

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS Y
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA.**

TEMA:

**“Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas para Financiera
Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER)
S.A, ubicada en el municipio el Ayote del departamento de
Chontales”.**

Autor:

Br. Heydi Fabiola Mejía Cabrera.

Br. María José Toruño Morales

Tutor:

Msc. Glenda Ortiz.

León, octubre del año 2020.

“A la Libertad por la Universidad”

DEDICATORIA

A Dios: por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día mas, porque es el ser divino que me ha acompañado a lo largo de mi vida y me ha dado fortaleza, sabiduría y valor para luchar por mis sueños.

A mis padres: Isabel Mejía Duarte y Maribel Cabrera Medina, por estar a mi lado en todo momento, por su sacrificio y amor para conmigo, por ser mi pilar de apoyo día a día y motivarme a continuar. Gracias por sus consejos, sus enseñanzas y su perseverancia a lo largo de mi carrera y hoy puedo celebrar este triunfo que también es de ellos, porque de no ser por su sacrificio no lo hubiese logrado.

A mi tía Alba Nubia Cabrera por apoyarme en mi formación académica, por aconsejarme con sabiduría, por su cariño y aprecio que me ha brindado durante gran parte de mi vida.

A mis maestros: por enseñarme con amor, paciencia y esmero toda su sabiduría y contribuir para formarme como profesional y así poder servir de la mejor manera a esta sociedad. Gracias por ese alimento de conocimiento que me brindaron en todos estos años.

Br. Heydi Fabiola Mejía Cabrera.

DEDICATORIA

A Dios: quien ha sido mi guía, mi fortaleza, mi proveedor y mi mayor sustento en todos estos años, quien me ha guardado y protegido para lograr esta meta.

A mis padres: Carlos Toruño y Mercedes Morales, que con su amor, paciencia y esfuerzo me permitieron cumplir uno de mis mayores deseos, culminar mi carrera profesional, me siento muy orgullosa de tener unos padres quienes me enseñaron muchos valores los cuales me ayudaron en el proceso de educación y así forjar la mujer que soy. Los amo mucho.

A mi segunda madre: Gregoria Argentina Morales, que de igual manera quiero agradecerle por estar conmigo aun desde la crianza, gracias por sus principios, por motivarme a no darme por vencida a luchar por lo que uno quiere.

A mi hermana: Jinett Toruño, por ser una mujer inteligente y dedicada en lo que hace agradezco por tus consejos, tus regaños, por estar conmigo en cada momento.

A mi prima y segunda hermana: Yesenia Munguía, la cual fue alguien importante en mi vida desde mi niñez, agradezco toda la enseñanza que me brindaste en toda esta etapa.

Br. María José Toruño Morales

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Que nos llenó de sabiduría para afrontar todos los retos y dificultades que se nos presentaron a lo largo de todos estos años.

A Nuestra Familia: A todos y cada uno, por su apoyo incondicional y por proveernos todo lo necesario para cursar nuestros estudios universitarios, por sus enseñanzas y consejos para esforzarnos, no darnos por vencidas y luchar por nuestros sueños.

A los maestros: que durante estos 5 años tuvieron la paciencia, la entrega y dedicación para trasmitirnos sus conocimientos e impulsarnos a dar siempre lo mejor para cuando se nos presentes retos más grandes en cualquier etapa de nuestra vida.

A nuestra tutora: Glenda Ortiz Guido, por su apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis y por toda la paciencia que nos tuvo durante todo este tiempo.

Finalmente queremos agradecer a todas aquellas personas que nos apoyaron cuando más lo necesitamos, por extender sus manos en momentos difíciles y por el amor que nos brindaron cada día.

“Nunca es demasiado agradecimiento, a quien no te abandonó en tus peores momentos”

Br. Heydi Fabiola Mejía Cabrera y Br. María José Toruño Morales.

INDICE

	Página.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
V. OBJETIVOS.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos:	7
VI. MARCO TEÓRICO.....	8
6.1 Marco Conceptual	8
6.1.1 Manuales.....	8
6.1.1.1 Generalidades de los Manuales.....	8
6.1.1.2 Definición.	8
6.1.1.3 Objetivos.	9
6.1.1.4 Características.	9
6.1.1.5 Importancia de los Manuales.	10
6.1.1.6 Ventajas y Limitaciones de los Manuales.....	10
6.1.2 Procedimientos.	11
6.1.3 Manual de Procedimientos	14
6.1.4 Crédito.....	17
6.1.5 Cobranza.	27
6.2 Contexto Organizacional.	32
6.2.1 Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A.....	32
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
7.1 Objeto de estudio.....	35
7.2 Tipo de estudio y alcance de la investigación.....	35

7.3	Metodología utilizada.	36
7.4	Técnicas e instrumentos para la captura de información.....	36
7.5	Procedimiento de recolección de datos	37
7.6	Consideraciones éticas.....	37
7.7	Recursos Utilizados:.....	38
7.8	Variables de Estudio.....	38
VIII.	ANÁLISIS DE RESULTADO.....	39
IX.	PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	42
9.1	INTRODUCCIÓN.....	42
9.2	Factibilidad legal	43
9.3	Objetivo.	44
9.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS Y COBRANZAS PROPUESTO	44
X.	CONCLUSIONES	55
XI.	RECOMENDACIONES.....	56
XII.	BIBLIOGRAFIA	57
XIII.	ANEXOS	60



I. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial en los últimos años ha experimentado cambios profundos por la apertura de nuevos mercados, avances tecnológicos y recesiones económicas mundiales, este entorno les conlleva a tomar decisiones de riesgo para mantenerse competitivos en el mercado; es por ello que crean líneas de crédito para sus clientes e implementan procesos de cobranzas.

La carencia de modelos de crédito y cobranzas origina el incremento de carteras vencidas. Cuando no cuenta con procesos adecuados para medir el riesgo crediticio y efectuar procesos de cobranza integrales, la empresa corre riesgos de falta de liquidez en su capital de trabajo. Al identificarse las causas que originan estos problemas, se pueden reconocer las posibles soluciones para aplicarlas en el área de Crédito y Cobranza.

El presente tema de tesis pretende diseñar un modelo de procedimiento de crédito y cobranza para para Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A, ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales. Esta investigación proporciona una actualización de conocimiento del comportamiento del crédito y la cobranza, y las leyes que protegen al sector empresarial en este ámbito; lo cual podría servir de base para otras organizaciones de la misma línea de negocio que deseen implementar un modelo de crédito y cobranza.

En toda financiera es necesario contar con un manual de procedimientos de créditos que rijan las operaciones que se llevan a cabo dentro de la institución, en busca de un mejor desempeño por parte de los empleados, logrando así una mejor organización.

El apoyo financiero a los microempresarios es una actividad que demanda de un alto grado de especialización y requiere que sea económicamente sostenible, debe ser atendida en forma distinta a la entrega de servicios como salud y educación.

Existen evidencias que hacen pensar que las instituciones micro financieras más exitosas y con mayor cobertura en cuanto al número de clientes son, precisamente,



aquellas que se han especializado en las micro finanzas, dejando la prestación de servicios no financieros en manos de otras entidades dedicadas a ese tipo de apoyo.

La elaboración del manual de procedimiento de crédito es una inquietud presentada por Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural, por ser de vital importancia, ya que en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de crédito.

Esperamos que todo el esfuerzo y empeño sea para beneficio de la institución y sirva como un soporte para el mejoramiento del desempeño de cada área.



II. ANTECEDENTES

Todo estudio que se pretende realizar requiere como paso previo, la revisión de temas ya existentes relacionados con el trabajo que se elabora. Por lo que se hace necesaria la consulta de tópicos relacionados con el mismo.

Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A, ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales, inicia operaciones en julio del año 2007, se encuentra ubicada desde su fundación, de comercial Marielo 100 mtrs al oeste, calle central, cuya actividad económica está dirigida a brindar servicios financieros a los pobladores del ayote y sus comunidades, en apoyo a sus actividades productivas y comerciales con servicio de calidad a los cliente, de conformidad con la Ley de Regulación y Fomento de las Microfinanzas (Ley 769).

En Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A, ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales, enfocada en el ámbito de desarrollo rural, no existen registros de estudios realizados, siendo este el primer trabajo sobre la Propuesta de un Manual de crédito y cobranza, que contribuya a aumentar la recuperación de cartera, que consideramos será de gran utilidad para el desarrollo, mejoramiento, fortalecimiento y buen funcionamiento de la Organización.

En la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León, no se encontró registros relacionado a nuestro tema.

Publicaciones de estudios que sirven de antecedentes para la realización de dicha investigación. Estos mismos fueron encontrados en sitios web que se localizaron a través de Google académico, ya que la información fue debidamente clasificada de acuerdo a su procedencia, contenido y años de publicación, por lo que se pudo identificar algunos documentos que estaban relacionados directamente con el tema de investigación.

Publicación de monografías, encontrada de otras Universidades de Nicaragua, siendo las siguientes:



- ☞ Incremento de la mora en la casa comercial “EL BODEGON”, sucursal Estelí, durante el I semestre 2015, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – MANAGUA. Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí. Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Banca y Finanzas Por Brs. García Pérez Norlan Efrén Y Moreno Olivas Zulema Asbell. El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar el incremento de la mora en la Casa Comercial “El Bodegón”, dentro de los objetivos específicos, se plantean Identificar las políticas de crédito y cobranza utilizadas en la casa Comercial. Según resultados, se determinó que los métodos aplicados en el comercial, suelen ser ineficiente, debido a que no se da mucho seguimiento a los cobradores y estos aplican otra metodología de cobranza no establecida en el manual de procedimiento de la empresa.

- ☞ Niveles de riesgo de la mora en la cartera de créditos de vivienda otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L del municipio de Estelí, durante el primer semestre del año 2015, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – MANAGUA. Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí. Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Banca y Finanzas Por Brs. Olivas Cruz Héctor José, Picado González Karen Liseth y Toruño Urrutia Jessica Liseth. El presente estudio se realizó con el objetivo de ddeterminar el comportamiento de los niveles de riesgo de mora en los créditos de vivienda otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R.L. Según resultados, el incremento de los niveles de riesgo de mora en los créditos, se debe a deficiencias por parte de los analistas al momento de la colocación del crédito”, si se cumple y se aprecia por medio del índice de mora que es de 5%. Además, mediante el cálculo de las razones financieras se comprueba que al momento de la recuperación también existen pequeñas dificultades debido a que la rotación de cartera es de 56 días.

.



III. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranza en Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER). Con la elaboración de dicha propuesta se pretende proveer a la Financiera de lineamientos correctos para su registro, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, sobre procedimientos y responsabilidades de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el área de crédito y cobranza, que permita mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros otorgados a los clientes sea de forma estratégica, contribuyendo así a la disminución del riesgo de morosidad y una recuperación de capital invertido a corto plazo.

