El conocimiento de la situación actual que se pretende cambiar. Se parte de un estado actual que se considera no es satisfactorio y por lo tanto existen diferencias con el estado deseado. Este análisis nos sirve para conocer la realidad imperante: problemas, restricciones, obstáculos, recursos, etc.

2. Definición de los Objetivos y las Metas: La definición de objetivos es primordial en el proceso de planeación, ya que estos exigirán una gran parte de los recursos y determinarán las actividades durante largo tiempo de la empresa o del proyecto, en ellos se incluyen la revisión y comprensión de los propósitos de estos.



Figura 5

Definición de metas y objetivos.

3. Generación de alternativas: Considerando los recursos disponibles se deben proponer las posibles alternativas de acción para alcanzar los objetivos y metas descritos por la etapa anterior, este proceso deberá realizarse partiendo de un contexto general hacía lo particular.

4. Análisis y Evaluación de alternativas: se encuentra uno de los aspectos más importantes de la planeación, “La evaluación de proyectos”, es proposición, de alcanzar la meta, y generar alternativas de solución, cada una de estas alternativas será comparada y se medirán sus ventajas y desventajas, escogiendo la mejor de ellas, aquella que maximice los beneficios y minimice las pérdidas. Es necesario un cambio de estrategia para cumplir con los objetivos deseados.<sup>40</sup>

Lo dicho hasta aquí, ayuda a comprender el problema de la compañía de autos Motor France S.A de C.V., que tiene en cuanto a las deudas monetarias de los clientes hacia la empresa en el área de cobranza y se crea un plan táctico basado en una mejora continua, utilizando los conocimientos de lo que son los planes, estrategias, los plazos de tiempo y todo lo mencionado anteriormente, el plan es llamado “la recuperación de la cartera vencida de la empresa Motor France S.A de C.V, en el ámbito de siniestros de las aseguradoras.”

Donde existirán las investigaciones y los resultados a corto plazo, el cual ayudará a recuperar deudas en poco tiempo y servirá la estrategia para prevenir riesgos mayores dentro de la organización en cuanto al cuidado de su capital.

---

<sup>40</sup> Torres. M.A. (2005). Manual de planeación estratégica. En M. A. Torres, *Manual de planeación estratégica* (págs.47-48). México: PANORAMA

#### 4.4 Estrategia operativa

El autor John D. Daniels del libro de *Negocios internacionales* (2004), define a la estrategia de operaciones como:

Un plan a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, requiere de un análisis del entorno y del mercado, y su cometido es el de mejorar la competitividad de la compañía.<sup>41</sup>

Para entender mejor la estrategia de operaciones es necesario comprender que son los objetivos y como se definen, de acuerdo a Idalberto Chiavenato en su libro *Planeación estratégica; fundamentos y aplicaciones* (2011), menciona que:

Los objetivos se defienden a base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo representado por valores y las actitudes y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos y los medios disponibles.<sup>42</sup>

Más aun el autor Santiago García Echeverría del libro *Introducción a la economía de la empresa* (2010), agrega que un objetivo es: “El fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones y es sinónimo de destino o meta”.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Daniels, J. D. (2004). *Negocios internacionales*. En J. D. Daniels, *Negocios internacionales* (pag.47). México: PEARSON.

<sup>42</sup> Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica; fundamentos y aplicaciones*. En I. Chiavenato, *Planeación estratégica; Fundamentos y aplicaciones* (pág., 206). México: Mc Graw Hill.

<sup>43</sup> Echeverría, S. G. (2010). *Introducción a la economía de la empresa*. En S. G. Echeverría, *Introducción a la economía de la empresa* (pág. 73). España: Santos S.A.



#### 4.4.1 Modelos de estrategia operativa

El autor Gary Eppen del libro *Ciencia administrativa* (2010) menciona brevemente que los modelos de estrategia operativa “actúan como herramientas que apoyan a la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en la razón de sus premisas”.<sup>44</sup>

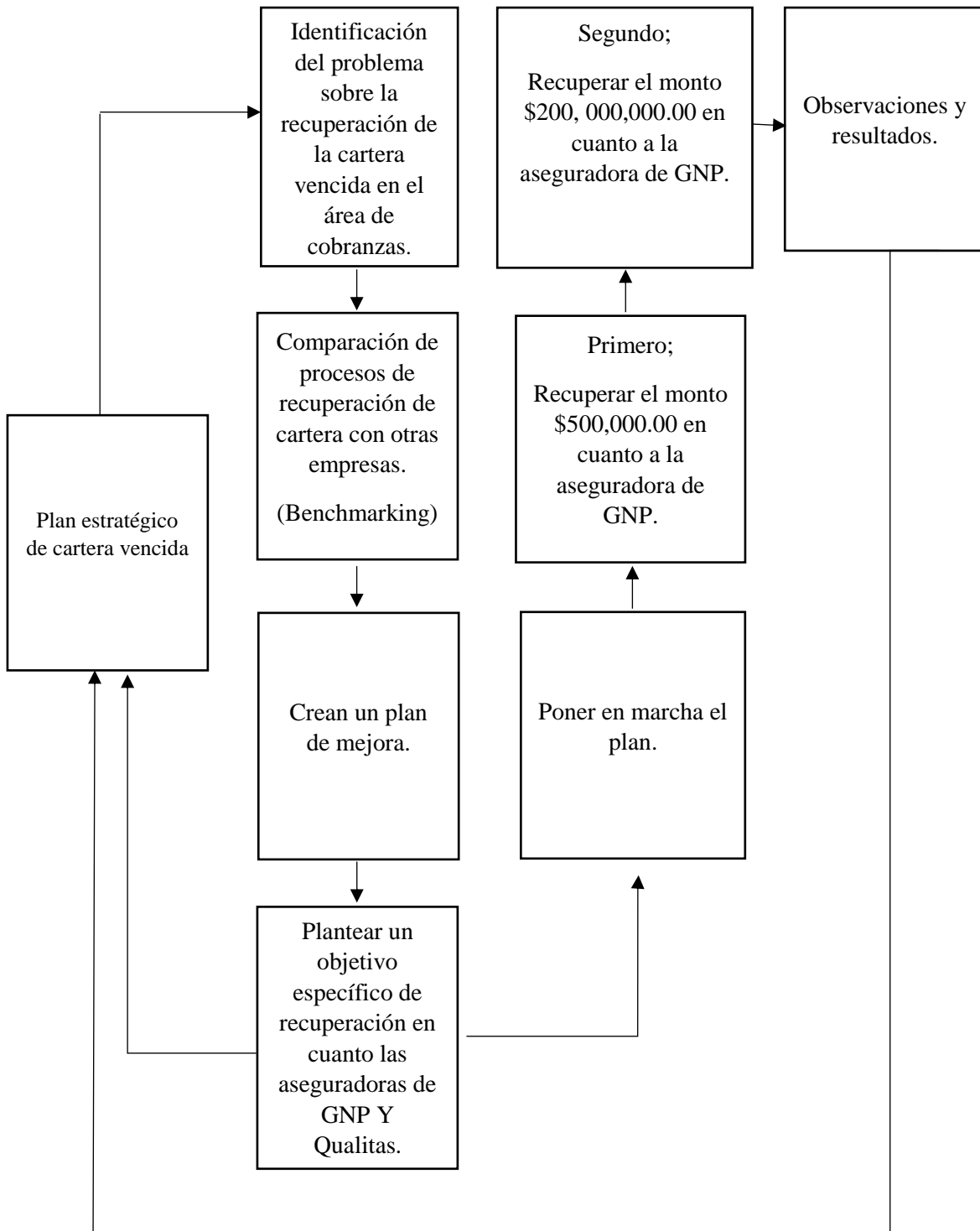
También sirven como visión hacia una función que depende de la dirección y debe ir de la mano con un plan o una estrategia, pues son la base de los modelos operativos ya que significan las representaciones de las acciones que se llevaran a cabo para cumplir con el objetivo planteado y esto crea una ventaja competitiva para la empresa.

Los modelos de estrategia operativa en Motor France S.A de C.V., se implementarán para que se pueda guiar mejor el plan acerca de la cartera vencida en aseguradoras, se realizará de forma más precisa para que las acciones que se tomen en cuenta puedan funcionar con éxito y ayude a elevar el rendimiento de la empresa en el área de cobranza, esta responsabilidad acerca de los modelos la llevará a cabo la dirección general de la empresa, la mayoría de veces tienen que tomar las decisiones para poner en práctica los nuevos planes y estrategias que surjan para cada problema que exista en las diferentes áreas con las que cuenta la organización.

---

<sup>44</sup> Eppen, G. (2010). *Ciencia administrativa*. En G. Eppen, *Ciencia administrativa* (pág. 210). México: Hispanoamericana.

#### 4.4.2 Modelo de estrategia operativa en Motor France S.A de C.V.



Modelo 1 estrategia operativa de Motor France S.A de CV.

## 4.5 Estrategias a corto y largo plazo

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía, en este caso solo se necesita saber acerca de las estrategias a corto y largo plazo debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Para Ritzman Larry autor del libro *Administración de operaciones* (2010) las estrategias a corto plazo son: “todas aquellas que están ideadas con el objetivo de obtener resultados inmediatos, entre semanas como mucho, un mes, normalmente se trata de acciones rápidas y puntuales”.<sup>45</sup>



Figura 6

Estrategias a corto plazo.

---

<sup>45</sup> Larry, R. (2010). *Administración de operaciones*. En R. Larry, *Administración de operaciones* (pág. 39). México: PEARSON.

Mientras que el autor Juan Carrión Camoto del libro *Estrategia de la visión a la acción* (2007) menciona que:

Las estrategias a largo plazo tienen que ver con cómo se ven las empresas al cabo de 5 años o más, teniendo en cuenta lo que desean realmente ver en un futuro, brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo.<sup>46</sup>

De acuerdo a los dos tipos de estrategias que se describen, la empresa Motor France solo utilizará una estrategia la cual es a corto plazo, que será aplicada en el plan de recuperación de la cartera vencida en el ámbito de aseguradoras en cuanto se inicie el proceso aquella recuperación tiene como objetivo conseguirla en menos de 4 meses y la estrategia a corto plazo ayudara hacer más ágil las acciones encaminadas al cumplimiento y logro de la organización.

---

<sup>46</sup> Camoto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. En J. C. Camoto, *Estrategia de la visión a la acción* (pág. 27). Madrid: ESIC.

**CAPÍTULO V**

**PROPUESTA Y PLAN DE  
RECUPERACION DE LA CARTERA  
VENCIDA PARA LA EMPRESA  
MOTOR FRANCE S.A DE C.V.**

## 5.1 ¿Qué es una propuesta y para qué sirve?

En administración, una propuesta es una estrategia empresarial que selecciona y jerarquiza los beneficios específicos de un producto o servicio.

En los últimos años el concepto de propuesta se ha trasladado de entenderse como un argumento puntual para cerrar un trato comercial y crea una ventaja competitiva, capaz de servir a la empresa en los procesos internos y aumentar la calidad.

El autor George Claude del libro *Historia del pensamiento administrativo* (2005) menciona que:

“Proposita” es el termino latino en el que se encuentra el origen etimológico de la palabra “propuesta”, que ahora se ocupa, lo que significa; puesta hacia delante, se traduce el prefijo (pro) como hacia delante y (posita) como puesta.

El concepto refiere al ofrecimiento, el convite o el pensamiento que se expresa ante una persona con un cierto objetivo.<sup>47</sup>

En otras palabras David Hunger autor del libro *Administración estratégica y política de negocios* (2007) describe la propuesta como: “una oferta o invitación que alguien dirige a otro o a otros, persiguiendo algún fin; que puede ser concretar un negocio, una idea, una relación personal o un proyecto laboral”.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Claude, G. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. En G. Claude, *Historia del pensamiento administrativo*. (pág.276). México: PEARSON.

<sup>48</sup> Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. En D. Hunger, *Administración estratégica y política de negocios* (pág. 162). México: PEARSON.

Por último la definición de una de las autoras más polémicas dentro de los negocios es María Amparo en su libro *Administración pública* (2010) menciona que:

La palabra propuesta suele emplearse para dar cuenta de la manifestación de una idea o plan que sustenta una finalidad determinada. Este uso se encuentra mayormente en el mundo laboral, de las empresas, en el cual es recurrente la presentación de planes, proyectos nuevos, por parte de los empleados, para dirigirlos a directores, gerentes y dueños, que son aquellos individuos con capacidad de decisión en la compañía.<sup>49</sup>

¿Para qué sirve una propuesta?

Sergio Vadillo autor del libro *Administración de remuneraciones* (2005) subraya que “una propuesta sirve por lo general para crear un argumento competitivo y distintivo dentro de un sistema de control e impulso de acciones en una organización, plantea un conjunto de beneficios armonizados que hacen posible la consideración seria”.<sup>50</sup>

El objetivo de una propuesta es obtener cambios positivos dentro de la empresa, debe incentivar modificaciones requeridas dentro de un plan, el conocimiento y la enseñanza deben ser incorporados dentro de la idea.

Prácticamente es una estrategia extra e integradora de la actividad de la empresa y por ello aplicable a la comunicación empresarial.

---

<sup>49</sup> Amparo, M. (2010). Administración pública. En M. Amparo, *Administración pública* (pág.95). México: PARANINFO

<sup>50</sup> Vallido, S. (2005). Administración de remuneraciones. En S. Vallido, *Administración de remuneraciones* (pág. 85). México: LIMUSA.

