



UNIVERSIDAD DE PANAMA

VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACION EN FINANZAS

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL


FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE UNA
EMPRESA DE "FACTORING"

POR
LEYSIS ITZEL PRAVIA FERRABONE

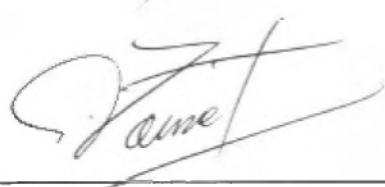
1999

APROBACION

Director de la Tesis _____



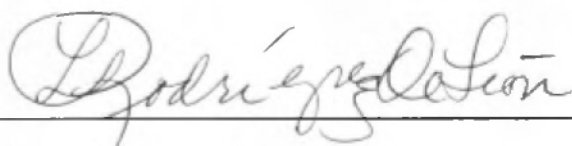
Miembro del Jurado _____



Miembro del Jurado _____



Vicerrectoría de Investigación y Postgrado _____



Fecha _____

T.M.

2 JUL 1999

obs. del autor

315584-

DEDICATORIA

A mis padres, Eduardo y Norma, por su guía
y ayuda para alcanzar mis metas
profesionales

A mi esposo, Alberto, por su apoyo en todo
momento para la culminación de este
trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Jesús misericordioso por su luz que nunca me ha faltado en mi desarrollo profesional y en mi vida personal.

Agradezco al Señor Hernando Arias por permitirme utilizar su empresa como modelo.

Al Profesor Hernán Hernández, a la Sra. Diana Lee, a la Profesora Libia de González por su tiempo en revisar y darme sus mejores recomendaciones.

A mi Padre por apoyarme en todo momento.

Y a cada una de las personas que contribuyeron en la realización de este trabajo.

INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCION	2
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Objetivos Generales	5
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Preguntas de Investigación	6
1.4. Unidades de Análisis	8
1.5. Justificación de la Investigación	8
II. REVISION DE LA LITERATURA O FUNDAMENTO TEORICO	11
2.1. El “Factoring”: Cesión de Cobro de las Facturas Pendientes	11
2.1.1. Orígenes y Desarrollo del “Factoring”	11
2.1.2. Función Económica del “Factoring”	14
2.2. Teorías y Prácticas de la Administración	19
2.2.1. La Industrialización y la Burocratización de la Empresa Moderna	19
2.2.2. Naturaleza y Bases de la Estructura Administrativa	21
2.2.2.1. Elementos que Forman la Estructura Organizacional	21
2.2.3. El Manual de Procedimientos	24
III. ASPECTOS METODOLOGICOS	26
3.1. Tipo de Investigación	26

3.2.	Formulación de Hipótesis	26
3.3.	Definición de Conceptos	27
3.4.	Diseño de la Investigación	27
3.5.	Selección de la Muestra	28
IV.	PRESENTACION Y DISCUSION DE LOS DATOS	29
4.1.	Posición que Ocupa y Tiempo de Permanencia en el Cargo	30
4.2.	Jerarquía de Autoridad	31
4.3.	Relación de la Posición que Ocupa con Otras Posiciones	31
4.4.	Requisitos para la Compra de Facturas y Procesos Subsiguientes	32
4.5.	Nivel Educativo	34
4.6.	Requisitos de Reclutamiento de la Empresa	35
4.7.	Requisitos Personales para el Desempeño del Puesto	35
4.8.	Requisitos Técnicos para el Desempeño del Puesto	37
4.9.	Responsabilidades que Implican el Desempeño del Puesto	38
4.10.	Satisfacción Experimentada en el Desempeño del Puesto	39
4.11.	Posibilidades de Movilidad o Ascenso que Ofrece la Empresa	40
4.12.	Supervisión del Trabajo y Entrenamiento	41
4.13.	Tipo de Problemas que Enfrenta en el Trabajo	41
4.14.	Entrevista a la Gerencia	42
4.15.	Conclusiones de la Investigación Realizada en la Empresa CF, S.A.	44

V.	PROPUESTA DE MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	46
5.1.	Objetivos y Funciones de los Departamentos de C.F.,S.A.	46
5.2.	Procesos y Actividades de los Departamentos de C.F.,S.A.	71
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFIA	87
	ANEXOS	90
	Anexo 1 Guía de Entrevista a Directivos	91
	Anexo 2 Encuesta a Empleados	93
	Anexo 3 Formularios Operativos de la Empresa CF, S.A.	95

INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1	Relación de la Posición que Ocupa en la Empresa con Respecto de Otras Posiciones	32
Cuadro No 2	Documentación Requerida al Cliente, Según Tipo de Empresa	32
Cuadro No 3	Posición que Ocupa en la Empresa, Según Nivel Educativo	34
Cuadro No 4	Requisitos Personales para Ocupar la Posición que Desempeña	36
Cuadro No 5	Requisitos Técnicos para el Desempeño del Puesto	37
Cuadro No 6	Responsabilidades que Implica el Desempeño del Puesto	38
Cuadro No 7	Posibilidades de Movilidad o Ascenso que Ofrece la Empresa	40

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No 1	Tiempo de Trabajar en la Empresa	31
Gráfica No 2	Forma de Reclutamiento	35
Gráfica No 3	Requisitos Personales para el Desempeño del Puesto	36
Gráfica No 4	Requisitos Técnicos para el Desempeño del Puesto	38
Gráfica No 5	Responsabilidades de la Posición	39
Gráfica No 6	Satisfacción Experimentada en el Desempeño del Puesto	40
Gráfica No 7	Posibilidades de Movilidad o Ascenso que Ofrece la Empresa	41
Gráfica No 8	Tipo de Problemas que Enfrenta en el Trabajo	42

RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene dos metas: primero, llevar a cabo un levantamiento de datos en la empresa C.F., S.A. lo que permite conocer sus características organizacionales en lo referente al nivel de especialización requerido, jerarquía de autoridad y disposición del personal de acuerdo a las tareas. Por otra parte, se analiza el proceso de compra de cuentas por cobrar de dicha empresa y describe el tipo de clientes o empresas a los cuales se le compra facturas. Toda esta información sirve de base para elaborar el manual de procedimientos para la actividad de “factoring” que se propone como resultado del estudio. El manual de procedimientos propuesto describe la organización y funciones de la estructura orgánica de la Compañía; sus objetivos, procesos y actividades que se desarrollan dentro y entre cada uno de los departamentos que la componen.

SUMMARY

This research project has two goals: first, collect data from the venture, C.F., S.A. which would grant us knowledge regarding the organizational characteristics of it. Particularly is it relates to the degree of specialization required, hierarchy of control and the distribution of its personnel according to tasks. Aside from this, the process through which the company acquires accounts receivable its analyzed, describing the type of client from whom they commercial invoices. All this information serves as the basis upon which a manual of procedures; for the activity known as “factoring”, will arise as the result of this study. The proffered manual describes the organization and functions of the company’s organic structure; its objectives, processes and activities developed within and between each and every one of the departments that comprise it.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha experimentado enormes cambios, especialmente a partir de la II Guerra Mundial. Estos cambios se manifiestan, principalmente, en la reorganización del mercado internacional y en las nuevas tendencias del proceso productivo, hacia la conformación de la sociedad post-industrial. La confluencia de estas dos grandes corrientes ha generado nuevas necesidades y nuevos servicios, que han afectado tanto la estructura ocupacional, como la naturaleza de las organizaciones.

Este proyecto de investigación gira en torno al análisis de una empresa dedicada al “factoring” o a la compra de cuentas por cobrar. El “factoring” es una antigua práctica anglosajona, ligada a actividades comerciales de inicios de la Revolución Industrial en el siglo XV a través de la cual un comisionista gestiona negocios ajenos, y eventualmente, esta actividad se desarrolla como un servicio especializado de cobros, préstamos y de anticipos de pagos factura. La estructura organizativa del “factor” o comisionista cambia y se reemplaza a través del tiempo, de manera que la función de agente vendedor y de almacenaje es reemplazada por una entidad financiera.

Hoy día el “factoring” constituye una fórmula comercial y financiera que facilita la relación comercial en tanto que el proveedor anticipe el cobro de su venta y los clientes posterguen el pago de la compra. Se trata de una operación de gran utilidad dentro del marco de la compra y venta de bienes y servicios. El “factor” se ha convertido en una entidad de servicio financiero y de crédito. Da asesoramiento en la aprobación de clientes y de límite de créditos, garantiza el pago de los clientes aprobados y compra la cartera de los clientes morosos.

Este proyecto de investigación tiene dos metas: primero, recoger información que nos permita conocer las características organizacionales de la empresa C.F., S.A. dedicada a la actividad financiera del “factoring” o la compra de cuentas por cobrar. Se trata de una empresa en crecimiento, pero que adolece de un manual donde se establezcan claramente los objetivos de la empresa, las funciones y las atribuciones de los empleados.