FUNDESER, realiza financiamiento crediticio a los micros y pequeños empresarios del área rural y urbana, para el apoyo de sus actividades productivas y comerciales. Con el objetivo de que el dinero prestado sea recuperado, tiene que responder con un instrumento orientado a persuadir al cliente aun comportamiento de cancelación conforme al plan estratégico previamente elaborado, así de esta forma mantener una liquidez que permite oportunamente nuevos créditos requeridos por otros clientes.

De acuerdo a lo anterior se realiza la propuesta, tomando como punto de referencia que la financiera no cuenta hasta el momento con un manual, para contribuir al mejoramiento de las funciones que realizan los trabajadores dentro y fuera de la institución, brindando un manual que sirva como guía a los encargados de otorgar créditos, facilitando las labores de auditoria, la evaluación y el control, aumentando la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A, ubicada en el municipio el Ayote, desde el año 2007 se han constituido en un instrumento alternativo de desarrollo para los emprendedores y emprendedoras de bajos ingresos, brindándoles productos y servicios de calidad, con calidez y acorde con sus necesidades y posibilidades, viendo una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades y que dé respuesta a la demanda de dinero del sector de la población de recursos limitados.

Siendo esta la misión de la Financiera y con el afán de precautelar los intereses de los clientes, los directivos de esta institución financiera ven como un requisito de suma importancia contar con instrumentos de apoyo que ayude a su correcto funcionamiento, como es un manual de crédito y cobranza.

Al no disponer de un manual que le permita a los funcionarios tener un direccionamiento de sus responsabilidades, funciones y actividades, cada empleado concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo, es por ello que hemos creído conveniente proponer un “Manual de Crédito y Cobranzas”, que tenga la suficiente validez, flexibilidad y de fácil aplicación en Financiera FUNDESER, constituyéndose en un aporte para mejorar el servicio ofrecido a sus socios.

En consecuencia, se hace necesario que esta organización, implemente el manual propuesto con la intención de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, de esta forma conocer lo que realmente se está logrando.

Derivándose del principal problema la siguiente pregunta:

¿De qué manera el diseño de un Manual de crédito y cobranza, contribuiría a mejorar las operaciones de Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A. ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales?



V. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Manual de procedimientos de Crédito y Cobranzas, como instrumento que contribuya a mejorar las operaciones en Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER), ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales, durante el primer semestre del año 2020.

Objetivos Específicos:

1. Determinar los elementos informativos necesarios que permitan desarrollar el Manual de procedimientos de Crédito y Cobranza.
2. Analizar los procedimientos y actividades que se realizan en el área de crédito y cobranza.
3. Diseñar un instrumento basado en procedimientos que brinde una descripción clara de las operaciones, que facilite su comprensión.□



VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Marco Conceptual

6.1.1 Manuales

6.1.1.1 Generalidades de los Manuales¹.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas. Fundamentalmente contienen la descripción de los puestos lo cual es de suma importancia. También contienen la base legal de la organización, su estructura y fecha de creación. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

6.1.1.2 Definición.

“Son documentos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo las pautas para su diseño; contiene objetivos, sistemas, procedimiento, políticas y demás elementos que sea necesario; cuyo fin es lograr el cumplimiento de funciones, actividades y objetivos administrativos”²

¹ *Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David (2002) Edit. Prentice Hall, Mexico t.*

² *Morrisey, George L., (2000) Pensamiento Estratégico, Edit. Prentice-Hall, Mexico .*



Un manual se define como un “folleto, libro o carpeta en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se encuentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano de la empresa. “Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograr, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ella, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”³

6.1.1.3 Objetivos.

Los manuales en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

1. Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución.
2. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
3. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
4. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben hacerlo.
5. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
6. Construir una base, procedimientos y métodos.

6.1.1.4 Características.

❖ Fácil aplicación.

Es una guía que encamina en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo, por la razón que permite ver cada paso que debe darse para llegar al fin que se pretende.

³ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresa. Mcgraw Hill, 2001. p. 378



❖ **Fácil comprensión.**

Presentan sistemas y técnicas específicas, para cada procedimiento a realizar.

❖ **Sirve de guía al recurso humano.**

Por ser un documento escrito de información e instrucción, utilizados para orientar a los empleados de una organización.

❖ **Define responsabilidades.**

Asigna las actividades a ejecutar y el responsable de cada proceso.

6.1.1.5 Importancia de los Manuales.

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

6.1.1.6 Ventajas y Limitaciones de los Manuales.

Ventajas de un Manual.

- 1) Facilita el trabajo.
- 2) Se obtiene información actualizada.
- 3) Es fácil determinar los responsables del trabajo.
- 4) Los manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual.
- 5) Reduce costos al incrementar la eficiencia.
- 6) Elimina confusión.
- 7) Facilita la labor del empleado.
- 8) Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.



Limitaciones de los Manuales⁴

- 1) Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- 2) Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- 3) No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe, pero no es reconocida en los manuales.
- 4) Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- 5) Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

6.1.2 Procedimientos.

6.1.2.1 Definición

Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Se dice que es una serie de labores concatenadas, porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.

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

Y finalmente la manera de ejecutar un trabajo. Porque nos indica el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo⁵.

⁴ <http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/112/ManualesAd.ppt>

⁵ http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_los-procedimientos-y-proyectos-de-planeacion.html



6.1.2.2 Objetivos de los procedimientos

- Establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, para evitar la realización de un trabajo repetitivo desde el comienzo hasta su finalización.
- Establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- Determinar el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades.⁶
- Simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.
- Eliminar operaciones, combinándolas entre si o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para evitar tiempo.
- Eliminar las demoras con el fin de evitar tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en el punto clave.
- Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para eliminar los “cuellos de botella”.

6.1.2.3 Importancia

Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una analogía directa con los hábitos de una persona, se puede ver la importancia que estos tienen en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbre negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos contradictorios, etc., tampoco podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

⁶ García Martínez, Munch Galindo, “Fundamentos de administración”, México, Quinta Edición, año: 2004, ISBN: 968-24-3941-8



Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especificación.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente⁷.

6.1.2.4 Características

Los procedimientos son:

- ↵ Completos: Consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- ↵ Coherentes: Ya que sus pasos son sucesivos, complementarios y conllevan a un mismo objetivo.
- ↵ Estables: Firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo, sino únicamente cuando surjan emergencias.
- ↵ Flexibles: Permiten resolver emergencias sin romper la estructura establecida y restablecen el procedimiento al cesar la emergencia.
- ↵ Continuados: Tienden a perpetuarse, una vez establecidos no se desvían de su curso y cuando hay modificaciones simplemente se agregan a los ya establecidos.

6.1.2.5 Lineamientos que se deben seguir para el estudio de procedimientos.

- ↵ Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va a estudiar.
- ↵ Registrar todos los datos relativos a un procedimiento.
- ↵ Examinar críticamente los datos de cada procedimiento, teniendo en cuenta las preguntas.
- ↵ Desarrollar los procedimientos mas adecuados, según los objetivos y políticas de la Empresa de que se trate.
- ↵ Adoptar el y/o los procedimientos propuestos.⁸

⁷ "Fundamentos de Administración" Op Cit Pag. 100

⁸ http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf



6.1.2.6 Etapas de los procedimientos.

Dentro de las etapas de los procedimientos se incluyen los siguientes:

- ↪ Identificación de productos y/o servicios a alcanzar.
- ↪ Determinación del objetivo del procedimiento.
- ↪ Análisis e identificación de requisitos e información de entrada.
- ↪ Levantamiento de información general y estructuración.
- ↪ Determinación de etapas clave y niveles de decisión.
- ↪ Análisis de delegación de facultades y desconcentración administrativa.

6.1.2.7 Adopción de un procedimiento propuesto.

Para obtener este punto es necesaria la aprobación de la dirección, y para solicitarla es necesario preparar un informe que contenga básicamente los siguientes puntos:

- ↪ Costos relativos a cada procedimiento, tanto del actual como del propuesto. Medibles en tiempo y dinero a fin de demostrar su efectividad y los beneficios que se obtendrán con su implementación.
- ↪ Costo de la implementación de un nuevo procedimiento. Explicación cuantificable de lo que se invertirá para poder desarrollarlo o si es por cambio contra el que anteriormente se estaba realizando a fin de proporcionar mayor motivación y obtener el convencimiento de los directivos.
- ↪ Decisiones ejecutivas necesarias para implantar el nuevo método.

6.1.3 Manual de Procedimientos

6.1.3.1 Definición de Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.



6.1.3.2 Objetivos del Manual de Procedimientos.

- ↪ Establecer las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para el logro de los objetivos.
- ↪ Lograr la eficiencia en las actividades realizadas, ya sean operativas, contables o financieras.
- ↪ Aceptar según las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia, es decir, establecer horario de trabajo y responsabilidad.
- ↪ Permitir la evaluación de la productividad y efectividad del empleado en el cargo que desempeña.

6.1.3.3 Características del Manual de Procedimientos⁹

“Los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, y preciso que garantice la comprensión de las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante técnicas conocida que permita realizar cambios si fuera necesario, según políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su

⁹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm



aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización”. (Fundamentos de Administración, Recuperado

6.1.3.4 Utilidad del Manual de Procedimientos.

- ☞ Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ☞ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ☞ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoría sistémica).
- ☞ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ☞ Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- ☞ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ☞ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- ☞ Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- ☞ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- ☞ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ☞ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- ☞ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



6.1.3.5 Quienes deben utilizar El Manual de Procedimientos.

Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

6.1.4 Crédito

6.1.4.1 Definición de crédito.

El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.¹⁰

Un crédito es una operación de financiación donde una persona llamada 'acreedor' (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado 'deudor', quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada 'intereses'¹¹.

¹⁰ <https://credito-en-la-web.es.tl/CREDITO.htm>

¹¹ <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>

Según algunos autores en economía, el crédito representa un cambio que actúa en el tiempo, en lugar de en el espacio, por lo que también se le considera “alternar dinero del presente, por el dinero en el futuro”. La palabra deriva del latín *creditus*, que significa ‘confianza’, por ende, un crédito es el derecho que tiene el acreedor a recibir de parte del deudor, la cantidad prestada.

Así, el crédito será la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir y en la solvencia de un individuo, de saldar dicha obligación contraída. Llegado el caso de que el deudor no pudiera hacer frente al crédito que le fue concedido, el acreedor se encuentra en su derecho de comenzar acciones legales (véase concurso de acreedores).

Crédito revolvente

Un crédito en la modalidad revolving es aquel que puede usarse reiteradamente hasta un límite. La cantidad total va disminuyendo con cada crédito y aumenta al ser liquidada. Las tarjetas de crédito son la modalidad revolving más extendida en la banca, donde la diferencia entre lo facturado y lo pagado, llamada ‘saldo’, genera una nueva deuda a la que se le aplica la tasa de interés actual y se le suma al saldo de deuda, correspondiente a los períodos precedentes.

6.1.4.2 Origen de la palabra crédito.

La palabra crédito viene del latín *creditus* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.

Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros. En general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor.