## **5.2.- Situación actual de la empresa**

La empresa Motor France S.A de C.V., es una organización dedicada a la venta de automóviles y camionetas de la marca francesa llamada Renault que nació en el año de 1890 y llegó a México en 1960 para quedarse.

Actualmente la base de investigación se encuentra en Renault Toluca, el cual se inicia un registro de actividad en el mes de enero del 2017, tiene un estatus de trabajo normal y de buena calidad.

Los puestos de trabajo son considerablemente abastecedores tanto del área de ventas, producción, sistemas y recursos humanos.

El área administrativa es la más polémica pues carece un poco de personal, se concentran altibajos y se necesita un ambiente que se mantenga en control constante.

En el aspecto contable la empresa se encuentra con un retraso de cartera vencida en el área de crédito y cobranza pues tienen deudas a cobrar con aseguradoras y posteriormente no existe tanta importancia para que se pueda recuperar todos los montos de las aseguradoras con las que se relacionan.

Tiene mucho potencial por generar la empresa Motor France, por lo cual tienen que existir un impulso nuevo que permita avanzar a esta organización.



### **5.3 Propuesta para Motor France S.A. de C.V.**

La situación actual de la empresa, fue de gran ayuda para mejorar los procesos internos en el área de cobranza.

Se implantó un plan de mejora para recuperar rápidamente las deudas de la organización, se aplicó en el lapso de 4 meses y se arrojaron resultados positivos que serán explicados más adelante.

La propuesta que se le hace a Motor France de acuerdo al plan es la siguiente:

Crear el perfil de Auxiliar financiero, único en cuanto al cargo de cobranza para llevar la actividad individual de cobro a aseguradoras.

Con la finalidad de que sea un soporte y se dedique únicamente a esa actividad, dándole la máxima prioridad, guiado por el plan y evaluado por su responsable del área en general.

## ÁREA DE CONTABILIDAD

**Nombre del puesto:** Auxiliar administrativo.

**Supervisado por:** Gerente de crédito y cobranza.

**Jefe inmediato:** Gerente de crédito y cobranza.

**Número de personas que ocupan el cargo:** 1 persona.

**Perfil:**

Escolaridad: Licenciatura en Administración, Finanzas o Contaduría.

**Capacidad mental:**

Mediador, persistente, evaluar y calcular operaciones financieras rápidamente, destreza en comunicación con personas de diferentes niveles, honradez y honestidad.

- Salud física y estabilidad emocional.

**Experiencia laboral:** 1 año como mínimo de trabajo dentro de alguna empresa en el área de contabilidad o cualquiera de sus divisiones, entre ella cobranza.

**Descripción del puesto:**

Dominar fundamentos de economía como de contabilidad. Conocer el marco de referencia económico, los niveles cambiantes de la actividad económica, los cambios en la política y el cuidado de los egresos, ingresos y fondos.

**Funciones generales:**

Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera vencida del sector privado, delinea rutas de cobranza para los gestores, mantiene en contacto y estrecha comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.

**Funciones específicas del puesto:**

- Preparar presupuestos de efectivo.
- Mantener un sano equilibrio entre liquidez y rentabilidad.
- Distribuir los fondos entre las diversas áreas de la empresa.
- Fijar políticas sobre el manejo de los activos.
- Conocer la situación económica del país (México) y las tendencias de la economía mundial.
- Asiste al gerente en la elaboración de informes periódicos.
- Ayuda a la planeación de logros y metas.

**Deberes y responsabilidades:**

Traza líneas de acción, recibe las facturas elaboradas diariamente, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, tales como número de copias, ordenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente (entradas, vales, notas de crédito) y las programa en un archivo ordenado por fecha tanto físicamente como en el computador.

**Se encarga:**

De la negociación con los clientes para lograr la cobranza anticipada, considera una estrecha relación con las aseguradoras, lleva el reporte de los pagos y sobre todo se encarga de llevar un equilibrio de trabajo en el área de cobranza para que el trabajo no se atrase y perjudique a las demás áreas.

**Propone:**

Nuevas negociaciones y estrategias para recuperar el dinero lo más puntual y rápido posible, recordatorios, visitas personales al propio gerente para el logro de cobranza en cuentas vencidas, en su caso de cartera vencida.

**Conocimientos:**

- ✓ Pensamiento sistemático y estratégico
- ✓ Criterio empresarial
- ✓ Experiencia
- ✓ Preparación actual
- ✓ Capacidades analíticas
- ✓ Comportamiento ético
- ✓ Manejo de herramientas (office, Excel, entre otras.)

➤ Pronóstico de la propuesta

**Antes:**

Septiembre – diciembre 2016.


**Cargo:** Responsable de crédito y cobranza.

**Personal:** 1

**Actividades:**

- Llevar el control de estados financieros de la empresa
- Está a cargo de la cartera vencida y cartera común.
- Asegurar el cobro y la aplicación contable de las facturas emitidas a clientes en tiempo y forma.

**Problema:**

 Saturación de actividades, el cual genero descuido en cada una de ellas. A su vez el retraso de cobro de adeudos con las aseguradoras relacionadas, cada factura tiene un monto aproximado de \$10, 000.00, ya que se manejan más de 50 facturas al mes.

Se detuvo el proceso y su recuperación aún no estaba planificada.

**Después:**

Febrero – mayo 2017

**Cargo:** Auxiliar administrativo

**Personal:** 1

**Actividades:**

- Se dedica exclusivamente a cartera vencida.
- Depurar la cartera de clientes.
- Desarrollar objetivos y estrategias para la recuperación pronta entre otras.
- Cuidar los ingresos de la empresa.

**Beneficios:**

- ✓ Aumenta la liquidez de la empresa.
- ✓ Disminuye el peso de actividades para el personal responsable de crédito y cobranza.
- ✓ Mejor trato con las aseguradoras, el cual aumenta la comunicación y trato entre sí.
- ✓ Se mejoran los procesos y se cumplen los objetivos con mayor velocidad.
- ✓ Se reduce la morosidad
- ✓ Ahorro de tiempo y anticipación en pagos.
- ✓ Se crea una nueva estabilidad económica en área de finanzas.

## 5.4 Aplicación del plan

“El plan de mejora, para la recuperación de la cartera vencida de la empresa Motor France S.A de C.V, en el ámbito de siniestros de las aseguradoras”. Surgió a causa de que los procesos internos del área de cobranza fueron estudiados determinadamente, encontrando errores en donde se incorpora el plan de mejora con un solo objetivo que es recuperar \$2, 000,000.00 en Qualitas y \$500,000.00 en GNP.

Se aplicó un plan general dentro de la empresa de 4 meses, el periodo inicio en febrero y término en mayo del 2017 en este plan se describe una estrategia de recuperación más eficaz y más acelerada, contiene pasos a seguir detalladamente de cómo hacer un proceso más corto y resumido en cuanto a la actividad de cobro.



Figura 7

Plan de mejora.



PLAN DE MEJORA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA  
CARTERA VENCIDA, EN EL AMBITO DE  
ASEGURADORAS.

ENERO 01/01/2017





## CONTENIDO



- 1.- Proceso operativo general de facturación.
- 2.- Contenido correcto de siniestros.
- 3.- Portales y usuarios.
- 4.- Carpeta común.
- 5.- Estrategia de seguros:
  - ✓ Ingreso de nuevas facturas al portal web.
  - ✓ Rechazos.
  - ✓ Cancelación de facturas.
  - ✓ Monitoreo de ingresos de las aseguradoras.
  - ✓ Aplicación de pagos.

### Perfil del puesto:

- Auxiliar financiero.

## **1.- Proceso general operativo de facturación**

1.-Siniestro; el asegurado tiene que presentar al taller una orden de admisión, dentro de ella debe incluir el seguro, la orden se presenta al asesor para poder abrir la serie de orden del servicio y armar el presupuesto o la forma de evaluación del presupuesto que previamente será autorizada, la cual tiene que estar debidamente registrada y revisada por el asesor.

2.-La revisión tiene que ser cuidadosa en la parte de mano de obra y refacciones, de ahí se genera la autorización para poder trabajar con el presupuesto, se toma en cuenta el 5% de valor comercial del deducible y 10% cristales.

3.-Al reparar la unidad (vehículo), el taller da fecha de entrega, llama al cliente para firmar los documentos oficiales que son: finiquito, INE, ficha de deducible (si solo cuenta con banco) para otorgar validez y seguir con el proceso.

4.-El taller entrega el vehículo después de 30 días de servicio que le da el departamento de garantía en una reparación.

5.-El asesor (el cual lleva el proceso de servicio), presenta documentos de cada aseguradora representante del cliente al departamento de hojalatería y pintura para su trámite de salida del vehículo.

6.-Se cierra la orden de servicio, después se presenta la orden al área de crédito y cobranza.

(Tiene que ser correcto el número de siniestro junto con la cantidad y el deducible).

7.-Validar los documentos correctos:

- Checar la orden de entrada y salida.
- Nombres y datos correctos.
- Monto correcto del siniestro.

8.-Valoración de las áreas de cada aseguradora.

9.-Se emiten y son pagados casi todos y el proceso es por vía internet.

10.-Realizar el acuse o registro de los siniestros ya emitidos, listos para llevar a su aseguradora correspondiente.

11.-Si no hay pago ir a conciliación = cuentas por pagar.

12.-**En la entrega:** Después de facturar se cuentan de 30 a 35 días, (mínimo es de 15 días para las aseguradoras) para liquidar el adeudo.

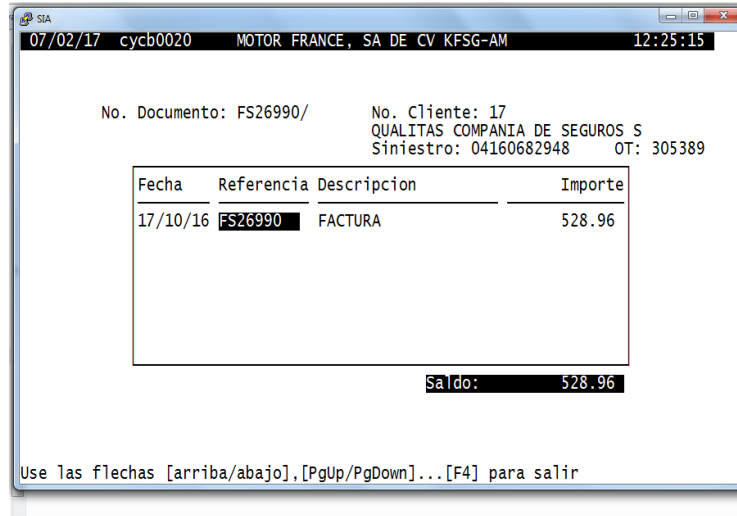
13.- **Revisión contra sistema SIA**

El SIA se ocupa para bajar información sobre estados de cuenta de las aseguradoras y clientes con cuentas pendientes a pagar.

✓ **Código : \*\*\*\***

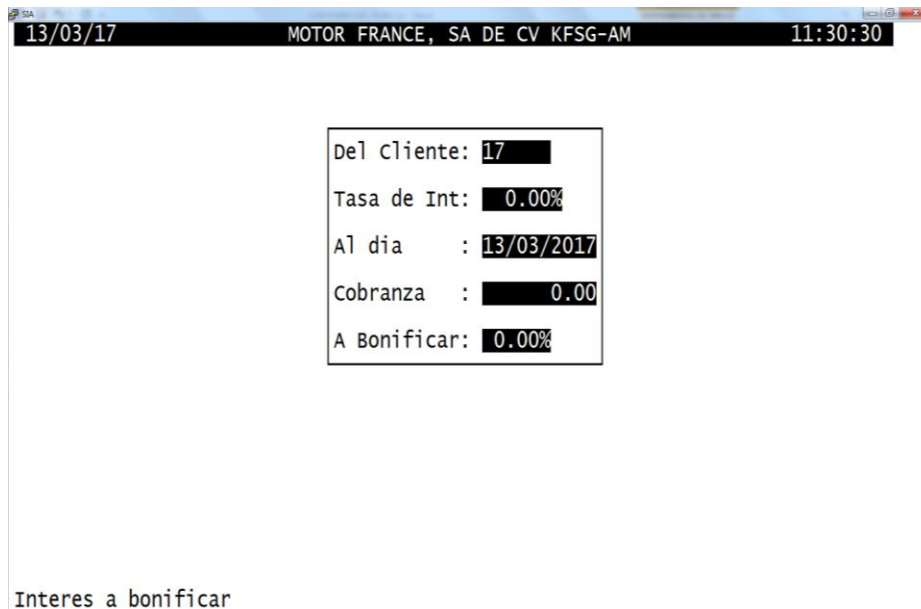
1) SIA; Modulo; crédito y cobranza.

- ✓ Presionar letra "E": Consultar saldo del cliente; **Enter**.



2) F2; 1; nombre del cliente del que se desea saber, por ejemplo: Qualitas.

- ✓ Cobranza: \*\*\*\*\*
- ✓ A bonificar: \*\*\*\*\*



3) Enviar a pantalla: arroja los pagos pendientes a subir.