Segundo, a partir de los datos recopilados, que describen la estructura formal de la empresa, vamos a elaborar un manual de procedimientos que establezca con precisión, los objetivos de la empresa, los procesos y actividades que se desarrollan dentro y entre cada uno de los departamentos que la componen.

En síntesis, este trabajo implica dos niveles de análisis: en el ámbito empírico, recoger la información necesaria en cuanto a la naturaleza del trabajo, las actividades que se realizan, los flujos de autoridad, las formas de reclutamiento y posibilidades de ascenso, procesos y procedimientos y relaciones interpersonales; en el ámbito teórico, elaborar el manual de procedimientos requerido.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Panamá, la actividad del “factoring” ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, por lo que ha generado gran competencia entre las empresas dedicadas a esta actividad. Como resultado de esto último, dichas empresas se han visto en la necesidad de mejorar su nivel de eficiencia en los servicios ofrecidos al cliente.

La empresa C.F. S.A. se encuentra entre las primeras incursionadas en la actividad de “factoring” en Panamá, razón por la que, además, de constituirse en líder, ha alcanzado un gran volumen en sus operaciones. Por otra parte, tiene la necesidad de mejorar de forma integral la eficiencia de sus operaciones, sobretodo, en lo que compete al desempeño de su personal. Se trata de una empresa de tamaño mediano cuya administración está probablemente limitada en experiencias.

El proceso de organización de una empresa se refiere a la estructuración de personas y funciones, es el medio por el cual se efectúa la coordinación de todos los factores de producción para alcanzar la mejor asignación de los recursos. Este proceso se ve afectado por la falta de un manual de procedimientos que establezca con claridad cuáles son las metas de la organización y defina la distribución de actividades y posiciones a fin de realizar las funciones correspondientes.

Es importante que los miembros de la organización, tanto directivos como empleados, tengan conocimiento del nivel de especialización requerido, de la jerarquía de autoridad y de la disposición del personal de acuerdo a las tareas. De lo contrario, los empleados actuarán de acuerdo a instrucciones, memorandos o a según su criterio, lo que varía dependiendo de las condiciones del momento.

En la medida en que la empresa ha ido creciendo y aumentando la competencia en el mercado con otras empresas que incursionan en el mismo campo, la improvisación en la implementación de procesos de toma de decisiones se traduce en un aumento de costos y gastos en las operaciones. Cabe resaltar que en esta actividad económica, la empresa dedicada al “factoring” asume los riesgos resultantes del cobro de cuentas a cambio de una comisión.

Esta investigación tiene un objetivo doble: primero, conocer las características organizacionales de la empresa CF, S.A. dedicada a la actividad de “factoring” o la compra de cuentas por cobrar. Esto incluye una descripción de su estructura, lo que implica recoger datos acerca de la naturaleza del trabajo, las actividades a las que se dedica, el flujo de autoridad, las formas de reclutamiento y posibilidades de ascenso, procesos y procedimientos y el tipo de relaciones interpersonales que predomina entre los empleados que allí laboran. Segundo, a partir de los datos recogidos, que describen la estructura formal de la empresa, elaborar un manual de procedimientos que establezca con precisión, los objetivos de la empresa, los procesos y actividades que se desarrollan dentro y entre cada uno de los departamentos que la componen.

1.1. Objetivos Generales

Conocer las características organizacionales de la empresa C.F., S.A. dedicada a la actividad financiera del “factoring” o la compra de cuentas por cobrar y elaborar un manual de procedimientos que establezca los objetivos, procesos y actividades de la empresa.

1.2. Objetivos Específicos

- ❑ Describir la estructura organizacional de la empresa C.F., S.A.: Nivel de especialización requerido, jerarquía de autoridad y disposición del personal de acuerdo a las tareas;
- ❑ Analizar el proceso de compra de cuentas por cobrar;
- ❑ Describir el tipo de clientes o empresas a quienes se les compra facturas; y
- ❑ Elaborar el manual de procedimientos para la actividad de “factoring”.

1.3. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación surgen a partir de los objetivos específicos del trabajo y sirven de guía para la elaboración del instrumento de medida. Es una forma diferente de ver el problema de estudio a un nivel concreto, lo que facilita la recolección de los datos. Es un proceso particularmente importante en este tipo de estudio que busca el conocimiento para llevar a cabo una acción concreta, que se preocupa por la aplicación inmediata de una propuesta, la elaboración de un manual de procedimientos. Para facilitar su lectura, las preguntas de investigación se presentarán en relación con el objetivo correspondiente.