El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". Así, si un molinero vende 100 sacos de trigo a un panadero, a 90 días plazo, significa que confía en que llegada la fecha de dicho



plazo le será cancelada la deuda. En este caso se dice que la deuda ha sido "a crédito, a plazo".

En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.

Las 5 C del crédito

Las tradicionales cinco c del crédito Se evalúa la capacidad de pagar en términos de las cinco C del crédito: carácter, capital, capacidad y condiciones, la última c es por la inicial del término en inglés colateral, que se traduce como garantía.

- 1) **El carácter** se refiere a la integridad y honestidad fundamentales que deben subyacer en todas las relaciones humanas y comerciales. Para las empresas que fungen como cliente, el carácter está incorporado en sus políticas comerciales y prácticas éticas. A los clientes individuales a los que se otorga crédito se les debe conocer como personas con responsabilidad moral.
- 2) **El capital** consta del efectivo y otros activos líquidos propiedad del cliente. Un cliente comercial que inicia debe tener suficiente capital para responder por las operaciones planeadas, lo cual incluye una cantidad adecuada invertida por el propietario.
- 3) **La capacidad** se refiere a la habilidad del cliente para conservar sus activos y seguir de manera fiel y eficiente un plan financiero. Un cliente comercial debe utilizar con sensatez el capital que invierte y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio.
- 4) **Las condiciones** se refieren a factores como los ciclos de negocios y cambios en los niveles de precio, que pueden ser favorables o desfavorables al pago de las deudas. Por ejemplo, una recesión económica sobrecarga la capacidad, tanto de las empresas como de los consumidores, de pagar sus deudas. Otros factores adversos que podrían limitar la capacidad de pago de un cliente incluyen los incendios y otros desastres naturales, una nueva competencia fuerte y problemas laborales.



- 5) **El colateral** o garantía consiste en designar activos como prenda para asegurar que se cumplirá una obligación. Es una fuente secundaria de recuperación en el caso de que los flujos de efectivo del deudor sean insuficientes para pagar un crédito (Longenecker et al., 2010, pág. 411).

6.1.4.3 Tipos de crédito

Por la naturaleza de los elementos que integran la solicitud de crédito, el origen y la procedencia de los datos a investigar, la fuente principal de ingresos y las diversas características distintivas que pueden presentar los diferentes solicitantes de crédito, para nuestro fin lo hemos agrupados en cuatro tipos básicos, utilizando un formato especial de solicitud para cada uno:

1. Crédito Personal: se da esta denominación a aquel en que los ingresos del solicitante provienen fundamentalmente de la prestación de sus servicios personales en una empresa o industria.
2. Crédito personal para profesionistas: el establecido para aquellas personas que se dedican al ejercicio libre de una profesión, de la cual proceden sus ingresos
3. Crédito comercial para personas físicas: la que se estructura para aquellas personas cuyos ingresos proceden del producto de un negocio propio que no está integrado como sociedad (dentro de los tipos que la ley establece como sociedades mercantiles).
4. Crédito comercial o industrial: se establece para aquellas empresas o compañías establecidas como sociedades y cuyo ingreso procede de la compraventa, fabricación o distribución de bienes y servicios (Villaseñor Fuente, 2007, pág. 121).

El crédito prendario: Es una facilidad crediticia en la cual la garantía del mismo es un bien mueble (un bien movable). Por ejemplo, puede ofrecerse en garantía, vehículos o maquinarias (garantía prendaria).

El crédito personal: es, igualmente, una facilidad crediticia en la cual la garantía del misma es la promesa de pago incondicional de un deudor que goza de muy buena reputación y solvencia económica, moral y crediticia (garantía fiduciaria).



En algunos casos, el crédito personal se ve forzado con garantías de bienes inmuebles (bienes no movibles), por ejemplo, lotes o casas (garantía hipotecaria) (Red Financiera Bac- Credomatic, 2008, pág. 260).

6.1.4.4 Clases de crédito según Aching:

1. Según el origen:

1.1 Créditos comerciales, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa.

1.2 Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos;

1.3 Créditos hipotecarios, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido;

1.4 Créditos contra emisión de deuda pública. Que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública; Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

2. Según el destino: De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas. De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales. Hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles.

3. Según el plazo: A corto y mediano plazo: Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo. A largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.

4. Según la garantía: Personal. Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales. Real (hipotecas). Prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor (Aching Guzman, s.f., Cáp. 1, tema 5, sección 1).



6.1.4.5 Calificación crediticia

Van Horne y Wachowicz (2010) “Sistema empleado para decidir si es conveniente o no otorgar un crédito; se basa en la asignación de calificaciones numéricas a diferentes características relacionadas con la solvencia” (pág. 261).

La calificación crediticia es el proceso de calcular una clasificación numérica para un cliente con base en la información recopilada; el crédito se otorga o niega de acuerdo con el resultado. Por ejemplo, una empresa podría calificar a un cliente en una escala de 1 (muy deficiente) a 10 (muy bueno) en cada una de las cinco C del crédito, gracias a toda la información disponible acerca del cliente. En seguida podría calcularse la calificación del crédito al sumar estas puntuaciones. Con base en la experiencia, una empresa podría optar por otorgar crédito sólo a quienes obtuvieran una calificación superior a 30 (Ross et al., 2010. Pág. 657).

La calificación de crédito es un método de selección para el otorgamiento de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y escaso monto en dólares. La calificación de crédito aplica ponderaciones obtenidas estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante. La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño. No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces deberá reevaluarse el sistema de calificación (Gitman y Zutter, 2012, p. 559).

Si solicita una tarjeta de crédito o un préstamo bancario, le piden que llene un formulario con detalles de su empleo, casa y situación económica. Esta información se usa luego para calcular su calificación global de crédito. Si no tiene una calificación aprobatoria, es probable que se rechace su solicitud o que se le sujete a un escrutinio más detallado. En forma similar, los bancos aplican sistemas mecánicos de calificación de crédito para



evaluar el riesgo de sus préstamos corporativos y otro tanto hacen las empresas cuando extienden crédito a sus clientes (Brealey, Myers y Allen, 2010, pág. 658).

En el análisis de cartera se califica a toda la cartera de clientes de acuerdo al comportamiento crediticio de los cada uno de ellos con relación al pago y a la antigüedad de saldos; esta calificación consiste en saber cómo es el cliente como pagador, si se encuentra en cartera vencida por ser cliente moroso o si tiene algún problema externo que haya afectado su comportamiento (Robles, 2012, pág. 119).

6.1.4.6 Análisis de crédito

Una vez reunida la información de crédito, la empresa debe realizar un análisis de crédito del solicitante. En la práctica, la recolección de información y su análisis tienen una relación estrecha. Si, con base en la información inicial, parece que una cuenta grande es relativamente riesgosa, el analista de crédito querrá obtener más información. Se supone que el valor esperado de la información adicional excederá el costo de adquirirla. A partir de los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista debe emprender un análisis de razones financieras... El analista estará interesado en particular en la liquidez del solicitante y su capacidad para pagar sus cuentas a tiempo... Además de analizar los estados financieros, el analista debe considerar la naturaleza de la compañía y su administración, la fortaleza financiera de la empresa y algunos otros asuntos. Con base en esta información, llega a una decisión acerca de si extender o no el crédito (Van Horne y Wachowicz, 2010, pág. 260).

Después de que una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, tiene que establecer lineamientos para determinar a quiénes se les permitirá o no comprar a crédito. El análisis de crédito se refiere al proceso de decidir si se otorgará crédito o no a un cliente particular. En general abarca dos pasos: recopilar la información pertinente y determinar la solvencia del cliente (Ross et al., 2010, pág. 655).

Hay diversas formas de detectar si los clientes están dispuestos a pagar sus deudas. Para los clientes existentes, una indicación obvia es que hayan sido buenos pagadores en el pasado. En el caso de los nuevos clientes, pueden usarse los estados financieros de la empresa para hacer su evaluación, u observarse la forma en que los



inversionistas valúan la empresa. Sin embargo, la manera más sencilla de evaluar la situación de crédito de un cliente es buscar el punto de vista de un especialista en evaluación de crédito... Los burós de crédito son otra fuente de datos sobre la situación de crédito de un cliente... Por último, las empresas también pueden pedir a su banco que verifique el crédito de sus clientes. Para ello, el banco contactará al banco del cliente y pedirá información sobre su saldo promedio, acceso a crédito bancario y reputación general (Brealey et al., 2010, pág. 825).

6.1.4.7 Línea de crédito

La línea de crédito, o póliza de crédito, es un contrato con una entidad financiera por el que ésta pone a disposición de la empresa una determinada cantidad de dinero durante un periodo de tiempo y a un coste (comisiones e intereses) establecido en dicho contrato (Soriano, 2010, pág. 190).

Una línea de crédito es un límite máximo de la cantidad que la empresa permite que le deban en cualquier momento. En esencia, representa el riesgo máximo que la empresa se permite correr por una cuenta. El establecimiento de una línea de crédito simplifica el procedimiento para enviar la mercancía, pero debe revaluarse periódicamente para mantenerse al corriente de la actividad de la cuenta. Lo que hoy es una exposición al riesgo satisfactoria, dentro de un año puede cambiar. A pesar de los procedimientos de crédito exhaustivos, siempre habrá casos especiales que deben manejarse de forma individual (Van Horne y Wachowicz, 2010, pág. 262).

Según Red Financiera Bac-Credomatic (2008) “Acuerdo de crédito entre una institución financiera y un cliente, por el cual el cliente tiene un monto máximo autorizado durante un período dado de tiempo, que usa y reintegra según sus necesidades” (pág. 257).

6.1.4.8 Políticas de crédito

Vemos que las políticas de crédito y cobranza de una empresa incluyen decisiones relacionadas con varios factores: 1. La calidad de la cuenta aceptada; 2. La duración del periodo de crédito; 3. El porcentaje de los descuentos por pago en efectivo; 4. Los términos especiales, como fechado temporal, y 5. El nivel de gastos de cobranza. En cada caso, la decisión debe basarse en una comparación de las ganancias posibles de



un cambio en una política con el costo de tal modificación (Van Horne y Wachowicz, 2010, pág. 256).

Por otra parte, las políticas de crédito son las normas establecidas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de crédito. Las normas más comunes para determinar si se concede el crédito pueden ser:

1. Evaluaciones de crédito.
2. Referencias comerciales y personales.
3. Carácter estacional de las ventas.
4. Volumen de ventas a crédito (Robles, 2012, pág. 117).

El éxito o fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda de sus productos, como regla general, entre más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades y más altos será el valor de sus acciones. Las ventas, a su vez, dependen de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa. Las principales variables controlables que afectan a la demanda son los precios de ventas, la calidad de producto, la publicidad y la política de crédito. Ésta se define como el conjunto de decisiones que incluyen el periodo de crédito de una empresa, las normas de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobranza (Nárvaez Sánchez, 2006, pág. 120).

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminados hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito (Villaseñor Fuente, 2007, pág.