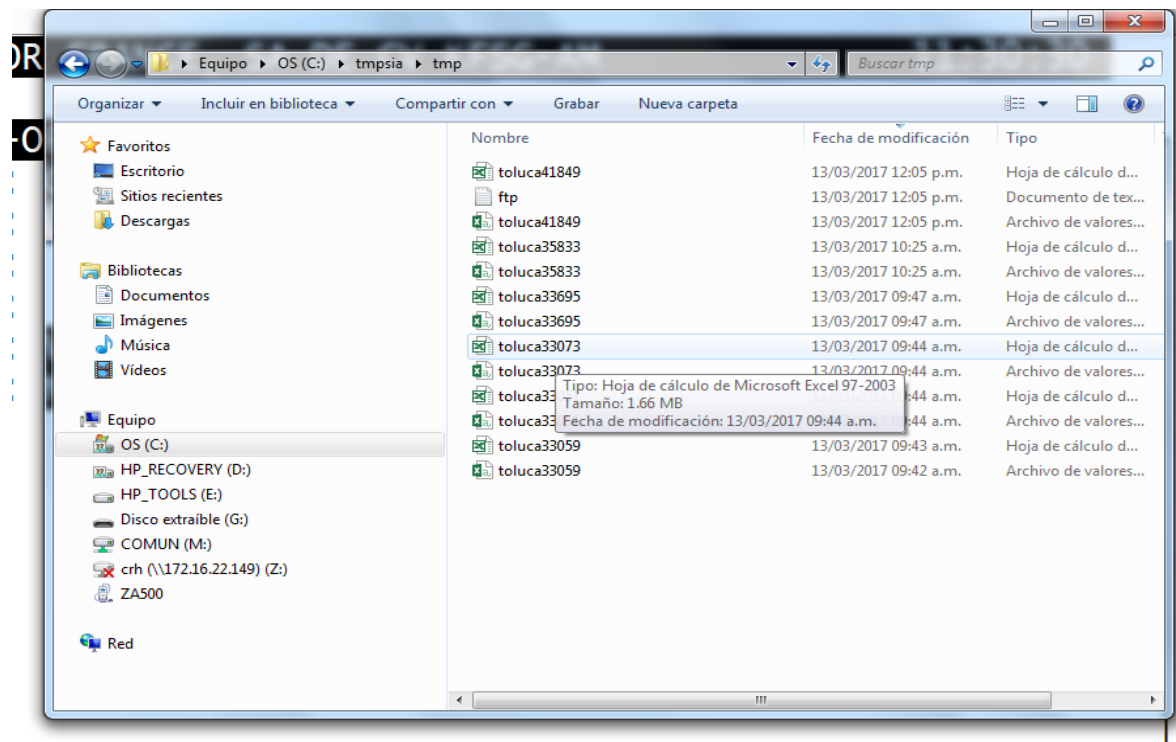
| CA | DOCTO   | REGISTRO | VENCIM   | DIAS | VENCIDO     | POR VENC   | INTERES     |
|----|---------|----------|----------|------|-------------|------------|-------------|
| 8  | FS28800 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 5,964.00   | 5,9         |
| 8  | FS28801 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 4,495.88   | 4,4         |
| 8  | FS28802 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 4,643.22   | 4,6         |
| 8  | FS28803 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 8,441.02   | 8,4         |
| 8  | FS28804 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 5,814.14   | 5,8         |
| 8  | FS28805 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 1,909.92   | 1,9         |
| 8  | FS28806 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 10,849.20  | 10,8        |
| 8  | FS28807 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 8,934.22   | 8,9         |
| 8  | FS28808 | 27/02/17 | 29/03/17 |      |             | 2,444.63   | 2,4         |
|    |         |          |          |      | 2503,174.88 | 636,822.12 | 0.00 3139,9 |

[F2] ayuda, [F4] Salir, [INSERT] Busca, [F5] Fijar Col, [F6] Fijar Ren, [F7] Ilumin

4) F4: Excel; **Enter** (esperar).

**Carpeta OS**

- Tmsia: Tmp: Generar y comparar con el trabajo anterior y así se detectan las facturas pendientes.



## Área de cobranza

Dentro de Motor France S.A de C.V., el área de cobranza tiene el cargo de monitorear y prevenir las deudas para la liquidez de la empresa, aplicando todo el proceso del plan de mejora, el cual ayuda a:

- ✓ Enfocarse en la logística.
- ✓ Eficiencia en el proceso.
- ✓ Hacer equipo.
- ✓ Beneficio de recuperación.

## 2.- Contenido correcto de siniestros

### **QUÁLITAS:**

1. Orden de admisión.
2. Notificación de ingreso.
3. Valuación.
4. Vale de refacciones.
5. Vale de mano de obra.
6. Fotos.
7. Finiquito.
8. Identificación oficial (INE).
9. Valuación del servicio.
10. Facturas de servicio.
11. XML.

### **GNP:**

1. Orden de admisión.
2. Valuación.
3. Vale de refacciones.
4. Fotos.
5. Finiquito.
6. Admisión de entrada.
7. Identificación oficial (INE).
8. Facturas de servicio.
9. XML.

### **MAPFRE TEPEYAC:**

1. Orden de admisión.
2. Valuación.
3. Fotos.
4. Finiquito.
5. Identificación oficial (INE).
6. Facturas de servicio.
7. XML.

### 3.- Portales y Usuarios

#### Aseguradora **GNP**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="https://gnp*****">https://gnp*****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

#### Aseguradora **Mapfre Tepeyac**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="https://negocios*****">https://negocios*****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

#### Aseguradora **QUALITAS (Marca)**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="http://www.qualitas*****">http://www.qualitas*****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

#### Aseguradora **QUALITAS (Multi marca)**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="http://www.qualitas****">http://www.qualitas****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

#### Aseguradora **AXA**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="https://portal.axa*****">https://portal.axa*****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

#### Aseguradora **Seguros Atlas**

|            |   |
|------------|---|
|            | <a href="http://www.seguro*****">http://www.seguro*****</a> |
| usuario    | *****   |
| contraseña | *****   |

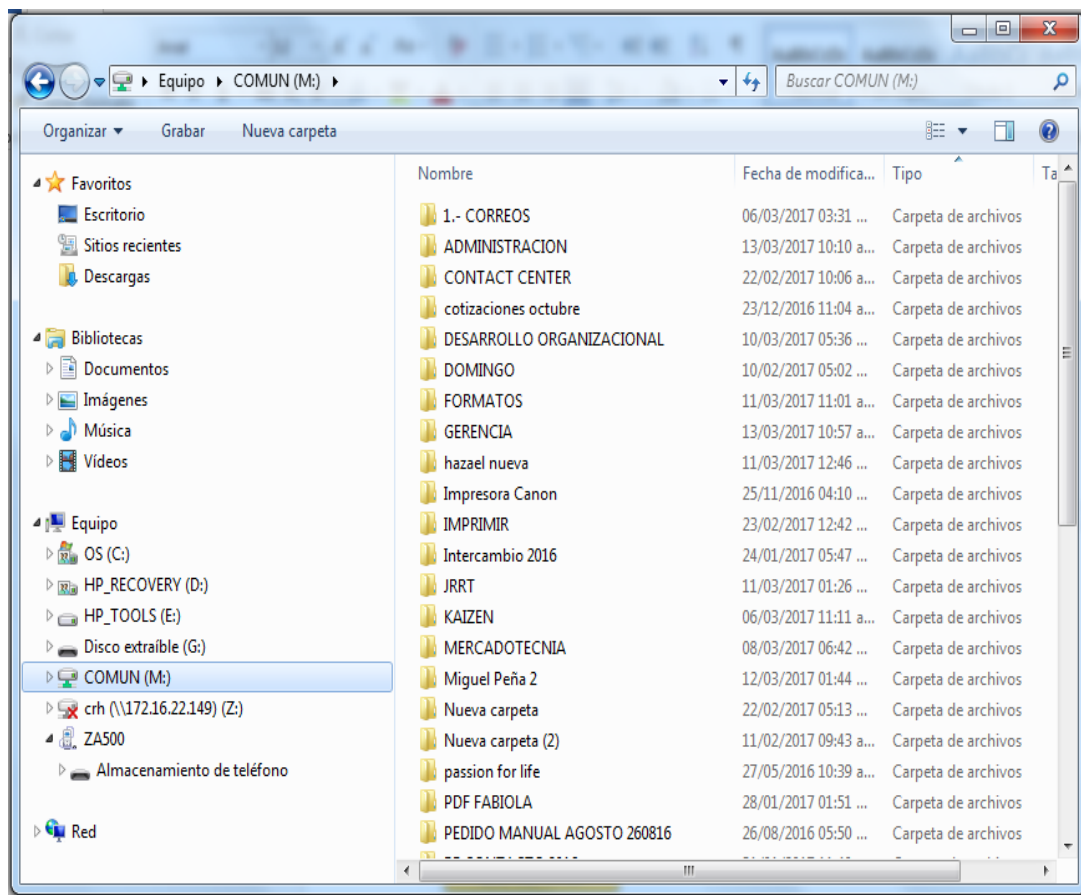


#### 4.- Carpeta común

En la carpeta común se encuentran los registros y documentos ya existentes y nuevos ingresos de siniestros de aseguradoras.

En ellos se encontrará todo lo necesario para subir al portal web y hacer el cobro debido.

- 1) Ingresar a la carpeta comun; administracion; roberto ; facturas.



## 5.- Estrategia de seguros

### ➤ Ingreso de nuevas facturas al portar web.

**QUALITAS.**

- Dirección web. } Marca
- ✓ Usuario } Y
- ✓ Password } Multimarca

En la carpeta común, si no se encuentra la factura digital que se necesita para subir al portal web de acuerdo al número de orden, se baja la factura desde el programa SIA, establecida en la pantalla de escritorio del CPU autorizado.

Ingresar, colocar el número de factura que se desea buscar y dar clic automáticamente aparece el XML y la factura digital.

172.16.22.174:8080/ctdi/jrc00010.jsp

**Comprobantes Fiscales Digitales**

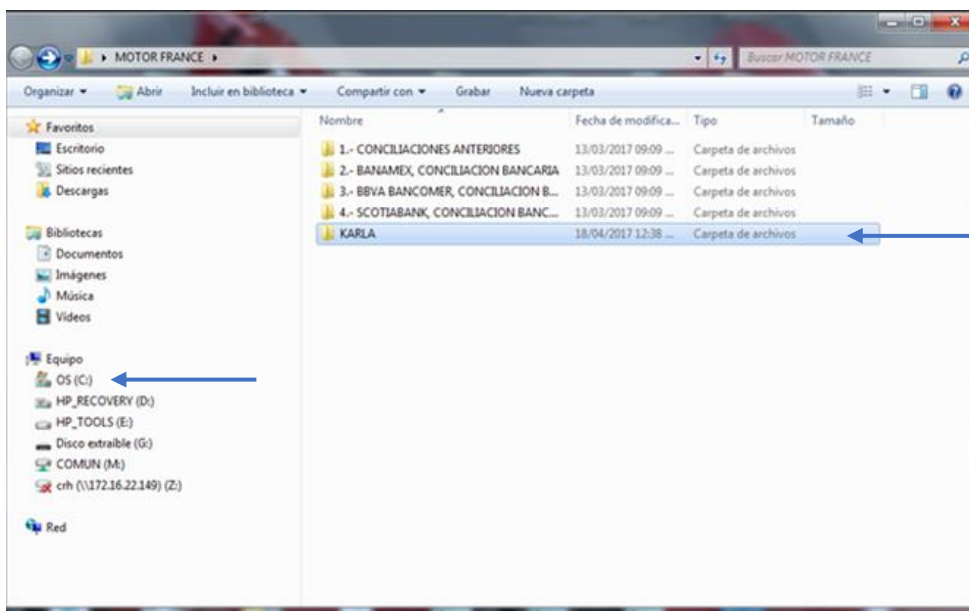
Emisor: ADMINISTRADOR Perfil: Facturas  
Fecha: 18042017 DDMMAAAA Documentos de: Refacciones Servicio Autos Documento: FS29502

| Ubicación | Documento | Fecha    | Total    | Cliente                                   |
|-----------|-----------|----------|----------|---|
| T1        | FS29502   | 12042017 | 4,579.65 | QUALITAS COMPANIA DE SEGUROS S.A. DE C.V. |

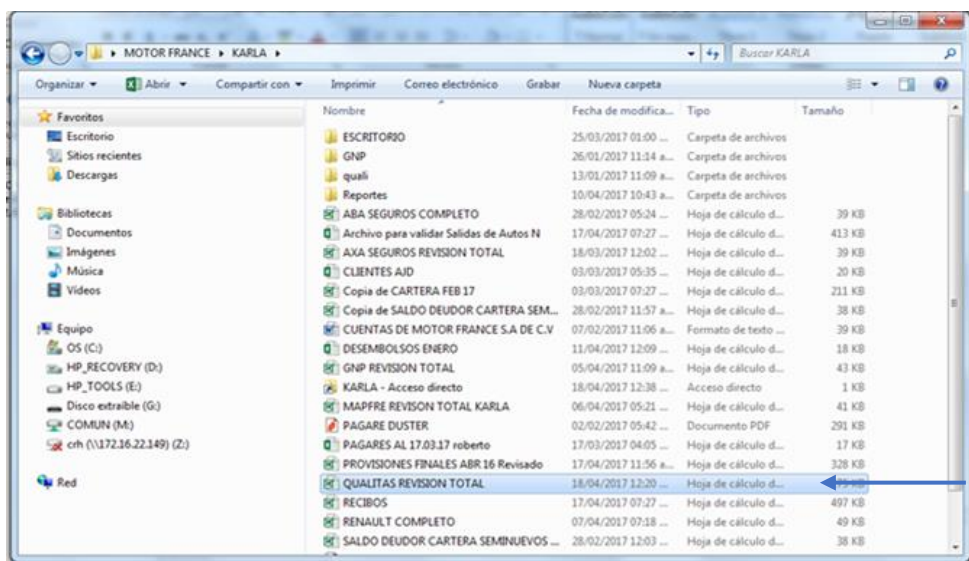
FS29514.xml FS29513.xml FS29512.xml FS29511.xml FS29510.xml Mostrar todo

Tiene que haber comparación entre el estado de cuentas y la conciliación o registró de facturas que se suben al portal web, para saber cuales ya fueron ingresadas y cuales faltan por ingresarse.