En cuanto a la **estructura organizacional** de la empresa C.F., S.A., surgen las siguientes preguntas:

- ❑ ¿ Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones de la empresa?
- ❑ ¿Cuáles son los requisitos mínimos exigidos (personales, técnico-educacional,

experiencia, legales, etc.) para ocupar posiciones en la empresa?

- ¿Cuáles son los mecanismos de reclutamiento de la empresa?
- ¿Qué tipo de controles internos tiene la empresa en cuanto al personal/procesos?
- ¿De qué depende la política de reclutamiento de personal de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones que desempeñan los diversos departamentos en la empresa?
- ¿Cuáles son los fundamentos de movilidad o ascenso disponibles?
- ¿Qué tipo de entrenamiento se ofrece a los empleados?

En lo referente al análisis del **proceso de compra de cuentas por cobrar** de dicha empresa, se desarrollan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la selección y aceptación de clientes, la revisión de procedimientos de compra de facturas y cancelación de clientes?
- ¿A que tipo de empresa se le compra factura?
- ¿Qué tipo de actividad comercial se dedican estas empresas?
- ¿Cómo realiza la empresa la gestión de mercadeo?
- ¿Qué tiempo dura el proceso de compra de facturas?
- ¿Trabaja la empresa a través de líneas de crédito?

Con respecto a los **clientes o empresas a quienes se les compra facturas**, se presentan las siguientes preguntas:

- ¿Se les solicita referencias de crédito a las empresas que venden sus facturas?
- ¿Cuáles son las características que debe cumplir un cliente o empresa?

En cuanto a la **elaboración del manual de procedimientos** para la actividad de

“factoring”, tenemos las siguientes preguntas, referentes a la estructura de la empresa:

- ¿Cuántos empleados tiene de la empresa?
- ¿Cuál es el alcance de las operaciones de la empresa, según el número y tipo de clientes?
- ¿Cuál es el nivel de especialización de funciones y potencial de crecimiento de la empresa?
- ¿Cuál es el grado de centralización de autoridad en la empresa?
- ¿Cuáles son las reglas o procedimientos actualmente en uso para dirigir las operaciones de la empresa?
- ¿Cuál es la configuración de la estructura ocupacional de la empresa?

1.4. Unidades de Análisis

Luego de establecidos los objetivos generales y específicos y desarrolladas las preguntas de investigación hay que establecer cuáles son las unidades de análisis. Estas determinan quiénes van a ser medidos o quiénes constituyen las fuentes de información del estudio. La unidad de análisis es la estructura organizacional de la **empresa C.F., S.A.** a partir de cuyo estudio conocerán las características de un ente dedicado al “factoring” y se producirá un manual de procedimientos.

1.5. Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación busca en primera instancia, analizar los fundamentos

organizacionales de una empresa dedicada al “factoring”; en segunda instancia, basándose en la información anterior confeccionar un manual de procedimientos.

Es aceptado que los manuales de procedimientos ayudan al perfeccionamiento tanto de los directivos/ejecutivos como de los empleados, ya que los pone en contacto con sus obligaciones, al describirles sus tareas y guiándoles en la ejecución de su trabajo, de acuerdo a las metas de la empresa. Por otra parte, los manuales resaltan las debilidades de la empresa, y la necesidad de realizar modificaciones en la estructura de la organización. Igualmente, permiten la evaluación periódica y la clasificación de las actuaciones y de las capacidades de los empleados en función con las necesidades del trabajo. Finalmente, permiten la preparación de un plan efectivo para la administración de los recursos disponibles y la planificación futura.

Los avances científicos y tecnológicos dentro del marco de la actividad comercial, la globalización del mercado internacional y los retos que impone, demandan mayor eficiencia de las empresas económicas. Esas deben adecuar sus operaciones a los cambios del entorno con miras a enfrentar los nuevos retos.

El análisis organizacional permite recabar datos acerca de la estructura de la empresa lo que reflejará la relación entre el nivel de especialización, la jerarquía de control, las tareas realizadas, las reglas que rigen el comportamiento y las metas de la empresa.

Sobre la base de lo anterior, puede decirse que esta investigación es conveniente, ya que contribuye a resolver un problema técnico. Se trata de un estudio que tiene relevancia social e implicaciones prácticas, en la medida en que otras organizaciones pueden beneficiarse con sus resultados.