↳ **Componentes de la política de crédito**

Berk y Demarzo (2008) “El establecimiento de una política de crédito involucra tres etapas:

1. Establecer los estándares de crédito
2. Establecer las condiciones del crédito
3. Establecer la política de cobranza” (pág. 836).



Si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, tiene que establecer procedimientos para concederlo y cobrar. En particular, la empresa tendrá que determinar los siguientes componentes de la política crediticia:

1. Términos de venta. Los términos de venta establecen cómo la empresa propone vender sus productos y servicios. Una decisión fundamental es si la empresa requerirá pago al contado o dará crédito. Si le concede crédito a un cliente, los términos de venta especifican (quizá de manera implícita) el plazo del crédito, el descuento por pronto pago y el periodo de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito.
2. Análisis de crédito: Para otorgar crédito, la empresa determina cuánto esfuerzo invertir en tratar de distinguir entre los clientes que pagan y los que no. Las empresas usan diversos mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen y, en conjunto, éstos se denominan análisis de crédito.
3. Política de cobranza: Después de autorizar el crédito, la empresa tiene el posible problema de cobrar el efectivo, para lo cual debe establecer una política de cobranza (Ross et al., 2010, pág. 645).

6.1.4.9 Estándares de crédito

La selección para el otorgamiento de crédito consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar qué clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente (Gitman y Zutter, 2012, p. 558).

La calidad mínima de mérito de crédito de un solicitante de crédito que es aceptable para la empresa. En teoría, la empresa debe rebajar su estándar de calidad para las cuentas afectadas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas producidas excede el costo adicional de las cuentas por cobrar (Van Horne et al., 1994, pág. 301).

↳ Términos de crédito

Después de que una empresa decide sus estándares de crédito, debe fijar las condiciones de éste. La compañía decide acerca de la extensión del periodo antes de



que deba hacerse el pago (el periodo “neto”) y elige si ofrece un descuento para estimular que los pagos se hagan pronto. Si ofrece un descuento, también debe determinar el porcentaje y periodo de descuento. Si la compañía es de pequeñez relativa, es probable que siga el ejemplo de otras empresas de la industria para establecer dichas condiciones (Berk y Demarzo, 2008, pág. 836).

Los términos de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa otorga un crédito. Los términos de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde del inicio del periodo de crédito (comúnmente fin de mes o fecha de factura) para pagar el costo total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago de contado, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo especificado (Gitman y Zutter, 2012, p. 562).

Los términos establecidos cuando se otorga un crédito tienen un efecto considerable en la magnitud final del saldo de las cuentas por cobrar. Cuando establecen los términos de crédito, las empresas también deben considerar el uso de un descuento por pago en efectivo (Block, Hirt y Danielsen, 2013, pág. 175).

6.1.5 Cobranza.

Definición ABC: “En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio”. (ABC, 2013).

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

La cobranza es de vital importancia porque corresponde a la recuperación de la inversión, es decir de los servicios o productos ofrecidos a crédito y constituye uno de los activos circulantes de fuente de liquidez para el funcionamiento del negocio.



6.1.5.1 Principios generales de la cobranza.

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, además de ayudar a incrementar las ventas.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ↪ La lentitud de la cobranza da como resultado la acumulación de cuentas vencidas, y esto puede ocasionar deterioros en su liquidez.
- ↪ A mayor tiempo de retraso en el pago por parte del deudor, incrementaría el riesgo de cobro de esta cuenta.
- ↪ El no poder ejercer el cobro en forma eficaz, tiende a ayudar al comprador imprudente a endeudarse más, conociendo que la empresa vendedora le concederá mayores plazos antes de emprender una acción legal drástica en su contra.
- ↪ El prestigio de la empresa, por una política de cobro efectiva, constituye así mismo un factor importante que consigue la puntualidad de los pagos en la casi totalidad de los adeudos. (Cordova, 2013, pág. 55)

6.1.5.2 Políticas de cobranza

La compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las variables principales de la política es la cantidad de dinero gastado en los procedimientos de cobranza (Van Horne y Wachowicz, 2010, pág. 255).

Según Ross et al. (2010) La política de cobranza es el elemento final de la política de crédito. Asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas (pág. 658).

La última etapa en el desarrollo de una política de crédito consiste en decidir respecto al cobro. El contenido de esta política varía desde no hacer nada si un cliente paga en forma tardía (por lo general no es una buena opción), enviar una carta diplomática para requerir el pago, cobrar intereses sobre los pagos que se retrasan más de cierto periodo específico, hasta amenazar con tomar acciones legales al primer retraso (Berk y Demarzo, 2008, pág. 836).



El paso final en la administración de crédito es cobrar el importe. Cuando un cliente se atrasa, el procedimiento usual es enviar un estado de cuenta y seguirlo a intervalos con cartas o llamadas telefónicas cada vez más insistentes. Si ninguna de estas medidas tiene efecto, la mayoría de las compañías transfiere la deuda a un agente de cobranza o a un abogado (Brealey et al., 2010, pág. 829).

Los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida. Es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de cliente que posee la organización, así como sus objetivos y políticas (Levi, 2009, pág. 212).

6.1.5.3 Procedimientos de cobranza.

En general, las empresas pasan por la siguiente secuencia de procedimientos con los clientes morosos:

1. Se envía una carta de aviso de morosidad para informar al cliente del estado de atraso en la cuenta.
2. Se hace una llamada telefónica al cliente.
3. Se contrata una agencia de cobranza.
4. Se emprenden acciones legales contra el cliente (Ros et al., 2010, pág. 659).

Se emplean varias técnicas de cobro, que van desde el envío de cartas hasta emprender acciones legales. A medida que una cuenta sigue incurriendo en mora, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso.

1. Cartas: Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y cortés, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que se envió la carta, se manda una segunda carta en un tono más exigente.
2. Llamadas telefónicas: Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado del vendedor.
3. Visitas personales: Esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor



local o a una persona de cobranzas para confrontar al cliente suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.

4. Agencias de cobro: La compañía remite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio, en general, son bastante altos; la empresa podría recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.
5. Acción legal: La acción legal es el paso más severo y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido (Gitman y Zutter, 2012, p. 566).

6.1.5.4 Flotación de la cobranza

La flotación de la cobranza es el lapso de tiempo que le lleva a una empresa poder utilizar los fondos después de que un cliente ha pagado por sus bienes. Las compañías reducen sus necesidades de capital de trabajo si disminuyen la flotación de su cobranza. A ésta la determinan tres factores:

1. Flotación postal: Es el tiempo necesario para que la empresa reciba el cheque una vez que el cliente lo ha enviado,
2. Flotación de procesamiento: Plazo que le lleva a la compañía procesar el cheque y depositarlo en el banco,
3. Flotación de disponibilidad: Lapso de tiempo que se requiere antes de que el banco acredite los fondos a la empresa (Berk y Demarzo, 2008, pág. 835).

Existen varios métodos diseñados para agilizar el proceso de cobranza:

1. simplificar la preparación y el envío de facturas;
2. acelerar el envío de pagos de los clientes a la empresa, y
3. reducir el tiempo en que los pagos recibidos se quedan en la empresa como fondos aún no cobrados. El segundo y el tercero de los rubros en la lista anterior representan juntos la flotación de cobranza, el tiempo total entre el envío de un cheque por un cliente y la disponibilidad de efectivo para la empresa que lo recibe (Van Horne y Wachowicz, 2010, pág. 223).



6.1.5.5 Ejecutivo de cobranza

Las cualidades que debe tener el ejecutivo de cobranza son las mismas que las del ejecutivo de crédito porque las funciones son muy similares y por qué es costumbre que sea la misma persona quien se responsabilice de las operaciones de crédito y cobranza de la empresa. En caso de que se otorgarán las funciones a dos personas, al gerente de cobranza se le debe pedir mayor capacidad de control de operaciones y habilidades especiales para lograr la cobranza oportuna para redactar cartas y para tratar a los clientes morosos.

↳ **Funciones y responsabilidades del ejecutivo de cobranza**

Las Funciones y responsabilidades del Ejecutivo de Cobranza son las siguientes:

- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas.
- Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la administración
- Establecer las políticas de cobranza de acuerdo con la gerencia general.
- Llevar el control del personal y de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Llevar el control del grupo de clientes de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuenteadas que se retrasen o que representen un riesgo mayor de normal o aceptado.
- Llevar la estadística de cobranza.



6.2 Contexto Organizacional.

6.2.1 Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A.

La Fundación para el Desarrollo Socio Económico Rural (FUNDESER), es una organización voluntaria que se constituye en una iniciativa para contribuir al desarrollo de la ruralidad nicaragüense

Fundación FUNDESER, como Institución de Microfinanzas ha venido siendo supervisada y regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), desde su registro en noviembre de 2012, en el marco de la Ley 769, Ley de Promoción y Regulación de las Micro finanzas. Se constituyó como sociedad financiera el 19 de diciembre de 2013 con el respaldo de tres inversionistas europeos, procedentes de Alemania, Holanda y Bélgica de larga trayectoria en la industria financiera internacional.¹²

En octubre de 2014 Financiera FUNDESER inicia operaciones como entidad regulada por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).



Nace con un capital social de 5.7 millones de dólares, con una cartera de crédito de 23 millones de dólares distribuida entre unos 21 mil clientes y cuenta con más de 300 colaboradores en 19 sucursales en todo el territorio nacional.

El enfoque principal de la Financiera continuará siendo la atención de las zonas rurales del país, pero ahora con una oferta más amplia de productos y servicios.

¹² Datos suministrados por la empresa y otros encontrados en: <http://financierafundeser.com.ni/inicio-de-operaciones-financiera-fundeser/>



Misión

Contribuir al crecimiento socio económico de pequeños y medianos productores agropecuarios y dueños de micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la prestación de servicios financieros inclusivos.

Asimismo, brindan acceso a servicios micro financieros rurales a miles de hombres y mujeres, que esperan una oportunidad para insertarse en la dinámica económica en sus comunidades lo que les permitirá convertirse en sujetos activos y auto sostenible para ellos y sus familias.

Visión

Ser el referente de las Micro finanzas rurales del país por su excelencia institucional y calidad de servicio al cliente.

Objetivo principal

Promover mediante los servicios financieros, el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de escasos recursos económicos, estableciendo como prioridad las que viven en el sector rural del país y que se dedican fundamentalmente a las actividades económicas primarias.

Objetivos Específicos:

Consolidar la presencia en el sector rural, principalmente en las actividades que presentan mejores oportunidades en el área rural. Incrementar el acceso a los servicios financieros del segmento de microempresarios de pequeña escala. Elevar los niveles de competitividad y desempeño administrativo financiero, de acuerdo con los indicadores de la industria. Incrementar la participación de FUNDESER en la industria de microfinanzas del país.

Objetivos estratégicos.

Nuestro objetivo principal es promover mediante los servicios financieros, el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de escasos recursos económicos, estableciendo como prioridad las que viven en el sector rural del país y que se dedican fundamentalmente a las actividades económicas primarias.