- El estado de cuentas se ubica en la carpeta OS.
- El registro total de Qualitas se encuentra en la carpeta de Motor France; KARLA.



Estado  
de  
cuentas



Registro  
total de  
Qualitas

- 1) Servicio en línea; proveedores.
- 2) Q-Factura electrónica.
- 3) Revisar pagos; pago a proveedores.
- 4) Examinar: insertar información que se pide de acuerdo al siniestro que se desea subir, obtenido de la carpeta común.

| FACTURA ELECTRÓNICA AGENCIAS  |   | EXPEDIENTE ELECTRÓNICO   |
|---|---|--|
| Documentos Requeridos:                           |   |  |
| Documentos Opcionales:                           |   |  |
| Tipo de Imagen:   | <input checked="" type="radio"/> Expediente <input type="radio"/> Documento Individual Valuación Portal |  Actualizar Documentación                   |
| DOCUMENTOS QUE DEBEN DE CONFORMAR EL EXPEDIENTE ELECTRONICO   |   |  |
| TA06 - EXPEDIENTE   |   |  <input type="button" value="Examinar..."/> |
| TA06-FACTURA EN PDF   |   |  |
| QS09-VALE DE REFACCIONES ORIGINAL Ó COPIA DEL VALE DE REFACCIONES CON EL SELLO SI NO HA SIDO EMITIDO EN EL PORTAL DE VALUACION    |   |  |
| QS50-NOTIFICACIÓN DE INGRESO  |   |  |
| QS15-FINIQUITO  |   |  |
| GN19-COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL AFECTADO   |   |  |
| GN07-FICHA INGRESO DE DEDUCIBLE Y/O DEMERITOS O AUTORIZACION ESPECIAL   |   |  |
| D.R. Quálitas Compañía de Seguros, 2006 Av. Picacho - Ajusco #236 Col. Jardines de la Montaña, C.P.14210 México, Ciudad de México |   |  |

## GNP

- Dirección web.
  - ✓ Usuario; facturas electrónicas.
  - ✓ Password.

## WEB

- 1) Recepción de autos; iniciar trámite.
- 2) Subir al portal los documentos que se piden.

The screenshot shows a web browser window with the GNP website. The page title is "Iniciar trámite en la ventanilla: Recepción Autos". The main heading is "Recepción" and the sub-heading is "Captura de recepción autos GNP". The form contains several fields and upload buttons:

- Factura (CFDI) en formato XML \*:** A text input field followed by a "Subir" button and a cloud upload icon.
- Representación impresa CFDI en formato PDF \*:** A text input field followed by a "Subir" button and a cloud upload icon.
- Notas de crédito:** A text input field followed by a "Subir" button and a cloud upload icon.
- No. siniestro \*:** A text input field.
- Fecha promesa pago:** A text input field.
- Número de referencia:** A text input field.
- Tipo de proveedor \*:** A dropdown menu with options: "Centro de reparación", "Refacciones", "Cristales", and "Grúas".
- Volante de admisión \*:** A text input field followed by a "Subir" button and a cloud upload icon.
- Valuación \*:** A text input field followed by a "Subir" button and a cloud upload icon.

Nota:

- Si no hay valuación autorizada poner carta garantía
- Si hay 2 veces formato de valuación, tomar la que dice valuación autorizada.
- Para crédito y cobranza se identifica por número de factura
- Para H Y P se identifica por número de orden.

The screenshot displays the GNP Seguros web portal interface. The browser address bar shows the URL: <https://gnp-go.reachcore.com/recepcion/CapturaTramite/IniciarTramite?IdVentanilla=bfb87c79-c267-4a1c-b99e-f3d4f8ec2da9&receptor=F>. The page header includes the GNP Seguros logo, the slogan "Vivir es increíble\*", and a user greeting "Bienvenido MIGUEL ROMERO".

The main content area is a form for document upload. On the left, there is a sidebar menu with the following items: Centro de reparación, Refacciones, Cristales, Grúas, Honorarios Médicos, Médicos, Honorarios, Abogados y Ajustes, and Contratistas. The main form area contains several fields, each with a "Subir" button and a cloud icon for file selection:

- Volante de admisión \*
- Valuación \*
- Presupuesto :
- Carta Garantía :
- Finiquito \*
- Copia de IFE \*
- Comprobante de Ingreso de Deducible :
- Otro :

Below the form, there is an "Observaciones:" field and a blue "Iniciar Trámite" button.

- 3) Registrar en el formato de aseguradoras, las facturas que se acaban de ingresar a la aseguradora para su debido cobro.

➤ Rechazos.

**QUALITAS.**

- Cuando hay rechazos se tiene que cancelar la factura y volverla a tramitar con un número diferente de factura.
- - 1) Checar las áreas donde marca error, con el símbolo (!), donde se pide llenar el formato.
  - 2) Si está marca error en algunos datos corregir en la adenda.
  - 3) Ya corregidos los datos se vuelve a cargar el siniestro con la factura nueva.

Recepción Facturación Electrónica

XML EXP.ELECTRÓNICO  
Qualitas FE

Salir  
Versión: 2

05453-MOTOR FRANCE, S.A. DE C.V. (02) Lunes 13 de Marzo 2017 11:46:29

Inicio Proveedores Reportes Deudores Manuales Comunicados

PARA ENVIAR SU FACTURA CAPTURAR LOS DATOS OBLIGATORIOS (!) CON LA ESTRUCTURA CORRECTA AL FINAL DE SU CAPTURA LOS ERRORES CONTINUARAN TENIENDO SIGNO DE ADMIRACIÓN (!). PARA CONSULTAR LA AYUDA POSICIONARSE SOBRE EL SIGNO EN CADA CAMPO DONDE MARQUE ERROR. .

Enviar Documento Cancelar

FACTURA ELECTRÓNICA AGENCIAS EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

Documentos Requeridos: !  
Documentos Opcionales:

Tipo de Imagen:  Expediente  Documento Individual Valuación Portal Actualizar Documentación

DOCUMENTOS QUE DEBEN DE CONFORMAR EL EXPEDIENTE ELECTRONICO



|  |                  |
|--|------------------|
| TA06 - EXPEDIENTE  | Examinar...<br>! |
| TA06-FACTURA EN PDF  |                  |
| QS09-VALE DE REFACCIONES ORIGINAL Ó COPIA DEL VALE DE REFACCIONES CON EL SELLO SI NO HA SIDO EMITIDO EN EL PORTAL DE VALUACION |                  |
| QS50-NOTIFICACIÓN DE INGRESO   |                  |
| QS15-FINIQUITO   |                  |
| GN19-COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL AFECTADO  |                  |
| GN07-FICHA INGRESO DE DEDUCIBLE Y/O DEMERITOS O AUTORIZACION ESPECIAL  |                  |

D.R. Quálitas Compañía de Seguros, 2006 Av. Picacho - Ajusco #236 Col. Jardines de la Montaña, C.P.14210 México, Ciudad de México

**GNP**

Los rechazos aparecen en el portal web, por medio de un símbolo de una **campana roja**. El cual dándole **click**, deduce los detalles por el cual fue rechazado.

- 1) Ingresar al portal
  - ✓ Usuario
  - ✓ Contraseña
- 2) Ya identificados los rechazo, se cancela factura y se hace una nueva facturación, para volver a subir al portal.

|   |                          |            |    |       |           |                  |                       |       |
|---|--------------------------|------------|----|-------|-----------|------------------|-----------------------|-------|
|   | <a href="#">AAI76992</a> | 6516034813 | FS | 28475 | 29,818.84 |                  | En revisión           | 22/01 |
|  | <a href="#">AAI20969</a> | 6516024442 | FS | 28376 | 15,971.88 |                  | Atención de Proveedor | 26/01 |
|  | <a href="#">AAI20977</a> | 0066600188 | FS | 28377 | 65,077.86 |                  | Atención de Proveedor | 26/01 |
|   | <a href="#">AAI20906</a> | 6516027148 | FS | 28368 | 9,300.14  | 10/08/2017 00:00 | Pegado                | 26/01 |
|   | <a href="#">AAI20936</a> | 6516028782 | FS | 28371 | 9,942.90  | 10/08/2017 00:00 | Pegado                | 26/01 |



➤ **Cancelación de facturas.**

El sistema SIA también funciona para cancelar facturas de cualquier tipo de aseguradora relacionada con la empresa

- 1) Ingresar al sistema SIA, para cualquier aseguradora se pone siempre en servicio: FS.
- 2) Modulo: \*\*\*\*\*
- 3) Cambio de ubicación: Taller de H y P (hojalatería y pintura).
- 4) Cancelar facturas; Nota de crédito, con las siglas, **FD**, con **doble Enter**.
- 5) Tipo:\*\*\*\*
- 6) Factura: FS
- 7) Método de pago; \*\*: otros; **F1**; \*\*\*\*; **Enter**.



Nota de crédito generada.

Se cancelarán las facturas por razones de cierre fiscal y en la solicitud de notas de crédito por un descuento no aplicado.

➤ **Monitoreo de ingresos de las aseguradoras.**

El monitoreo de las aseguradoras se pueden encontrar en los estados de resultados guardados dentro de la carpeta común, registrados con cada una de las fechas y meses que han sido tramitados dentro del área correspondiente de cobranza.

El monitoreo debe hacerse cuando se baja el estado de cuenta de cada mes.

- 1) Se refleja los pagos.
- 2) Se refleja lo que está en revisión.
- 3) Los pendientes a pagar.

|          |    |       |            |                  |          |                       |                  |                  |
|----------|----|-------|------------|------------------|----------|-----------------------|------------------|------------------|
| AAI20977 | FS | 28377 | 63600183   |                  | 65077.86 | Atención de Proveedor | 26/01/2017 11:39 | 09/03/2017 10:09 |
| AAI20906 | FS | 28368 | 6516027148 | 10/03/2017 00:00 | 9300.14  | Pagado                | 26/01/2017 11:21 | 08/03/2017 13:15 |
| AAI20936 | FS | 28371 | 6516023782 | 10/03/2017 00:00 | 9942.9   | Pagado                | 26/01/2017 11:30 | 08/03/2017 13:15 |
| AAI20961 | FS | 28375 | 6516023352 | 10/03/2017 00:00 | 13904.77 | Pagado                | 26/01/2017 11:35 | 08/03/2017 13:15 |
| AAI20954 | FS | 28373 | 6516030052 | 10/03/2017 00:00 | 12801.2  | Pagado                | 26/01/2017 11:33 | 08/03/2017 13:15 |
| AAI20854 | FS | 28374 | 6516027973 | 10/03/2017 00:00 | 13657.91 | Pagado                | 26/01/2017 11:04 | 08/03/2017 13:14 |
| AAI20916 | FS | 28369 | 6516025407 |                  | 2391.6   | En revisión           | 26/01/2017 11:24 | 06/03/2017 17:00 |

En cada página web de cada aseguradora hay observaciones de lo que ya se pagó y lo que está pendiente en pago, el objetivo es que no se debe dejar nada aplazado y siempre darle seguimiento.

The screenshot shows the GNP Seguros web interface. At the top, there is a navigation bar with the GNP logo and the slogan "Vivir es increíble". A user profile dropdown shows "Bienvenido MIGUEL ROMERO". Below the navigation bar, there are search filters for "Fecha inicial creación" (01/01/2017 00:00:00), "Fecha final creación" (13/03/2017 23:59:59), "Folio", and "RFC Emisor" (MFR020626N75). There are "Buscar" and "Exportar" buttons. The main content area displays a table with the following columns: Aviso, Folio, No. de siniestro, CPDI Serie, CPDI Folio, Importe total, Fecha promesa de pago, Número de referencia, Estatus, and Fec. The table contains 15 rows of data, with the last row (AAI20916) highlighted in red, indicating it is in "Atención de Proveedor" status. The page footer shows "Página 1 de 1 (37 elementos)" and "Tamaño de página: 200".

| Aviso    | Folio       | No. de siniestro | CPDI Serie | CPDI Folio | Importe total | Fecha promesa de pago | Número de referencia | Estatus               | Fec   |
|----------|-------------|------------------|------------|------------|---------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------|
| AAI76933 | 79160184897 |                  | FS         | 28467      | 97,120.21     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76822 | 6516027585  |                  | FS         | 28453      | 26,951.82     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76924 | 65484214    |                  | FS         | 28438      | 653.99        |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76948 | 6516031454  |                  | FS         | 28469      | 28,881.99     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76942 | 6516029494  |                  | FS         | 28468      | 23,660.00     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76917 | 65175184    |                  | FS         | 28437      | 17,246.47     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76858 | 6516036321  |                  | FS         | 28455      | 10,102.82     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76906 | 65857401    |                  | FS         | 28456      | 31,976.35     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI76932 | 6516034813  |                  | FS         | 28475      | 29,318.34     |                       |                      | En revisión           | 22/01 |
| AAI20969 | 6516024442  |                  | FS         | 28376      | 15,971.38     |                       |                      | Atención de Proveedor | 26/01 |
| AAI20977 | 0069600183  |                  | FS         | 28377      | 65,077.86     |                       |                      | Atención de Proveedor | 26/01 |
| AAI20906 | 6516027148  |                  | FS         | 28368      | 9,300.14      | 10/03/2017 00:00      |                      | Pagado                | 26/01 |
| AAI20936 | 6516023782  |                  | FS         | 28371      | 9,942.90      | 10/03/2017 00:00      |                      | Pagado                | 26/01 |
| AAI20961 | 6516023352  |                  | FS         | 28375      | 13,904.77     | 10/03/2017 00:00      |                      | Pagado                | 26/01 |
| AAI20954 | 6516030052  |                  | FS         | 28373      | 12,801.20     | 10/03/2017 00:00      |                      | Pagado                | 26/01 |
| AAI20854 | 6516027973  |                  | FS         | 28374      | 13,657.91     | 10/03/2017 00:00      |                      | Pagado                | 26/01 |

## ➤ Aplicación de pagos

**QUALITAS.**

### ¿Cómo identificar un pago?

Existe un archivo de Excel llamado reporte a proveedores y se identifica con el número de referencia del banco de la aseguradora.