Valores:

Transparencia: Ejercemos y fomentamos el compromiso de suministrar información veraz, objetiva y apropiada a los clientes, empleados y contrapartes.

Actitud de Servicio: Reconocemos y asumimos el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Excelencia: En FUNDESER realizamos nuestro trabajo con los más altos niveles de calidad.

Trabajo en Equipo: Trabajamos de manera interdependiente, en un ambiente de respeto mutuo, creando sinergias para alcanzar con éxito la misión y visión de Financiera FUNDESER.

Integridad: Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Productos Financieros:

Crédito Agrícola y ganadero:

Dirigidos para el sector agropecuario con el objetivo de mejorar la capacidad productiva y de inversión: En capital de trabajo, inversión en activos fijos, Inversión en infraestructura de finca y en activos fijos ganaderos.

Crédito Comercial:

Este producto está dirigido a comerciantes de diferentes productos o servicios para cubrir necesidades de inversión en: capital de trabajo, mejora de local, compra de propiedad para aumentar el espacio comercial, compra de mercadería, mejora de negocio, maquinaria u otros activos, mejora de vivienda etc.

Servicios que ofrece a través de la red de sucursales:

1. Mesa de cambio
2. Cambio de cheques Fiscales
3. Remesas Nacionales
4. Remesas Internacionales
5. Venta de tiempo aire para móviles
6. Recarga de Saldo TUC
7. Pago de servicios básicos
8. Micro pensiones:
9. Micro seguro



VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Objeto de estudio.

Diseñar un Manual de procedimientos de Crédito y Cobranzas, como instrumento que contribuya a mejorar las operaciones en Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER), ubicada en el municipio el Ayote del departamento de Chontales, durante el primer semestre del año 2020.

7.2 Tipo de estudio y alcance de la investigación.

La investigación que se lleva a cabo tiene un enfoque cualitativo.

La investigación cualitativa consiste “en utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (según Sampieri en su libro Metodología de la Investigación Pág. 132)

Se clasifica como investigación de campo ya que los datos son tomados de la realidad. Según el autor Arias (2012), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna (p.31).

El diseño de investigación que se utiliza es el no experimental, ya que, de acuerdo con Hernández, R. & Fernández, C. y Baptista P. (2010), esta investigación trata de un diseño no experimental porque fue realizada sin manipulación libre de las variables y donde se tomaron u observaron los sucesos tal y como se dieron para proceder seguidamente a su estudio y evaluación.

Es explicativa porque se dan a conocer las definiciones y conceptos legales y técnicos referentes a un manual de procedimientos de crédito y cobranza.



7.3 Metodología utilizada.

Es analítica, proyectiva y documental, con el objetivo de obtener información que permita deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una propuesta a la Organización.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permitió analizar los resultados que se obtuvieron, examinado a profundidad la necesidad de cumplir con los objetivos y la ejecución de la propuesta.

Proyectiva. Donde, según Jacqueline Hurtado de Barrera, el "proyecto factible", consiste en elaborar una propuesta o modelo para solucionar un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, región geográfica o área particular del conocimiento.

Por la extensión en el tiempo, es transaccional porque se lleva a cabo una sola vez en un mismo periodo de tiempo abarcando los distintos tópicos involucrados.

7.4 Técnicas e instrumentos para la captura de información.

Datos primarios:

Observación Directa.

Esta técnica se utilizó para captar los hechos que acontecen en la organización para obtener los datos más cercanos que ocurren en la realidad, poniendo especial atención a las actividades como objetos de estudio.

Técnicas:

Entre las técnicas utilizadas tenemos:

Técnica Cualitativa:

Entrevista

En el presente estudio no se pretenden abordar temas concernientes a la adopción de nuevas tecnologías; se aborda lo que esté directamente relacionado con la elaboración



del manual de control interno de ingresos y egresos para la organización. Se tuvo la oportunidad de entrevistar al Gerente Br. Yuriel Borge y a la Asistente de Operaciones **Ing. Leydi Zeledon Aragón**, para la recopilación de la información utilizada en este trabajo monográfico, esta entrevista se realiza en el mes de abril del año 2020.

Fuentes de datos secundarios:

Es información que se encuentra disponible en libros y publicaciones, que ya existe en algún lado con el fin de mejorar y actualizar algunos conceptos referidos a los manuales de control interno, así como páginas Web, que nos sirvieron para documentarnos y recolectar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados.

Con la realización de estos procedimientos se cumplió con el primer objetivo específico.

Instrumentos

Para la entrevista se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas, para la obtención de la información de primera mano, el cual facilitó la información y las necesidades de la implementación de un manual de crédito y cobranza.

7.5 Procedimiento de recolección de datos

Para ejecutar la fase de recolección de datos se realiza la entrevista al Gerente Lic Yuriel Borge y a la Asistente de Operaciones Lic. Leydi Zeledón Aragón, quienes nos brindó la información y documentación necesaria para la realización de este trabajo. Luego que se recolectó la información, el siguiente paso fue la elaboración de la propuesta, esto se realizó con la ayuda del programa de computación Microsoft Word. donde se realiza una revisión minuciosa del trabajo y por último se plasman las conclusiones, las que se realizaron en base a resultados obtenidos en la investigación y se brindan las recomendaciones necesarias.

7.6 Consideraciones éticas.

Las consideraciones éticas a tomar en cuenta en el procedimiento de recolección de datos son: Antes de proceder a recolectar datos, se le informa al entrevistado en qué consiste el trabajo investigativo de manera verbal, evitando así la distorsión de resultados. Todos los datos recopilados son utilizados únicamente para fines investigativos.



7.7 Recursos Utilizados:

Recursos físicos

En cuanto a instalaciones físicas, servicio de biblioteca y cuerpo docente se refiere, la Institución de apoyo para desarrollar la investigación es la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León.

Recursos Materiales

Los recursos utilizados para este trabajo de investigación son:

Recursos Bibliográficos: Libros, Tesis, Diccionarios, Guías, Internet, etc.

Materiales Económicos: Transcripciones, Copias, Lápices, Transporte.

7.8 Variables de Estudio.

Variable Independiente: Manual de crédito y cobranzas.

Variable Dependiente: Mejorar las operaciones en Financiera Fundación para el Desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER)



VIII. ANÁLISIS DE RESULTADO

El enfoque de su cartera está orientado al financiamiento de micro y pequeños productores y empresas, mayoritariamente del sector informal, con énfasis en agricultura, ganadería y comercio.

La responsable del área de operaciones refiere que el personal tiene clara las funciones, además en la financiera cuentan con un Manual de funciones que se les da a conocer al personal cuando ingresa.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA.

❖ **¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento FUNDESER en el municipio del ayote?**

❖ **¿De cuántos colaboradores dispone?**

Dispone de 8 colaboradores

Gerente de Sucursal, Estudiante Universitario 32^a.

Asistente de Operaciones Ingeniero 33^a

Asistente de Atención al Cliente Lic. 33^a.

3 oficial de Crédito Técnico, 30, 29, 26 años.

Gestor de Recuperación Técnico 19^a.

Cajera Lic. 30^a.

❖ **¿Actualmente la organización posee un organigrama estructurado establecido?**

En lo que respecta al área de crédito y cobranza, existen responsabilidades definidas al personal de crédito y solo cuentan con un manual de recuperación de cobranza.

❖ **¿El personal responsable tiene claro que su función es importante dentro de la compañía?**

La responsable del área de operaciones refiere que el personal tiene clara las funciones, además en la financiera cuentan con un manual de funciones que se les da a conocer al personal cuando ingresa.



❖ **¿Por qué cree que las operaciones de crédito y cobranza son de vital importancia dentro de la empresa?**

Es de vital importancia porque son fuentes de ingreso, y miden también nuestro crecimiento en relación a otras

Organizaciones, ya que el crédito es una estrategia de venta que nos permite competir más en el mercado. Porque constituyen

Un activo importante que mide la liquidez de la empresa.

❖ **¿Podría señalar que departamentos se relaciona el área de crédito y cobranzas?**

El departamento de crédito se relaciona directamente con la gerencia, quien es la encargada de colocar los créditos.

❖ **¿Cómo se podría fortalecer y optimizar los procesos de créditos y cobranzas para aumentar el volumen de recuperación?**

Para aumentar el volumen de recuperación, como es una zona rural, visitan a los clientes y se da seguimiento en las llamadas por teléfono, no se puede hacer uso de la tecnología por las características de la zona.

❖ **¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos de crédito y cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de la cartera?**

Los entrevistados consideran que el contar con un manual de procedimientos de crédito y cobranza, en específico para

Financiera en el ayote, sería de mucha utilidad y lo necesitamos, por lo que estamos en disposición de poder implementar el Modelo propuesto.

En lo que respecta al área de crédito y cobranza, existen responsabilidades definidas al personal de crédito y solo cuentan con un manual de recuperación de cobranza.

El departamento de crédito se relaciona directamente con la gerencia quien es la encargada de colocar los créditos y corroborar la situación del cliente



Entre otras de las preguntas es ¿Considera usted que el personal que trabaja en Créditos y Cobranzas cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones?

Respondiendo que en un 80' % porque el personal es nuevo y no tiene experiencia en finanzas en general, su rama es lo agropecuario, se están adaptando a la empresa.

Para fortalecer y optimizar la cobranza, para aumentar el volumen de recuperación, como es una zona rural, visitan a los clientes y se da seguimiento en las llamadas por teléfono, no se puede hacer uso de la tecnología por las características de la zona.

Todo esto se realiza para dar oportunidad a renovar crédito.

Hay que tomar en cuenta que la situación económica está afectando bastante, hay recesión al no poder vender el ganado, las pulperías no están vendiendo casi nada y en relación al servicio casi no hay, por lo que no hay circulante.

Los entrevistados consideran que el contar con un manual de procedimientos de crédito y cobranza, en específico para la financiera en el Ayote, sería de mucha utilidad y lo necesitamos, por lo que estamos en disposición de poder implementar el modelo propuesto.



IX. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA

9.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la apertura de mercados, surgimiento de nuevos productos y la agresiva competencia hace que las empresas busquen implementar medios creativos y flexibles que le permitan competir en el mercado, por ello crean sistemas de crédito a corto plazo (crédito comercial) para sus clientes, cuya finalidad es aumentar el volumen de ventas y las utilidades en la organización.

Los sistemas de crédito se rigen por políticas que son de vital importancia para el desempeño de las organizaciones, de esta manera se identifica y maneja el riesgo mercantil, con el objetivo de optimizar y proteger los recursos de la agrupación. Las cuentas por cobrar son el resultado de la colocación de los productos en el mercado a través de las ventas a crédito, y constituyen un activo de vital importancia por ser un indicador que mide la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa. La gestión de cobranza efectiva corresponde a la aplicación de procedimientos de cobro oportunos en relación a las condiciones de la organización y conservando la buena voluntad del deudor.

El diseño de un adecuado manual de procedimiento de crédito y cobranza no sólo implica un dominio técnico sobre la materia sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar. En otras palabras, aunque existen los criterios generales para el manual, los procedimientos, mecanismos e instrumentos de control pueden variar de una empresa a otra.

En este sentido el manual propuesto, contiene los elementos necesarios que servirán de mecanismo de apoyo a la financiera ubicada en el municipio el Ayote, orientado al logro de los objetivos planteados en dicha área.

Un adecuado control de crédito y cobranza, podrá prevenir con tiempo sobre el bajo rendimiento de una gestión administrativa, pero no podrá transformar o convertir una



administración deficiente en una destacada. En este sentido, el crédito es uno de los componentes básicos de la actividad gerencial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo que se realizó a Financiera Fundación para el desarrollo Socioeconómico Rural (FUNDESER) S.A. ubicada en el municipio el Ayote, se evidenció que solo se cuenta con políticas de cobranza y como parte del compromiso adquirido se presenta el manual de procedimientos de crédito y cobranza que ayudará a la disminución de las debilidades existentes.

9.2 Factibilidad legal

La presente investigación es legalmente factible porque está basada y desarrollada dentro de las leyes, reglamentos y normativas vigentes, respecto al crédito y la cobranza en nuestro país.

La morosidad en las cuentas por cobrar constituye un grave problema que compromete el funcionamiento de la compañía, inicialmente al disminuir el índice de liquidez, y de ser recurrente convierte las cuentas en incobrables; al no contarse con las provisiones necesarias afectaría la solvencia de la empresa, provocando una posible liquidación de la misma.

Las principales causas del aumento del índice de morosidad en créditos comerciales para las organizaciones, corresponden a la deficiente evaluación del sujeto de crédito, la ausencia de políticas de crédito y cobranza; y la recesión económica actual.

Para lograr una cartera de crédito saludable, es decir con un índice de morosidad bajo, se debe efectuar una evaluación económica profunda del sujeto de crédito en cuanto a nivel de ingresos y endeudamiento, capacidad de pago, referencias crediticias y el sector en el que se desenvuelve. El otorgamiento de los créditos solo debe obedecer a quienes presente menos riesgo de incobrabilidad.



9.3 Objetivo.

Desarrollar un Manual de Procedimientos de crédito y cobranza, con el fin de que los procesos operativos sean realizados con mayor eficiencia y eficacia, y se obtenga información confiable y actual para la toma de decisiones.

9.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS Y COBRANZAS PROPUESTO

Objetivo Principal.

Establecer procedimientos que permitan el buen manejo de las actividades de recaudación de cartera y poder aplicar políticas que permitan los buenos funcionamientos de las tareas encomendadas con el fin de mejorar los procesos en el área de crédito y cobranzas, y contar con un personal calificado al momento de brindar servicios a nuestros clientes.

Alcance

El manual será entregado al personal de crédito y cobranzas, que tendrán la responsabilidad de hacer cumplir las estrategias implementadas en cada uno de los procesos para la mejora de las actividades crediticias.

Documentación necesaria

Como parte fundamental y de gran importancia es la documentación que se debe receptar en el departamento, entre los archivos del ejecutivo de crédito debe existir la historia del cliente, donde conste toda la documentación solicitada, misma que en un periodo de tiempo debe ser actualizada.



FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO POR PROCESO Y ACTIVIDAD

Actividades	Número de Actividad	Descripción de Actividad	Tiempo en Minutos	Responsable
Promoción	1	Ofrecer alternativas de adquisición del crédito	10	Analista
Detección de Clientes	2	Seleccionar a clientes potenciales para el otorgamiento de créditos.	12	Analista
Llenado de solicitud y levantamiento de la información	3	Completar el formato de crédito que se le asigna al cliente.	15	Atención al cliente
Recepción de Documentos	4	Recepcionar la documentación otorgada con anterioridad al cliente.	5	Atención al cliente
Análisis y Tramites del Crédito	5	Verificar que los requisitos y documentación presentada en la solicitud, cumpla con las políticas establecidas.	25	Analista
Análisis y Validación de la Solicitud	6	Revisión y aprobación de formato otorgado al cliente a solicitud de un crédito a la financiera por parte del comité de crédito.	15	Analista
Comité de Crédito	7	Mediante reunión solemne las personas que integran el comité de crédito tienen las funciones de evaluar para aprobar o denegar las solicitudes de préstamos en exceso de aquellas cantidades que los oficiales de crédito están autorizados a conceder.	30 - 45	Gerente de sucursal



Actividades	Número de Actividad	Descripción de Actividad	Tiempo en Minutos	Responsable
Elaboración de Solicitud de Cheque	8	Ingresar en el formato de solicitud de cheque los nombres de los clientes aprobados con montos, plazos y condiciones aprobadas por el comité de crédito.	20	Formalizador de Crédito
Formalización y Desembolso	9	<u>Formalización:</u> Ingresar en el sistema de cartera toda la información recabada en la solicitud de préstamo y las condiciones de la aprobación por parte del comité de crédito. <u>Desembolso</u> Actividad de informar al cliente y fiador del préstamo las responsabilidades adquiridas en la aceptación del préstamo y la obligatoriedad de cumplir lo establecido en el plan de pagos y contrato de préstamos.	20	Formalizador de Crédito
Introducción de información para formalización en el sistema	10	Incluir todos los datos del cliente al sistema de crédito de la financiera.	5	Formalizador de Crédito
Generación de documentos para desembolsos	11	Imprimir desde el sistema de cartera la documentación que verifica que la información del préstamo fue ingresada correctamente al sistema y de la cual se entrega un plan de pagos al cliente y se toma la firma del mismo en el contrato impreso.	5	Formalizador de Crédito
Legalización de documentos para desembolsos	12	Elaboración por parte del Asesor Legal de la Sucursal de una escritura pública donde se formaliza el otorgamiento del crédito y las condiciones del mismo.	25	Asesor legal



Actividades	Número de Actividad	Descripción de Actividad	Tiempo en Minutos	Responsable
Elaboración y Revisión de cheque	13	Con la información ingresada en el sistema de cartera se procede a la impresión del formato de cheque, que a su vez se envía a revisión para posteriormente ser enviado a firmas.	12	Tesorera
Control y Revisión del desembolso	14	Una vez formalizado el crédito y elaborado el cheque, se unifican en el expediente asignado al cliente para proceder con la firma de los mismos.	5	Gerente de sucursal
Lectura y Firma del Documento	15	Una vez firmados y autorizados los cheques. Retornan nuevamente a la encargada de formalización quien procede a la toma de firmas tanto del cliente como del fiador.	12	Formalizador de Crédito
Desembolso	16	Es la transacción financiera que mide los pagos efectuados el cual representa una salida de fondos.	12	Tesorero
Administración de Cartera	17	Es la contabilización de todos los gastos incurridos de la financiera para que de esta manera minimicemos el riesgo de las inversiones a futuro.	5	Contador
Archivo de documentación en expediente	18	Es cualquier tipo de documentación relacionados a cada cliente que se haya agregado al sistema crediticio.	8	Analista
Resguardo de documentos legales	19	Almacenar de una manera segura todos los documentos de suma importancia para poder utilizarlos en su debido momento.	5	Gerente de sucursal

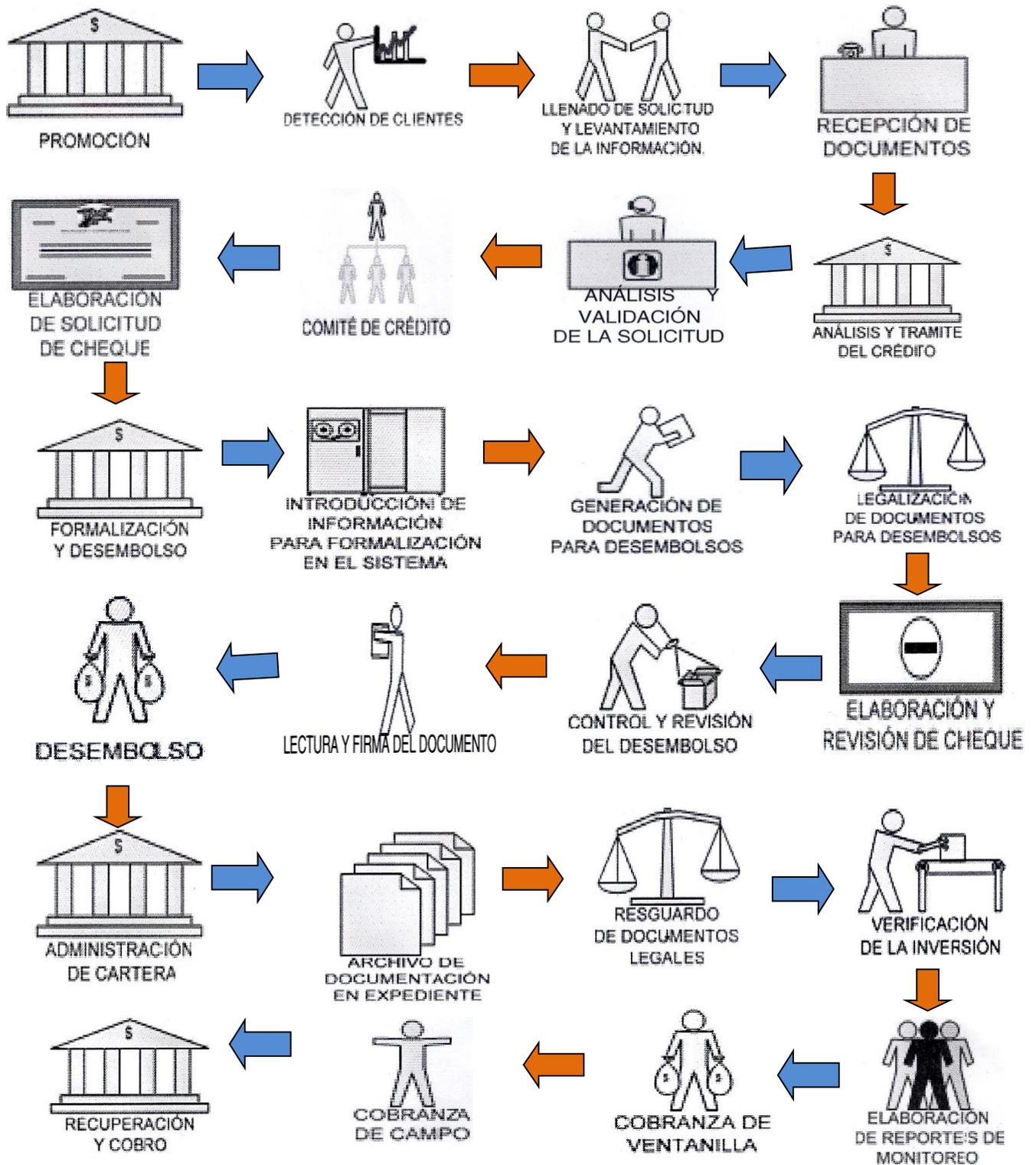


Actividades	Número de Actividad	Descripción de Actividad	Tiempo en Minutos	Responsable
Verificación de la inversión	20	Se deberá realizar un exhaustivo análisis de los recursos que invertiremos en una área determinada o proyecto, determinando cuáles serían los beneficios obtenidos de ésta.	10	Analista
Elaboración de Reportes de Monitoreos	21	Observaremos el curso de uno o varios parámetros para detectar posibles anomalías en la inversión que realiza con la financiera.	40	Analista
Cobranza de Ventanilla	22	Adquirir todos los pagos realizados por cada cliente en caja de la empresa al momento de realizar el cliente un abono a su préstamo la cajera verifica si éste quedó al día de lo contrario informa al cliente que aún tiene un monto pendiente.	2	Cajera
Cobranza de Campo	23	Es la cobranza de terreno con citación a oficina a deudores.	15	Analista
Recuperación y Cobro	24	En cada inversión que se realiza como financiera se recupera el monto correspondiente a principal e intereses neto que se invierte como las ganancias que planeamos obtener por medio de las distintas maneras de cobro estipuladas por la empresa.	10	Analista

Este procedimiento permite tanto al cliente como al personal de la financiera estar claro acerca de las actividades que van a realizar o el proceso que se llevará a cabo para otorgar o denegar el crédito, lo que les facilitará el trabajo, mejorando su desempeño laboral. En este manual se refleja tiempo y responsable de cada una de las actividades a realizar en orden sucesivo y separado del flujo de cobranza.