- Referencias:
  - ✓ Multimarca: \*\*\*\*\*
  - ✓ Marca: \*\*\*\*\*

|            |   |          |
|------------|---|----------|
| 01/03/2017 | Abono por instrucciones de Sucursal: 870 Referencia Numérica: 10158937 Referencia Alfanúmerica: QUALITAS 10158937 Autorización: C | 2,251.04 |
|------------|---|----------|

|        |   |         |           |
|--------|---|---------|-----------|
| 10-mar | DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00317527 QUALITAS 10194995 | BMRCASH | 57,774.09 |
|--------|---|---------|-----------|


Cuando se identifica se hace la respectiva aplicación de pago.

1) Estado de cuenta; depósito de Qualitas.

2) Portal web; Estado de cuentas de ellos.

3) Aplicación de pago.

- ✓ Consulta reportes.
- ✓ Orden de pago (buscar).



Comparar  
ambos  
estados.

- 4) Estado de cuenta del cliente.
- 5) Llenar los espacios que se indica con las flechas azules.

| SOLICITUD DE RECIBO DE CAJA  |                 |                  |                     |
|------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| DATOS CLIENTE                |                 | BANCO            | <b>BANAMEX</b>      |
| NO. CTE.                     | 17              | CTA. BANCO       |                     |
| NOMBRE CTE.                  | <b>QUALITAS</b> |                  |                     |
| FECHA SOLIC.                 | 28/02/2017      | \$ TOTAL         | 69,566.39           |
| FOLIOS FACTURAS              |                 | IMPORTE UNITARIO |                     |
| FS26256                      |                 |                  | 4,909.22            |
| FS26308                      |                 |                  | 4,252.84            |
| FS26135                      |                 |                  | 4,840.81            |
| FS28330                      |                 |                  | 1,967.35            |
| FS26327                      |                 |                  | 4,440.22            |
| FS25970                      |                 |                  | 3,080.49            |
| FS25436                      |                 |                  | 7,112.54            |
| FS26429                      |                 |                  | 4,775.42            |
| FS26570                      |                 |                  | 7,271.76            |
| FS26576                      |                 |                  | 5,402.14            |
| FS26328                      |                 |                  | 5,527.52            |
| FS28494                      |                 |                  | 5,293.53            |
| FS28325                      |                 |                  | 6,116.30            |
| FS28219                      |                 |                  | 4,576.26            |
|                              |                 | <b>TOTAL</b>     | <b>\$ 69,566.40</b> |
| <i>Motor France SA de CV</i> |                 | <i>DIF.</i>      | <i>-\$ 0.01</i>     |

- 6) Imprimir.

- 7) Pasar dicho recibo a el área de Tesorería para confirmar que realmente este en bancos el depósito.
- 8) Posterior entregar a caja para realizar la aplicación correspondiente.

**GNP**

Para GNP la aplicación de pagos es el mismo proceso que el de Qualitas, solo que su referencia termina en: \*\*\*\*\*

También se aplicó el plan práctico el cual especifica de forma breve los objetivos a conseguir junto con las estrategias adecuadas, en tiempo real, el cual arroja observaciones que sirven para monitorear el plan y llevarlo al éxito.

| ➤ Plan de recuperación en cuanto a cartera vencida de Motor France S.A de C.V. |   |   |                  |   |
|--|---|---|------------------|---|
| • Tiempo: Corto plazo de 3 a 6 meses.  |   | • Objetivo: recuperar \$2, 000,000 en el ámbito de aseguradoras dentro de la cartera vencida que maneja la empresa, en poco tiempo. |                  |   |
| Contenido  | Estrategias   | Inicia  | Termina          | Observaciones   |
| ✓ Portales y usuarios.   | ✓ Crear un directorio digital fijo de los usuarios y portales web de cada una de las aseguradoras donde puedas entrar rápidamente para hacer los trámites necesarios para cobrar. | 9-enero<br>2017   | 16-enero<br>2017 | Mejóro y estabilizó el orden para localizar los portales web de trabajo.<br>Sirve para actualizar los contactos de aseguradoras.  |
| ✓ Carpeta común.   | ✓ Construir una base de datos dentro de una carpeta única, donde que contendrá los antecedentes y los nuevos ingresos de siniestros de cada aseguradora.                          | 23-enero<br>2017  | 31-enero<br>2017 | Creció el control sobre el papeleo de las aseguradoras, se detectó el avance de nuevas relaciones con otras aseguradoras y se obtuvo más conocimiento de cómo es su estilo de trabajo de cada una de ellas. |

|                   |  |                           |                          |  |
|-------------------|--|---------------------------|--------------------------|--|
| <p>✓ Seguros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un sistema práctico de ingresos de facturas a portales.</li> <li>✓ Programar días de monitoreo en los rechazos o errores que tengan los tramites de siniestro de cada aseguradora.</li> </ul> <p>Para poder corregirlos a tiempo y volver a mandarlos a su destino exitosamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleccionar días específicamente para aplicar pagos (confirmación de ingresos de pagos de las aseguradoras hacia la empresa).</li> </ul> | <p>6-febrero<br/>2017</p> | <p>28-abril<br/>2017</p> | <p>Se pone en práctica el plan asignando a un personal, basado únicamente en la actividad de las aseguradoras el cual permitió un gran avance en la recuperación monetaria.</p> <p>Se aceleró el proceso, siendo más sistemático y practico. Los plazos de deudas acerca de la cartera vencida ya establecidos que son de 20 a 30 días, se redujeron a 15 días.</p> <p>Se recuperó \$500.000.00 en aseguradoras en cuanto a GNP y \$170,000.00 en cuanto a Qualitas de un estimado de \$2,000,000.00 en 4 meses.</p> |
|-------------------|--|---------------------------|--------------------------|--|

## 5.5 Seguimiento del plan

Año: 2017

- Enero 02 – 13

Se ingresó a la empresa Motor France y donde se analizó el área administrativa junto con todos los cargos y perfiles que hay dentro del área, donde se pudo explicar detalladamente las actividades que se llevan a cabo.

Se enfocó al área de crédito y cobranza donde se realizó un análisis del proceso que tiene para el cobro y con cuantas aseguradoras se relacionan que son 6: Qualitas, GNP, AxA, Mapfre Tepeyac, Atlas y Afirme.

Se llevó a cabo una comparación de procesos de cuentas por cobrar de la empresa con otra (benchmarking) para que crear el nuevo plan y se pueda avanzar.

- Enero 17 – 20

Se realizó la capacitación al auxiliar administrativo para desarrollar el proceso que cada aseguradora tiene, empezando por las aseguradoras más complicadas hasta las más sencillas.

| Aseguradoras con procesos estrictos | Aseguradoras con procesos prácticos |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.- Qualitas                        | 4.- Atlas                           |
| 2.- GNP                             | 5.- AxA                             |
| 3.- Mapfre                          | 6.- Afirme                          |



#### Error 1:

Surgieron los primeros errores desde el departamento de H Y P (hojalatería y pintura), esta área está encargada de subir todos los documentos incluyendo facturas sobre los tramites de las aseguradoras, se suben a la carpeta de común, llamada así por que se encuentra en el sistema computacional de la empresa y algunos archivos son ingresados incorrectamente.

- Enero 22 – 26

Se realizó el estudio de cuantos deudores se encuentran vigentes o que deudas a cobrar hay pendientes en la empresa, arrojando una cifra de deuda de 2, 000,000.00 de pesos en la cartera de la aseguradora perteneciente a Qualitas y 500,000.00 de pesos en GNP, estos números ayudaron a crear el objetivo dentro del plan de mejora.

#### Error 2:

Los deducibles y algunas facturas se encontraban atrasadas en cuanto al cobro por que estaba mal su proceso de trámite y no tenían seguimiento.

#### Error 3:

Contaban con un solo responsable en el área de crédito y cobranza para realizar los procesos de cobro, el cual tenía otras actividades aparte de las aseguradoras y eso causaba saturación de trabajo y no permitía al personal terminar una u otra actividad.

- Enero 29 – 03 febrero

Se ingresaron todas las facturas a cobrar, iniciando por Qualitas y con un control estable en el proceso de principio a fin.

El segundo ingreso de facturas es con GNP.

Ambas aseguradoras estaban atrasadas desde el año 2016, se tenían que subir a los portales correspondientes para limpiar la carpeta de deudores e iniciar con una nueva carpeta con el año presente que es 2017.

Error 4:

Se captaron rechazos por parte de las aseguradoras tanto de Qualitas como de GNP, los rechazos fueron causados por errores administrativos a la hora de enviarlos a cobro, ya sea que este mal el monto, dirección o nombre del cliente.

- Febrero 07 – 31 marzo

Inició la aplicación del plan de mejora para la recuperación de la cartera vencida junto con el auxiliar administrativo creado para dedicarse solamente a la actividad de cobro.

Las nuevas facturas generadas en el año presente se empezaron a evaluar y aplicar con tiempo y anticipación para su cobranza.

Hubo una realización de chequeo y corrección de papeleo antes de subir al portal.

- Abril 03 – 17

Se monitoreó los rechazos existentes de todas las aseguradoras para que se volvieran a corregir para después subir las facturas al portal.

Se checaron errores que arroja el portal y se trató de buscar la falla de origen el cual se descubrió y se configuro para que ya no vuelva a pasar.

Las 3 semanas se dedicaron a corregir todos los errores que arrojaba el sistema para captarlos y prevenirlos a futuro.

- Abril 18 – Mayo 2

Después de 15 días hábiles que la empresa otorga a las aseguradoras para el cobro indicado.

El estado de cuentas de la empresa se tiene que revisar (aunque la revisión sea diaria), se obtiene la cuenta de los clientes que ya hayan pagado a organización el monto de deudas acordadas.

Se registró en un formato las cuentas ya pagadas de todos los meses (febrero - mayo) y por último se realizó la aplicación de pagos que consiste en entregar el contenido de nuevos ingresos al área de caja para su respectivo uso y control.

## 5.6 Análisis financiero de la empresa Motor France S.A de C.V.

En el siguiente cuadro comparativo, se aplicarán las razones financieras mencionadas en el Capítulo II Administración y Cartera, para analizar las mejoras financieras que se generaron después de aplicar el plan y la propuesta en la recuperación de la cartera vencida de Motor France S.A de C.V.