FLUJO OPERATIVO DE CRÉDITO POR PROCESO Y ACTIVIDADES





PROCEDIMIENTO PARA COBRANZAS DE PRÉSTAMOS VENCIDOS

Actividades	Número de Actividad	Días de Atraso	Descripción de Actividad	Tiempo en Minutos	Responsable
Análisis y Recuperación de Cartera con cuota vencida	1	2	De acuerdo al reporte de mora emitido del sistema se determina según el rango de antigüedad el tipo de cobro a realizar el que puede ser mediante llamada telefónica, aviso de cobro por el analista o acompañado por la persona correspondiente. Haremos la respectiva revisión de la cartera de cada cliente y veremos cuáles son las multas con sus respectivos porcentajes de interés que se le aplique por la demora en la cancelación de su deuda asumida.	20	Analista y Gerente de Sucursal
Visitas al cliente por el analista	2	3	Si acaso nuestro cliente solicita o la microfinanciera considere propio la visita para la darle orientación o control	10	Analista
Llamadas	3	4	Realizada por el analista.	5	Analista
Nota de Cobro 1	4	6	Se recuerda al cliente que posee una cuota vencida y deberá regularizar. Es visitado por el analista, anexando copia firmada por la persona que lo recibió al expediente.	12	Analista
Llamada Nota 1	5	8	Llamada recordatoria realizada por el analista de crédito.	5	Analista
Nota de Cobro 2	6	10	Se le recuerda el compromiso asumido con copia al fiador. Visitado por el analista.	12	Analista



Actividades	Número de Actividad	Días de Atraso	Descripción	Tiempo en Minutos	Responsable
Llamada Nota 2	7	15	Llamada recordatoria al deudor y fiador por parte de analista.	5	Analista
Nota de Cobro 3	8	20	Nota dirigida al fiador con copia al deudor. El analista acompañado por supervisor (Si lo hubiera) o gerente de la sucursal comunica al cliente que deberá regularizar su crédito, caso contrario pasará a cobro extrajudicial.	12	Supervisor
Llamada Nota 3	9	25	Llamada recordatoria al deudor y fiador realizada por el analista.	5	Analista
Nota de Cobro 4	10	30	Arreglo extrajudicial. El abogado comunica al cliente que de no regularizar su situación su caso pasará a instancias judiciales, de no llegarse a ningún arreglo se procede a nota de cobro 5.	12	Gerente de sucursal
Llamada Nota 4	11	40	El abogado notifica al cliente que es el último contacto que su caso pasará a cobro judicial.	5	Analista
Comité de Mora	12	40 a 50	Se analiza el caso por el comité de mora de la sucursal integrado por el Gerente y un mínimo de dos promotores. Si hay supervisor en su sucursal éste también es parte del comité.	12	Gerente de sucursal
Nota de Cobro 5	13	55	El caso pasa a cobro judicial.	8	Gerente



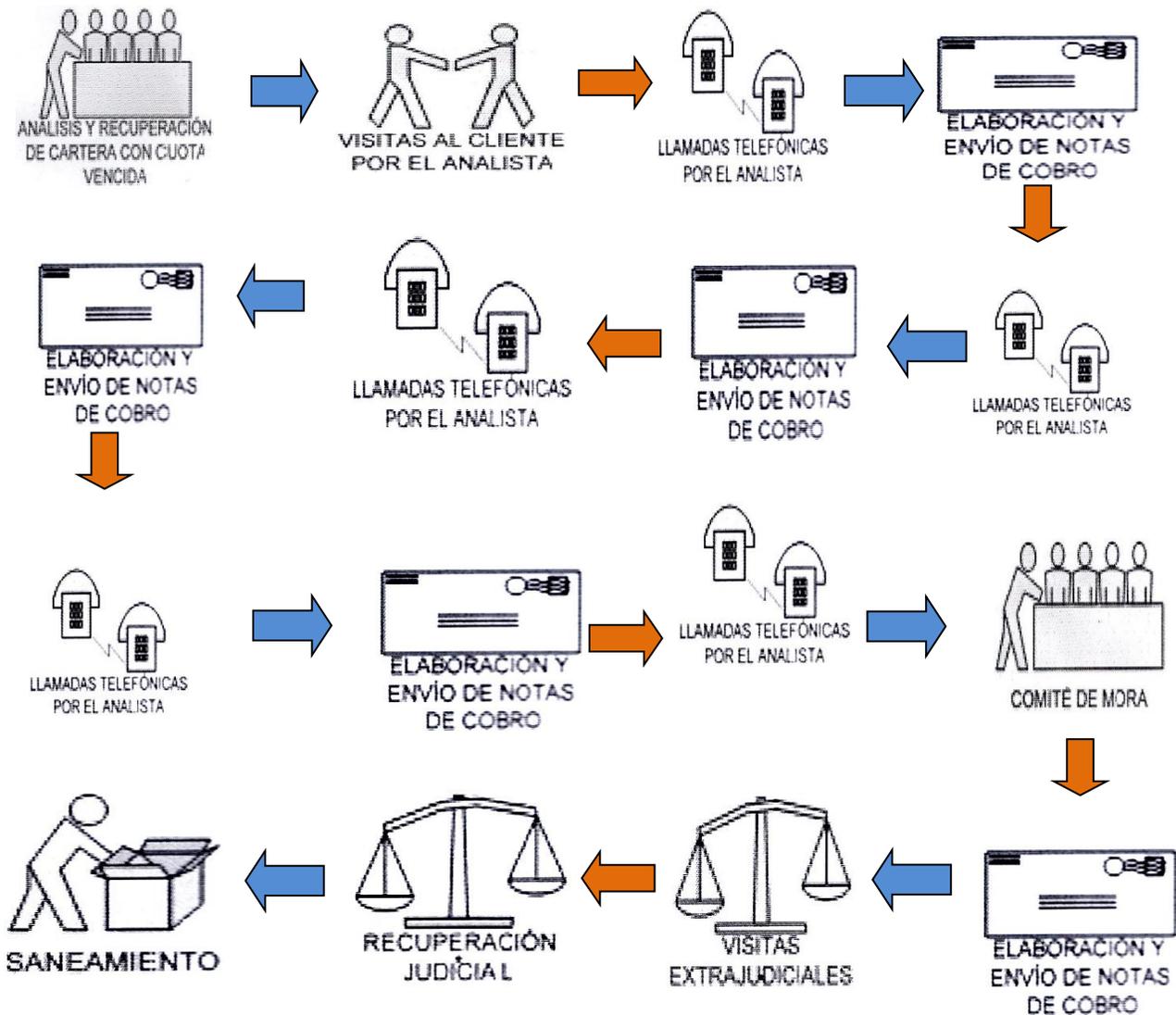
Actividades	Número de Actividad	Días de Atraso	Descripción	Tiempo en Minutos	Responsable
Visita Extrajudicial	14	60	Último contacto, realizado por el abogado, Gerente o supervisor, si lo hubiera. Según el resultado de la gestión, el gerente de sucursal ratifica o no, que se dé curso por la vía judicial previo aval de casa matriz.	30	Asesor Legal
Recuperación Judicial	15	Más de 90	Se aplica contrato anexo a solicitud de préstamos. Primero los gastos legales, segundo mantenimiento de valor, tercero los intereses moratorios, cuarto intereses corrientes y quinto el capital.	3	Asesor Legal
Saneamiento	16	95 a 120	Inician cobro por vías judiciales. El abogado intenta llegar a un acuerdo con el cliente para seguir abonando su cuota, en caso contrario automáticamente sigue el proceso judicial.	30	Asesor Legal

Por ser la cobranza parte del crédito, vimos necesario realizar un flujo grama de actividades por separado del crédito, indicando los días de atraso, las actividades a realizar y el responsable de dichas actividades.

En el caso de que el cliente se encuentre en morosidad alta, pasa a cobro judicial para el saneamiento de la cartera, aplicando los intereses correspondientes, de acuerdo a las políticas de la empresa acorde a los lineamientos establecidos en el manual



FLUJO OPERATIVO DE COBRANZA POR PROCESO Y ACTIVIDADES





Cronograma Propuesto de implementación.

El cronograma contiene las fases para la implementación del modelo del manual de control interno de ingresos y egresos, destacando el tiempo a utilizar y los responsables de llevar a cabo las actividades correspondientes.

CRONOGRAMA PROPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN											
No.	Actividad	Mes/Semana								Responsable.	
		1er Mes:				2do. Mes:					
		1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Presentación.										Asistente de Operaciones.
2	Aprobación.										Gerencia
3	Difusión.										Gerencia y de Operaciones
4	Capacitación.										
5	Ejecución.										
6	Revisión posterior al modelo.										

Revisión posterior a la propuesta.

Una vez implementado el manual, deberá ser revisado para garantizar funcionalidad y aplicabilidad acorde a los objetivos de la organización, de encontrarse fallas en los procesos deberán ser cambiados o modificados para garantizar un mejor funcionamiento.



X. CONCLUSIONES

En conclusión, podemos indicar que de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación se ha llegado a conocer teoría fundamental sobre el crédito y la cobranza, en cuanto a definiciones, políticas, procedimientos, controles y leyes que regulan esta actividad, aplicables para empresas comerciales.

Un manual de procedimiento de crédito y cobranza para Fundeser minimiza el riesgo crediticio al que se expone esta micro financiera en su actuar diario, con un manual en el que lo más notable son las políticas que rigen a la institución sin dejar en claro aspectos importantes al momento de otorgar sus créditos.