|         | ➤ Año                             | 2016  | 2017   |
|---------|-----------------------------------|---|--|
| • Mes   | Razones                           | Operación   | Operación  |
| Enero   | 1) liquidez                       | $90,000 / 56,000$<br><b>= 1.6</b>   | $70,000 / 52,000$<br><b>=1.3</b>   |
|         | 2) solvencia                      | $90,000 - 40,000 / 56,00 = \mathbf{0.8}$                                      | $70,000 - 40,000 / 52,000 = \mathbf{0.5}$                                  |
|         | 3) endeudamiento                  | $56,000 / 90,000 = \mathbf{0.6}$  | $52,000 / 70,000 = \mathbf{0.7}$   |
|         | 4) Rotación de cuentas por cobrar | $120,000 / 60,000 = 2 \text{ meses}$<br>$360 / 2 = \mathbf{180 \text{ días}}$ | $30,000 / 9,000 = 6 \text{ meses}$<br>$360 / 6 = \mathbf{60 \text{ días}}$ |
| Febrero | 1) liquidez                       | $98,000 / 71,000$<br><b>= 1.3</b>   | $150,000 / 82,000$<br><b>=1.8</b>  |
|         | 2) solvencia                      | $98,000 - 40,000 / 71,000 = \mathbf{0.8}$                                     | $150,000 - 40,000 / 82,000 = \mathbf{1.3}$                                 |
|         | 3) endeudamiento                  | $71,000 / 98,000 = \mathbf{0.7}$  | $82,000 / 150,000 = \mathbf{0.5}$  |

|       |                                   |   |  |
|-------|-----------------------------------|---|--|
|       | 4) Rotación de cuentas por cobrar | $45,000 / 12,500$<br>= 3 meses<br>$360 / 3 = \mathbf{120 \text{ días}}$ | $60,000 / 10,000$<br>= 6 meses<br>$360 / 6 = \mathbf{60 \text{ días}}$ |
| Marzo | 1) liquidez                       | $168,000 / 122,00 =$<br>$\mathbf{1.3}$                                  | $300,000 / 87,500 =$<br>$\mathbf{3.4}$                                 |
|       | 2) solvencia                      | $168,000 - 40,000 /$<br>$122,000 = \mathbf{1.0}$                        | $300,000 - 40,000 /$<br>$87,500 = \mathbf{2.9}$                        |
|       | 3) endeudamiento                  | $122,000 / 168,000$<br>= $\mathbf{0.7}$                                 | $87,500 / 300,000 =$<br>$\mathbf{0.2}$                                 |
|       | 4) Rotación de cuentas por cobrar | $200,000 / 45,000$<br>= 4 meses<br>$360 / 4 = \mathbf{90 \text{ días}}$ | $87,000 / 11,000$<br>= 7 meses<br>$360 / 7 = \mathbf{51 \text{ días}}$ |
| Abril | 1) liquidez                       | $110,000 / 145,000$<br>= $\mathbf{0.7}$                                 | $200,000 / 90,000 =$<br>$\mathbf{2.2}$                                 |
|       | 2) solvencia                      | $110,000 - 40,000 /$<br>$145,000 = \mathbf{0.4}$                        | $200,000 - 40,000 /$<br>$90,000 = \mathbf{1.7}$                        |
|       | 3) endeudamiento                  | $145,000 / 110,000$<br>= $\mathbf{1.3}$                                 | $90,000 / 200,000 =$<br>$\mathbf{0.4}$                                 |
|       | 4) Rotación de cuentas por cobrar | $300,000 / 50,000$<br>= 6 meses<br>$360 / 6 = \mathbf{60 \text{ días}}$ | $50,000 / 6,000$<br>= 8 meses<br>$360 / 8 = \mathbf{45 \text{ días}}$  |

|                                   | <b>Antes<br/>2016</b> | <b>Después<br/>2017</b> |   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|---|
|                                   | Datos (1)             | Datos (2)               | Interpretación  |
| <b>Enero:</b>                     |                       |                         |   |
| 1) liquidez                       | <b>1.6</b>            | <b>1.3</b>              | <p>2016:<br/>La empresa Motor France S. A de C.V, en ese año se encontraba con una liquidez estable, pero con baja solvencia y endeudamiento por causa de una mala administración. Los días de cobro a aseguradoras y deudores diversos de la cartera vencida aumentaron, se rebasaron los 30 días que son de cobro, en consecuencia origino un déficit en los ingresos y originó secuelas en las semanas y meses de todo el año, se recorrieron las deudas a cobrar al no tomarle tanta importancia.</p> <p>2017: se toma en cuenta la situación, se estudia y se crea la depuración de la cartera vencida, para trabajar en la recuperación de las deudas, en este año se encuentra la liquidez en un nivel estable lentamente se recupera la solvencia y se disminuye la deuda de la empresa, la recuperación de cartera minimiza de 108 días a 60 días de recuperación.</p> |
| 2) solvencia                      | <b>0.8</b>            | <b>0.5</b>              |   |
| 3) endeudamiento                  | <b>0.6</b>            | <b>0.7</b>              |   |
| 4) Rotación de cuentas por cobrar | <b>180</b>            | <b>60</b>               |   |

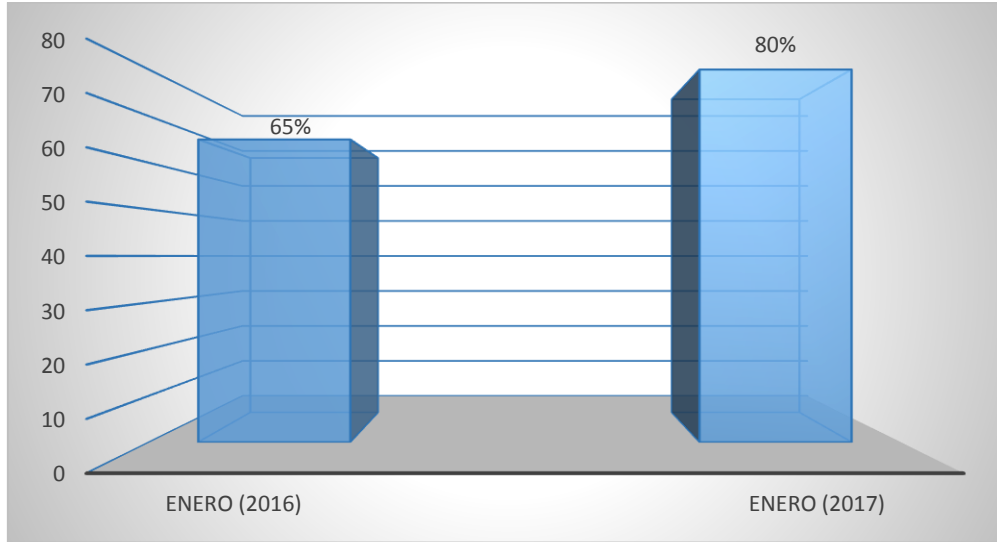
| <b>Febrero:</b>                   |            |            |  |
|-----------------------------------|------------|------------|--|
| 1) liquidez                       | <b>1.3</b> | <b>1.8</b> | 2016:<br>Los procesos de cobranza seguían en malas condiciones en cuanto a la liquidez se encontraba estable.  |
| 2) solvencia                      | <b>0.8</b> | <b>1.3</b> | 2017:<br>Se da inicio al plan de mejora dentro de la cartera vencida de la empresa, en base a los resultados de la depuración que arrojó la cartera vencida hacia las deudas acumuladas del año pasado, se atienden los problemas y poco a poco la solvencia se fue recuperando. |
| 3) endeudamiento                  | <b>0.7</b> | <b>0.5</b> |  |
| 4) Rotación de cuentas por cobrar | <b>120</b> | <b>60</b>  |  |
| <b>Marzo:</b>                     |            |            |  |
| 1) liquidez                       | <b>1.3</b> | <b>3.4</b> | 2016:<br>Se atienden las facturas con mayor cifra monetaria y los rechazos o errores de las facturas en el ámbito de las aseguradoras se dejan y no se toma la importancia necesaria de solucionar los errores.  |
| 2) solvencia                      | <b>1.0</b> | <b>2.9</b> | 2017:<br>Dentro del plan de mejora y la depuración de la cartera, se logra eliminar los problemas del año pasado y se crean nuevos objetivos, los cuales se lograron   |
| 3) endeudamiento                  | <b>0.7</b> | <b>0.2</b> |  |
| 4) Rotación de cuentas por cobrar | <b>90</b>  | <b>51</b>  |  |

|                                   |            |            |  |
|-----------------------------------|------------|------------|--|
|                                   |            |            | con éxito recuperando las deudas y se proyecta un aumento general.   |
| <b>Abril- Mayo:</b>               |            |            |  |
| 1) liquidez                       | <b>0.7</b> | <b>2.2</b> | 2016:<br>Por la falta de atención a las facturas, disminuyen los ingresos y la solvencia, las deudas suben por falta de liquidez.  |
| 2) solvencia                      | <b>0.4</b> | <b>1.7</b> | 2017:<br>Se eliminan todos los pendientes en facturas a cobro, se establece el plan dentro del proceso de cobranza y se da seguimiento a los objetivos e ingresos de las nuevas facturas, en general la cartera vencida es recuperada con éxito, la liquidez y solvencia aumenta, del mismo modo el endeudamiento de la empresa disminuye. |
| 3) endeudamiento                  | <b>1.3</b> | <b>0.4</b> |  |
| 4) Rotación de cuentas por cobrar | <b>60</b>  | <b>45</b>  | Los días de cobro cada vez se mejoraron para agilizar la recuperación monetaria de la empresa.   |



# **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

## Resultados



Gráfica 1: nivel de trabajo:  
enero.

### Enero 2016

Nivel de porcentaje: 65%

Las actividades realizadas en este año fueron limitadas que se generaron por un problema administrativo, es decir, por la llegada de nuevo personal área de contabilidad, a pesar de que la empresa sostenía una buena calidez se obtuvo menos importancia a la cartera vencida, esto proyecta la acumulación de adeudos durante todo el año.

### Enero 2017

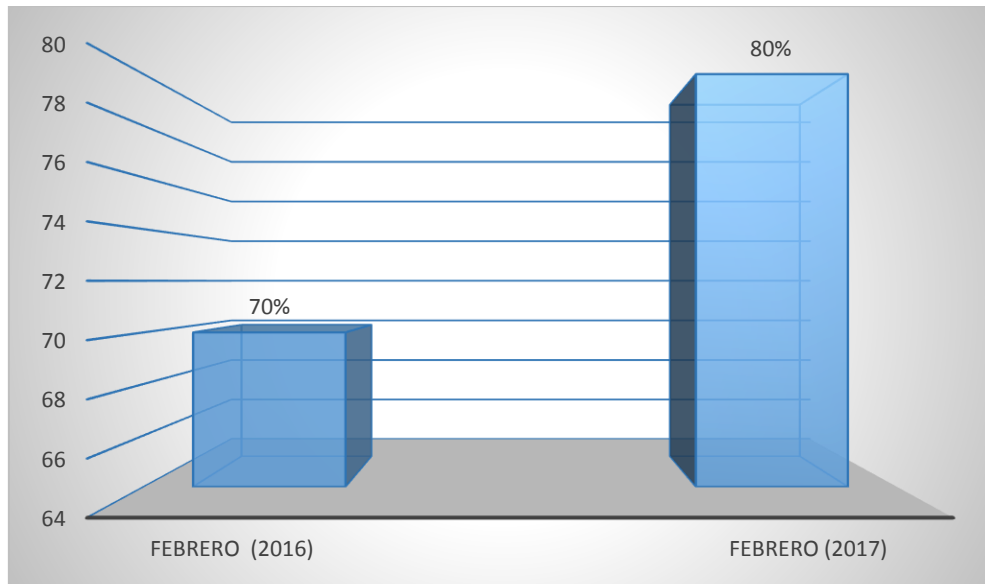
Nivel de porcentaje: 80%

De acuerdo a las actividades realizadas, el nivel de trabajo aumentó el 80% debido a que el corresponsal de crédito y cobranza realizó actividades pendientes y el auxiliar administrativo se encargó de la actividad de cobro, se agilizó el trabajo sin dejar ninguna actividad sin realizar de ambas partes.

Ahorrando tiempo y dando la misma importancia en cuanto a pendientes volviéndolas prioridad.

Se inició la depuración de la cartera vencida, arrojando las deudas a cobrar del año pasado y como prioridad darle seguimiento a las facturas del nuevo año.

➤ Mejoró un 15%



Gráfica 2: Nivel de trabajo; febrero.

#### Febrero 2016

Nivel de porcentaje: 70%

Motor France S.A de C.V., se encontraba en un nivel de trabajo inestable, con un aumento de facturas a cobrar (30 facturas al día).

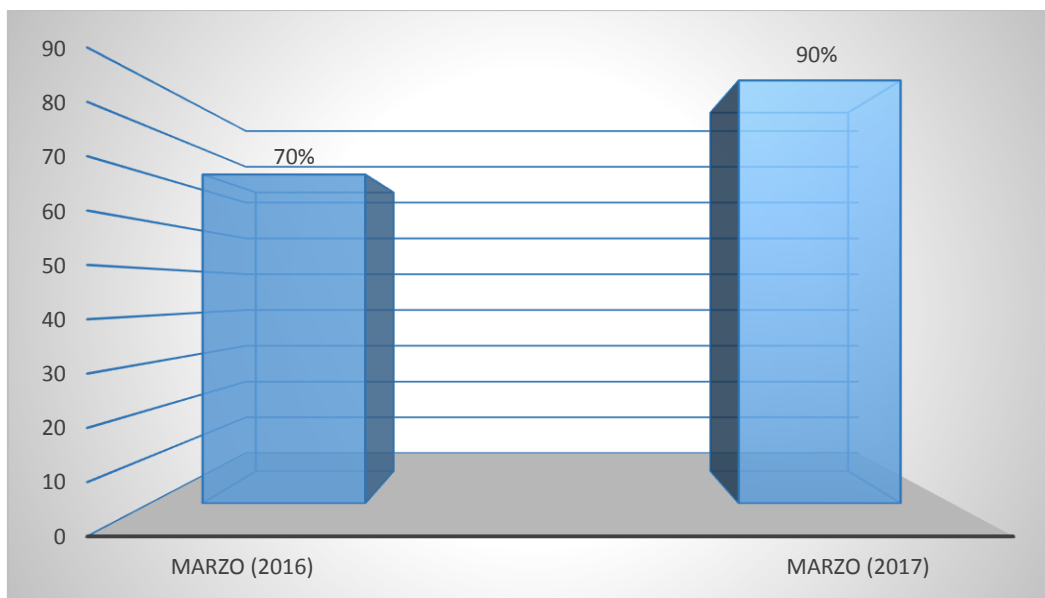
Previo a esto, el cierre del mes resulto con afectaciones por no llegar al objetivo de cobro en aseguradoras aunque el manejo de otros clientes era eficiente.

#### Febrero 2017

Nivel de porcentaje: 80%

Se mantuvo el nivel de trabajo a pesar de que febrero fue el mes con mayor facturas a subir por cobrar, por lo menos en la depuración de cartera vencida se trabajó con 350 facturas junto con las facturas nuevas que surgieron en todo el mes que fueron 75, ambas facturas entraron en proceso por lo cual se atrasó una semana para corregir errores y volver a mandarlos a los portales de cada aseguradora, para su respectivo cobro.

➤ Mejoró un 10%



Gráfica 3: Nivel de trabajo; marzo.

### Marzo 2016

Nivel de porcentaje: 70%

Los días de morosidad rebasan los 30 días que trata la empresa con una aseguradora, incluso pasaba de los 40 días, los reportes de los nuevos ingresos se le daba al gerente cada mes y medio

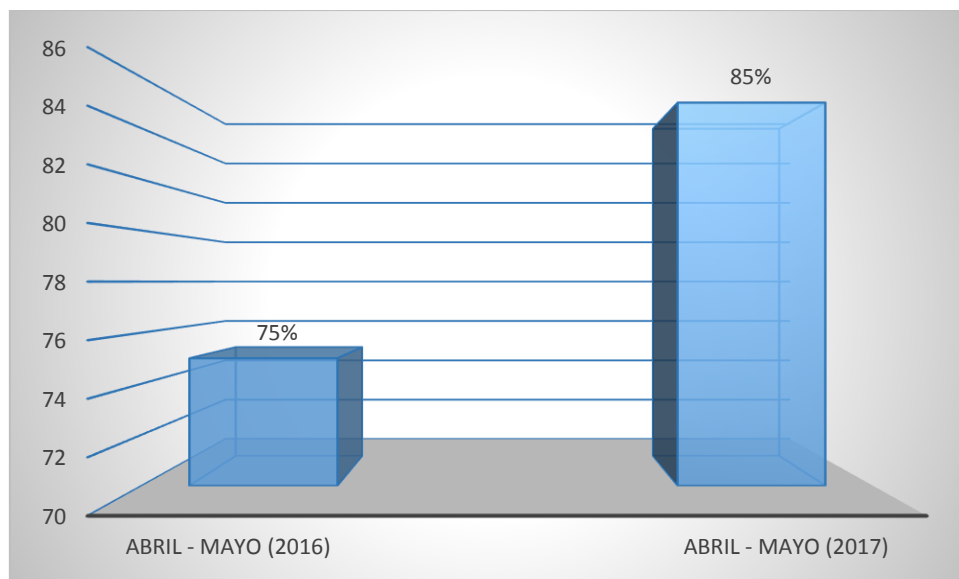
### Marzo 2017

Nivel de porcentaje: 90%

La cartera vencida cumplió el primer objetivo del año, que fue alcanzar la cifra de \$500,000.00 en adeudos a cobrar de la aseguradora GNP, con cierre de mes exitoso.

Se cobraron algunas facturas retrasadas, que se fueron trabajando todo el mes de febrero y por último se cerró el proceso de depuración de cartera, dando seguimiento a los objetivos que vayan surgiendo dentro del sistema de recuperación.

➤ Mejoró un 20%



Gráfica 4: Nivel de trabajo;  
abril-mayo.

Abril – Mayo 2016

Nivel de porcentaje: 75%

Existen rechazos por parte de las aseguradoras hacia la empresa, ya que el papeleo se encontraba en desorden.

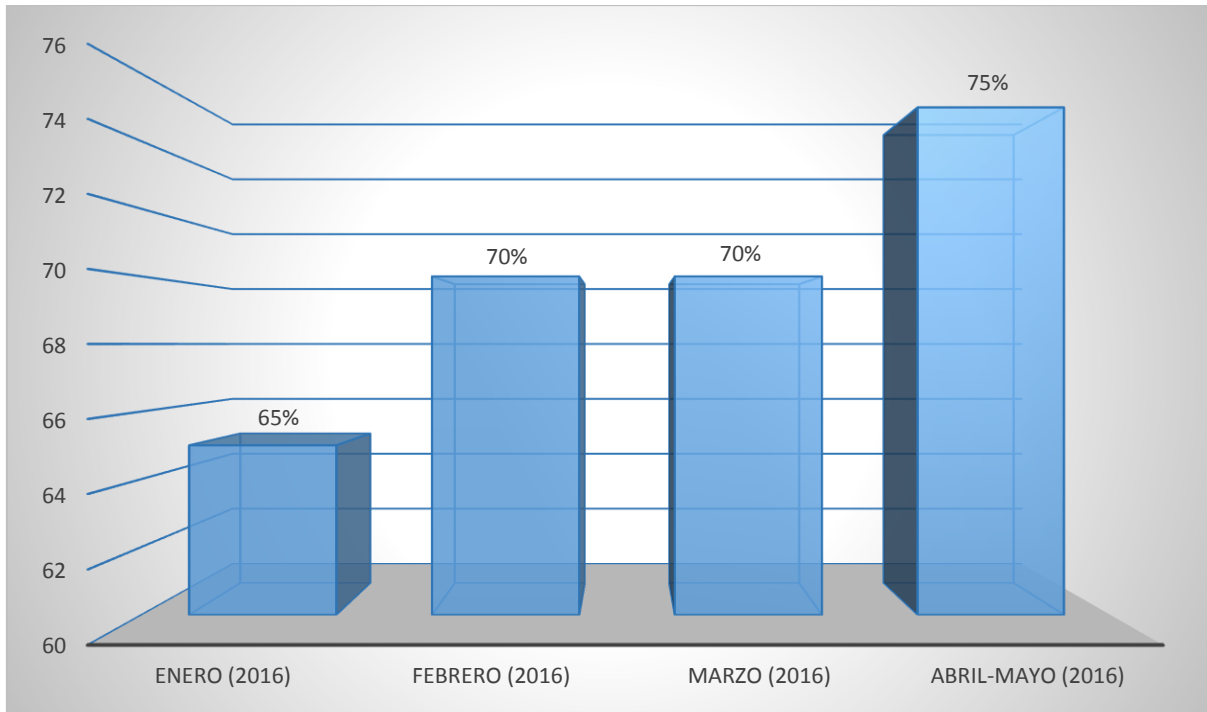
Abril – Mayo 2017

Nivel de porcentaje: 85%

Qualitas recupera la cantidad de \$1,700, 000.00 de \$2, 000,000.00 de pesos que eran los predestinados, de tal manera que algunas facturas y siniestros eran incorrectos y la corrección fue lenta y demorada, mientras que las facturas y siniestros correctos fueron inmediatamente pagados.

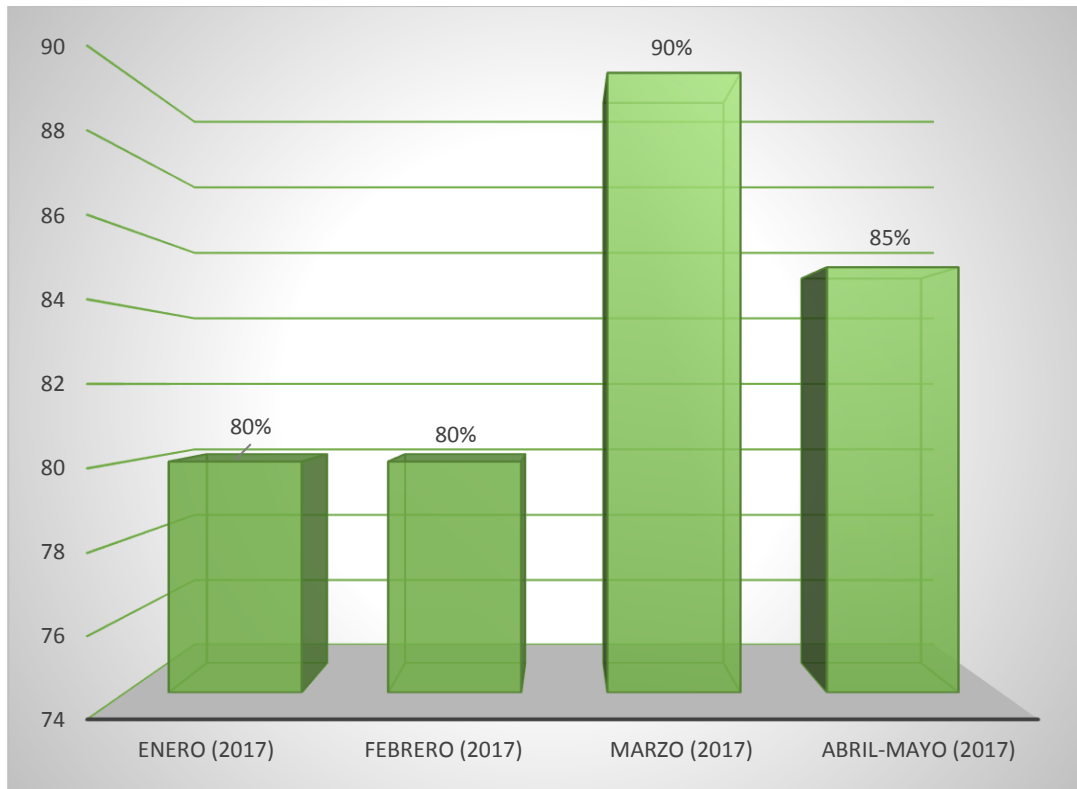
➤ Mejoró un 10

## Conclusiones



Gráfica 5: Meses del año 2016.

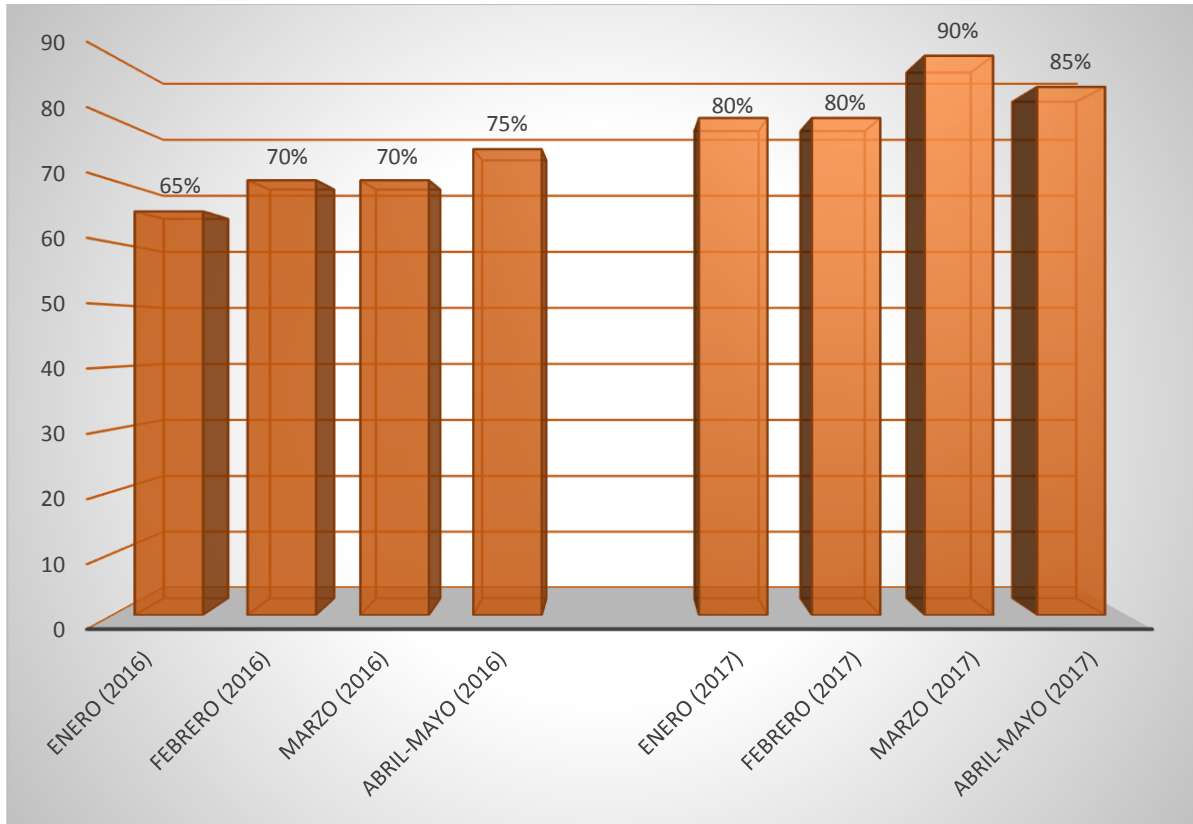
La gráfica 5 proyecta un ritmo de trabajo entre un 60%-75% que significó inestabilidad dentro de los objetivos a alcanzar en cuanto al cobro que realizan las aseguradoras, en efecto el rango de morosidad por lo regular son de 30 días los cuales los deudores tienen que pagar a la empresa, por lo cual en los 4 meses representados no se respetó y rebasó los 40 días de pago.



Gráfica 6: Resultado global, año 2017.

Por el contrario, la gráfica 6 representa el trabajo realizado en los meses de enero-mayo (4 meses, 4 días), aplicando el plan de mejora, donde se obtuvo un porcentaje mayor a 80% y el rango de morosidad negociable fusionó, pues cada aseguradora pagó antes de los 15 días, incluso la promesa de pago que se establece como requisito principal se cumplió puntualmente.





Gráfica 7: Comparación de meses y años.

Los objetivos a lograr se alcanzaron, comenzando por la aseguradora de GNP que recupero los \$500, 000,00 pesos que se habían planteado.

Tanto fue el ahorro de tiempo y de eficacia del auxiliar administrativo que la empresa optó por quedarse con el perfil, capacitar al nuevo personal ocupante del puesto y seguir aplicando el plan de mejora, con la diferencia de plasmar nuevos objetivos y lograrlos.