La propuesta del manual contribuye a un mejor funcionamiento de la microfinanciera en cuanto a las operaciones que realiza en el área de crédito, tomando en cuenta que el con el diagrama de flujo, hay un mejor conocimiento acerca de las labores que realizan a diario, el tiempo estipulado para cada actividad, así como a quien corresponde la responsabilidad propiciando que la información circule por toda la institución dando así una retroalimentación dentro del personal, accediendo con claridad tanto al cliente como a la institución lo cual evita malos entendidos entre las partes vinculadas.

Este manual permite al cliente la confianza suficiente como para que se mantenga dentro del crédito y sirve como una guía básica y suficiente para los nuevos empleados que ingresen a la institución.

Si aplicamos los criterios y hacemos respetar los procesos dentro de este manual, todos se estarán comprometiendo al desarrollo de la institución, haciéndola más solida y más fuerte económicamente.



XI. RECOMENDACIONES

Para que la empresa funciones de forma óptima, se sugiere revisar e implementar el manual propuesto para el crédito y la cobranza, este funcionara como una guía de acción y cumplimiento de políticas, reglamentos y leyes, generando los resultados deseados para la organización y sus clientes.

El manual de procedimiento una vez entregado a cada empleado, deberá firmar un registro de recibo, el que servirá como constancia de entrega y sobre todo su compromiso principal de cumplir su rol dentro de la financiera.

Es importante capacitar al personal respecto a las gestiones de cobranza eficaz, para mejorar la atención al cliente y recuperar al menor tiempo la inversión.

Incentivar a los empleados el uso correcto del manual de procedimientos, que sirva como apoyo a sus actividades diarias, para antiguos y nuevos empleados.

En caso de alguna modificación dentro de los procesos establecidos, el respóndale de Crédito deberá notificar el cambio, y convocará una nueva capacitación para la actualización del mismo.

Como recomendación final, emplear adecuadamente el manual, de crédito y cobranza; todo nuevo proceso, todo cambio que haya dentro de la organización, siempre será para mejorar el bienestar de los empleados, para satisfacer aún más las necesidades del cliente y sobre todo garantizar el éxito de la misma, que el compromiso de empleado hacia la financiera sea el reflejo en el cumplimiento de sus procesos.



XII. BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas

- Berk, J. y Demarzo, P. (2008). Finanzas Corporativas (1era ed.). México, México: Pearso Educación.
- Block, S., Hirt, G. y Danielsen, B. (2013). Fundamentode de Administración Financiera (14ta ed.). México, México: McGraw-Hill/ Interamericana
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). Pricipios de Finanzas Corporativas (9ed ed.). México, México: McGran Hill.
- Fred R. David (2002) Conceptos de Administración Estratégica Edit. Prentice Hall, Mexico
- García Martínez, Munch Galindo,(2004) “Fundamentos de administración”, México, Quinta Edición, ISBN: 968-24-3941-8
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (12ava ed.). México, México: Pearson Educación.
- Guillermo Gómez Ceja. (2001) Planeación y Organización de Empresa. Mcgraw Hill,
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Editorial MC GRAWHILL. México. (1998).
- Koontz Harold & Weihrich Heinz, (2004).Administración una Perspectiva Global, 12ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., y Palich, L. E. (2010). Administración de Pequeñas Empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras (14 ed.). Santa Fé, México, D.F.: Cengage Learning.
- Medición y Control del Riesgo Financiero; incluye Riego de Mercado y Crédito. Alfonso de Lara Haro, 3er. Edición. Editorial LIMUSA, México 2005.
- Morrissey, George L., (2000) Pensamiento Estratégico, Edit. Prentice-Hall, Mexico
- Nárvaez Sánchez, A. A. (2006). Principios de Administración Financiera I. Managua, Nicaragua: Ediciones A.N.
- Robles, C. (2012). Fundamentos de administración Financiera (1era ed.). Estado de Mexico, Mexico: Red Tercer Milenio.



- Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jordan, B. D. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas (9 ed.). México, México: McGrwHill.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). Finanzas Corporativas. México, México: McGraw- Hill Educación.
- Red Financiera Bac- Credomatic. (2008). Libro Maestro de Edcucación Financiera: Un sistema para vivir mejor (1 ed.). San José, Costa Rica: Red Financiera BacCredomatic.
- Santillana Juan, (2005). Establecimiento de sistemas de control interno. México: Printed Ediciones.
- Soriano, M. J. (2010). Introduccion a la contabilidad y las Finanzas. (P. Editoria, Ed.) Barcelona, España.
- Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de investigación científica. Tercera Edición. Editorial Limusa. México. (1996).
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994). Fundamentos de Administracion Financiera (8va ed.). México, México: Prentice Hall Hispanoamericano. Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (13 ed.). México, México: Pearson Educación.
- Villaseñor Fuente, E. (2007). Elementos de administración de credito y cobranza (4ta ed.). México, México: Trillas.

Referencias Electrónicas.

ABC. (2013). *DEFINICON* ABC. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

Cordova, E. E. (2013). *Universidad Nacioanal Autonoma de Mexico* . Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/112/ManualesAd.ppt>

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_los-procedimientos-y-proyectos-de-planeacion.html

http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/ca p9_f.htm



<https://credito-en-la-web.es.tl/CREDITO.htm>

<https://economipedia.com/definiciones/credito.html>

<http://financierafundeser.com.ni/inicio-de-operaciones-financiera-fundeser/>



XIII. ANEXOS



Anexo No. 1 Fotos de la Financiera Fundeser y trabajadores.



Oficina UNDESER municipio El Ayote, departamento de Chontales.



Cajera Jennifer de los Ángeles López



Encargado de Gerencia Yuriel Borge

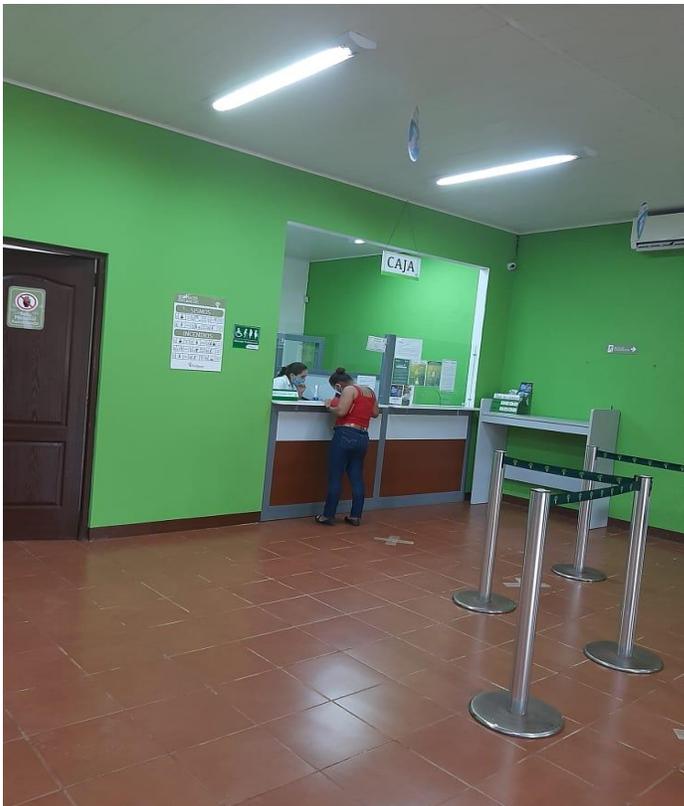




Misión y Visión de FUNDESER.



Recepción



Área de Caja.

Asistente de Operaciones.





Anexo 2. Entrevista.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento FUNDESER
2. ¿De cuántos colaboradores disponen?
3. ¿Cuál es el promedio de clientes diario o semanal que atienden?).
4. ¿Cuenta con Misión, visión, Políticas?
5. ¿Actualmente la organización posee un organigrama estructurado establecido?
6. ¿El personal responsable tiene claro que su función es importante dentro de la compañía?
7. ¿Cuál cree que es el principal problema del área de crédito y cobranza?
8. ¿Por qué cree que las operaciones de crédito y cobranza son de vital importancia dentro de la empresa?
9. ¿El sistema contable administrativo, en su módulo cuentas por cobrar otorga los reportes y demás beneficios para analizar el otorgamiento de créditos y cuentas vencidas?
10. ¿Qué políticas tiene la entidad para la recuperación de cartera?
11. ¿La organización posee con un formulario de solicitud de crédito estandarizado?
12. ¿El proceso de crédito, cómo se la realiza?
13. ¿Podría señalar que departamentos se relaciona el área de crédito y cobranzas?
14. ¿Qué es para usted una política de crédito?
15. ¿Quién considera usted que es el responsable de la cobranza?
16. ¿Cómo se podría fortalecer y optimizar los procesos de cobranzas, para aumentar el volumen de recuperación?
17. ¿De qué manera cree que la economía en el país está afectando a la recuperación a las cuentas por cobrar en la empresa?
18. ¿Actualmente en la empresa existe algún tipo de sistema para el control de la cartera vencida?
19. ¿Con que frecuencia se revisa los estados de cuentas de los clientes?
20. ¿Considera usted que el personal que trabaja en Créditos y Cobranzas cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones?
21. ¿Se está realizando un seguimiento a los clientes antes del vencimiento del crédito?
22. ¿La empresa tiene cartera considera como incobrable?



23. Cuentan con un Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas.
24. ¿Considera usted que la implementación de un Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de la cartera?
25. ¿Qué ventajas tendría la implementación del manual de procedimientos de crédito y cobranza de crédito y cobranza para la Financiera?
26. ¿Si se llegara a implementar, quiénes considera serían los responsables del mismo?

Anexo 3.

Presupuesto.

Implica el costo con que se va a llevar a cabo nuestro trabajo. Ante tales circunstancias presentamos un bosquejo de los costos que incurriremos en la elaboración del diseño del trabajo monográfico.

GASTOS GENERALES

Impresiones y Fotocopias.		1,400.00
Sub-Total.	<u>1,400.00</u>	

GASTOS POR SERVICIOS PERSONALES.

Transporte	600.00	
Alimentación.	400.00	
Inscripción de Monografía.	1,200.00	
Sub-Total.	<u>2,200.00</u>	
TOTAL.		<u>3,600.00</u>



Anexo 4. Cronograma de Actividades.

ACTIVIDAD	Mes Ener 2020	Mes Feb.	Mes Mar.	Mes Abr.	Mes Mayo	Mes Jun	Responsables	
Revisión de Bibliografía, Elaboración de tema de investigación, elaboración de planteamiento del problema.							Grupo de Investigación	
Elaboración de objetivos de investigación, revisión de bibliografía.								
Elaboración de Marco Teórico, tipo de Metodología, instrumentos y técnicas a utilizar.								
Recolección y análisis de datos.								
Discusión de los resultados								
Conclusiones y Recomendaciones.								
Revisión del trabajo								
Inscripción y entrega de protocolo	septiembre del año 2020							
Entrega de Trabajo Final	octubre del año 2020							