Con el fin de tener, mantener y aumentar la calidad de trabajo en cada una de las áreas de la empresa, más aun si es una fuente de ingreso como el área de crédito y cobranza.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
**IBEROAMERICANA S.C.**

DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN  
CLAYTONS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA LA PAZ QUINTANA ROO KM 364 SAN VICENTE ESTADO DE YUCATÁN TEL. 999 951 21 11 999 999

Xalapa, Estado de México a 27 de enero de 2017

ASUNTO: ATENTA SOLICITUD

LIC. SERGIO RODRÍGUEZ BASURTO  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA  
MOTOR FRANCE S.A. DE C.V.

AT'N  
LIC. KARLA FABIOLA SALAZAR GUZMAN  
RESPONSABLE DE CREDITO Y COBRANZA  
DE LA EMPRESA MOTOR FRANCE S.A. DE C.V.

PRESENTE:

Sirva este medio para enviarles un cordial saludo, al mismo tiempo me dirijo a Ustedes para solicitar su autorización a efecto de que la P.LA LESLI VIANEY VAZQUEZ ROSAS pueda ingresar a la empresa que ustedes dignamente representan y pueda recabar datos e información necesaria de la misma manera, cabe señalar que el motivo de dicha petición será utilizada con fines estrictamente académicos para el tema de tesis denominado "Sintetizar por medio de un plan de mejora, la recuperación de la cartera vencida de la empresa Motor France S.A. de C.V., en el ámbito de siniestros de las aseguradoras".

Sin más por el momento me despido de ustedes agradeciendo de antemano su valioso apoyo y quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

*Reciba Original  
Karla Salazar  
Andrés Clavel  
D. Salazar*

ATENTAMENTE  
*"La educación es nuestra vida misma"*

LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ  
DIRECTOR TÉCNICO



Despacho de la Dirección  
Acuerdo DIRE No. 01/17  
del 12 de enero de 2017  
Clavel es y comparece a  
UNAM/01/17



Toluca, MX. A 05 de febrero de 2017

Para: Lic. Andrés Ernesto Clavel González

De: Lic. Karla Fabiola Salazar Guzmán

Asunto: Permiso de aceptación.

Presente:

Sirva este medio para informarlo que la P. LA LESLI VIANEY VAZQUEZ ROSAS, ha sido aceptada en nuestra empresa Motor France S.A. de C.V., para realizar su Tesis Profesional, recibiendo datos e información necesaria para el término de esta, con nombre de la tesis "Sinetizar por medio de un plan de mejora, la recuperación de la cartera vencida de la empresa Motor France S.A. de C.V., en el ámbito de siniestros de las aseguradoras".

Sin más por el momento quedo a sus órdenes para cualquier comentario al respecto.

ATENTAMENTE

Lic. Karla Fabiola Salazar Guzmán

Responsable de crédito y cobranza.



Recibido  
20/02/2017

# **GLOSARIO**

## A

**Ardua:** adj. Formal, que es muy difícil o requiere mucho esfuerzo.

**Adhesión:** Es la unión de varios acuerdos, personas o miembros.

**Adenda:** es un elemento de la factura electrónica que SAT ha puesto a disposición de las empresas para que agreguen datos que no son relevantes en términos fiscales pero sí comercialmente como clave de proveedor, código de barras, número de orden de compra y sucursal de entrega.

## C

**Capitalismo:** Sistema económico y social basado en la propiedad privada de los medios de producción, en la importancia del capital como generador de riqueza y en la asignación de los recursos a través del mecanismo del mercado.

**Comandita:** Palabra que se utiliza en la locución en comandita, que significa “en grupo”.

**Código Hammurabi:** Es el primer conjunto de leyes de la historia, el Hammurabi enumera las leyes que ha recibido del dios Marduk para fomentar el bienestar entre los habitantes de Egipto.

## D

**Deudor:** Es aquella persona natural o jurídica que tiene la obligación de satisfacer una cuenta por pagar contraída a la parte acreedora o prestamista, ello cuando el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación.

## E

**Enajenar:** Vender, donar o ceder el derecho o el dominio que se tiene sobre un bien o una propiedad.

## F

**Feudal:** Señores, dueños de grandes tierras, también llamado sistema en el que los campesinos, sin ser esclavos, ven limitada su libertad y propiedad personal.

**Feudalismo:** Período de la Edad Media en que estuvo vigente este sistema de gobierno y de organización social y económica.

## G

**Global:** se refiere a un conjunto de partes, al total. Es algo tomado en conjunto, sin dividirlo en partes.

## L

**Lucro:** Ganancia o beneficio que se obtiene en un asunto o en un negocio.

## M

**Magnitud:** Propiedad de los cuerpos que puede ser medida, como el tamaño, el peso o la extensión.

## P

**Primitiva:** Es aquello que no tiene ni toma origen de otra cosa. Se trata, por lo tanto, de alguien o algo que está vinculado a los orígenes o a los primeros tiempos.

## R

**Rubro:** Conjunto de artículos de consumo de un mismo tipo o relacionados con determinada actividad.

**Reposición:** Sustitución de una cosa que se ha gastado, quitado, eliminado.

**Ratificación:** Confirmación de la validez o la veracidad de algo que se ha dicho o se ha hecho.

## **S**

**Suministrar:** Proporcionar o poner al alcance de una persona o cosa algo que necesita.

**Status:** Escala social y económica a la cual pertenece un individuo o empresa dentro de un espacio o grupo.

## **T**

**Tributo:** Cantidad de dinero o de bienes que el habitante debía entregar a su señor como reconocimiento de obediencia y sometimiento

## **X**

**XML:** Archivo que desglosa toda la información acerca de una factura electrónica.



# **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- Amparo, M. (2010). Administración pública. En M. Amparo, *Administración pública* (pág. 95). México: PARANINFO.
- 2.- Anuario Mexicano de Seguros y Finanzas. (2014). México: *El Asegurador*.
- 3.- B., M. J. (2012). Fundamentos de administración. En M. J. B., *Fundamentos de administración* (pág. 123). México: PEARSON.
- 4.- Block, S. B. (2013). Fundamentos de la administración financiera. En S. B. Block, *Fundamentos de la administración financiera* (pág. 8). México: McGraw-Hill.
- 5.- Boland, L. (2011). FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. En L. Boland, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN* (pág. 54). México: UNS.
- 6.- Bonvehí, D. M. (2014). Documentación social. En D. M. Bonvehí, *Documentación social* (pág. 15). México: ISSNR.
- 7.- Camoto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. En J. C. Camoto, *Estrategia de la visión a la acción* (pág. 27). Madrid: ESIC.
- 8.- Castro, A. M. (2014). Administración Financiera. En A. M. Castro, *Administración Financiera* (pág. 11). México: PATRIA.
- 9.- Chiavenato, I. (2006). Iniciación a la organización y técnica comercial. En I. Chiavenato, *Iniciación a la organización y técnica comercial* (pág. 26). México: McGraw-Hill, 2006.
- 10.- Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica; fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeación estratégica; fundamentos y aplicaciones* (pág. 206). México: Mc Graw Hill.
- 11.- Claude, G. (2005). Historia del pensamiento administrativo. En G. Claude, *Historia del pensamiento administrativo* (pág. 276). México: PEARSON.
- 12.- Daniels, J. D. (2004). Negocios internacionales. En J. D. Daniels, *Negocios internacionales* (pág. 47). México: PEARSON.
- 13.- Echeverría, S. G. (2010). Introducción a la economía de la empresa. En S. G. Echeverría, *Introducción a la economía de la empresa* (pág. 73). España: Santos S.A.

- 14.- Eppen, G. (2010). Ciencia administrativa. En G. Eppen, *Ciencia administrativa* (pág. 210). México: Hispanoamericana.
- 15.- Española, D. d. (2006). *El Diccionario de la Real Academia Española* (pág. 841). the University of California.
- 16.- Fess, P. E. (2005). Contabilidad financiera. En P. E. Fess, *Contabilidad financiera* (pág. 2). México: THOMSON.
- 17.- Fuentes, J. C. (2011). ESTADOS FINANCIEROS BASICOS. En J. C. Fuentes, *ESTADOS FINANCIEROS BASICOS* (pág. 17). México: ISEF.
- 18.- Galindo, L. M. (2012). Fundamentos de administración. En L. M. Galindo, *Fundamentos de administración* (pág. 26). México: TRILLAS.
- 19.- García, J. O. (2008). Contabilidad general. En J. O. García, *Contabilidad general* (pág. 15). México: Deusto.
- 20.- Girón, A. (2014). Crisis bancaria y carteras vencidas. En A. Girón, *Crisis bancaria y carteras vencidas* (pág. 111). México: APAX.
- 21.- Gitman, L. j. (2003). Principios de Administración Financiera. En L. j. Gitman, *Principios de Administración Financiera* (pág. p.83). México: Pearson.
- 22.- Gonzáles, E. (2012). La negociación en los procesos de cobranza. En E. Gonzáles, *La negociación en los procesos de cobranza* (pág. 129). México: CEC S.A.
- 23.- Hernández, Z. T. (2014). Teoría general de la administración. En Z. T. Hernández, *Teoría general de la administración* (págs. 30-36). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- 24.- Herrscher, E. (2000). Introducción a la administración. En E. Herrscher, *Introducción a la administración* (pág. 12). México: Granica Méx. S.A de C.V.
- 25.- Horngren., C. T. (2006). Contabilidad administrativa. En C. T. Horngren., *Contabilidad administrativa* (págs. P.12-13). México: PEARSON.

- 26.- Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. En D. Hunger, *Administración estratégica y política de negocios* (pág. 162). México: PEARSON.
- 27.- José Antonio Morales Castro, A. M. (2014). Crédito y cobranza. En A. M. José Antonio Morales Castro, *Crédito y cobranza* (pág. 28). México: PATRIA.
- 28.- Juárez, S. B. (2012). PLANEACION ESTRATEGICA POR AREAS FUNCIONALES. En S. B. Juárez, *PLANEACION ESTRATEGICA POR AREAS FUNCIONALES* (págs. 5-6). mEXICO .
- 29.- Julio García del Junco, C. C. (2000). Fundamentos de gestión empresarial. En C. C. Julio García del Junco, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 221). México: Pirámide.
- 30.- Kelsen, H. (2002). Teoría del derecho y el estado. En H. Kelsen, *Teoría del derecho y el estado* (pág. 91). México: ISBN.
- 31.- Larry, R. (2010). Administración de operaciones. En R. Larry, *Administración de operaciones* (pág. 39). Mexico: PEARSON.
- 32.- Lastra, J. M. (2009). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. En J. M. Lastra, *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (pág. 345). The University of California: Espasa Calpe.
- 33.- Leiva, R. E. (2007). Banca comercial. En R. E. Leiva, *banca comercial* (pág. P.161). Costa rica.: UNED.
- 34.- Levy, L. H. (2015). Planeación financiera en la empresa moderna. En L. H. Levy, *Planeación financiera en la empresa moderna* (pág. 111). U.S.A: ISEF.
- 35.- Martínez, A. M. (2011). Contabilidad general. En A. M. Martínez, *Contabilidad general* (pág. 346). Bogotá: Ecoe.
- 36.- Melicher, R. W. (2006). Administración financiera. En R. W. Melicher, *Administración financiera* (págs. 26-27). México: CONTINENTAL.

- 37.- Mendoza, A. G. (2003). Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada . En A. G. Mendoza, *Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada* (pág. 19). México: CONTINENTAL.
- 38.- Merton, R. C. (2015). Finanzas. En R. C. Merton, *Finanzas* (pág. 87). México: PEARSON.
- 39.- Pera, M. M. (2015). La teoría de la planeación. En M. M. Pera, *La teoría de la planeación* (pág. 88). España: CPE.
- 40.- Ponce, A. R. (2004). Administración de empresas. En A. R. Ponce, *Administración de empresas* (pág. 71). México: LIMUSA S.A. DE C.V.
- 41.- Ponce, A. R. (2004). Administración Moderna. En A. R. Ponce, *Administración Moderna* (pág. P.164). Mexico: LIMUSA S.A de C.V.
- 42.- Racheta, A. I. (2015). Planeación y desarrollo. En A. I. Racheta, *Planeación y desarrollo* (pág. 43). Bogotá: ISEF.
- 43.- Salvador, M. H. (2002). Contabilidad bancaria. En M. H. Salvador, *Contabilidad bancaria* (pág. p.136). Madrid: Piramide.
- 44.- Sellenave, J. P. (2004). Gerencia y planeación estratégica. En J. P. Sellenave, *Gerencia y planeación estratégica* (pág. 115). México: Norma.
- 45.- Steiner, G. A. (2007). Planeación estratégica. En G. A. Steiner, *Planeación estratégica* (pág. 31). México: PATRIA.
- 46.- Tello, M. E. (2010). Planeación prospectiva. En M. E. Tello, *Planeación prospectiva* (pág. 16). México: Norma.
- 47.- Thompson., L. J. (2016). Administración en teoría. *Administración en teoría.*, 10.
- 48.- Torres, M. A. (2005). Manual de planeación estratégica. En M. A. Torres, *Manual de planeación estratégica* (págs. 47-48). México: PANORAMA.

- 49.- Vallido, S. (2005). Administración de remuneraciones. En S. Vallido, *Administración de remuneraciones* (pág. 85). México: LIMUSA.
- 50.- Victor, M. A. (2005). Estrategias de cobranza. En M. A. Victor, *Estrategias de cobranza* (pág. p.79). México: ISEF.