Para esta empresa, C.F., S.A. es de suma importancia el poder contar con un manual de procedimientos, que le sirva para:

- ❑ Estimular la planificación de la estructura de organización y asignar responsabilidades definidas.
- ❑ Alcanzar los objetivos trazados por la administración.
- ❑ Determinar los pasos a seguir en la realización de las actividades comerciales y administrativas.
- ❑ Definir las líneas de autoridad.
- ❑ Definir en forma precisa los deberes.
- ❑ Eliminar la duplicación del esfuerzo.
- ❑ Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- ❑ Servir de guía para el adiestramiento del personal.

II. REVISION DE LA LITERATURA O FUNDAMENTO TEÓRICO

Esta investigación tiene relevancia teórica desde el punto de vista del cambio social que afecta los procesos económicos, sobretodo en relación con la globalización del mercado internacional y desde el punto de vista de la teoría organizacional. La modernización del sistema económico a partir de las innovaciones tecnológicas ligadas a la informática y a las comunicaciones ha permitido mayor eficiencia y eficacia en las transacciones financieras al igual que ha introducido nuevas prácticas, una de las cuales es el “factoring”.

2.1 El “Factoring”: Cesión de Cobro de las Facturas Pendientes

2.1.1 Orígenes y Desarrollo del “Factoring”

Los negocios de descuento de cartera han existido desde los inicios del intercambio comercial cuando los mercaderes vendían bienes y servicios por una cantidad aceptable a ser pagada posteriormente. Sin embargo, si el comerciante requería dinero antes del pago de su cliente, vendía dicha cuenta a un inversionista quien la cobraría en su momento. Transacción que actualmente, se denomina “factoring”

“Factoring” comúnmente se define como la compra de una cartera de bienes y servicios a proveedores. Un reclamo contra un cliente por bienes o servicios vendidos es una cuenta por cobrar; al cliente se le permite pagar la cuenta posteriormente. De manera que, una cuenta por cobrar consiste en un valor que puede convertirse en efectivo. Cuando se cobra el dinero se da un intercambio de valores: aumenta el efectivo y disminuye la cuenta por cobrar. Es una de las alternativas de financiación más

conveniente para clientes con necesidad de liquidez.¹

“Factoring” también se define como la cesión de los créditos a un factor para la gestión de cobro en la fecha de vencimiento de las facturas, cubriendo el riesgo de éstas y su financiamiento por una comisión. Se trata de una operación a través de la cual una empresa o individuo, interesados en vender créditos a su favor a cambio de dinero, ceden los créditos a una empresa conocida como “factor”, entidad financiera que asume la totalidad del riesgo.

El contrato entre el “factor” y el industrial o comerciante persigue otorgar anticipos sobre créditos provenientes de ventas, asumir sus riesgos, gestionar su cobro y prestar asistencia técnica y administrativa. Es un tipo de actividad similar al crédito tradicional, pero con ciertas particularidades.

El origen del “factoring” se remonta a tiempos inmemoriales, como una de las formas más antiguas de financiamiento. Durante el Imperio Romano, ya se conocía la práctica de hacer adelantos de dinero a los mercaderes sobre su mercancía. Según los historiadores, el “factoring” ha existido por más de 4,000 años. Escritos acerca del comercio en el mundo antiguo indican que aquellos que se dedicaban a cambiar dinero, en realidad estaban involucrados en “factoring”.

La palabra “factor” tal y como se utiliza hoy día, aplicado a servicios financieros se diferencia del sentido inicial, cuando se introduce la práctica del “commission agent”, en Inglaterra en los albores de la Revolución Industrial. Este comerciante se ocupaba de comprar y vender mercancías en nombre propio pero por cuenta ajena. Su función era de un comisionista o “factor”.

¹ Bescós, M. Factoring y Franchising. Madrid, Ed. Piramide, págs. 19-26

En Norteamérica, los peregrinos o primeros colonizadores de lo que hoy se conoce como los Estados Unidos, recibían autorización para asentarse en los nuevos territorios de una compañía llamada VIRGINIA COMPANY OF LONDON, formada por comerciantes londinenses, quienes esperaban recibir una ganancia de su inversión, a causa de los enormes recursos de Norteamérica. Debido a que carecían de recursos económicos para financiar su emigración a las colonias, negociaron un acuerdo con un “factor” llamado Thomas Weston. Los comerciantes londinenses daban dinero por adelantado sobre la base de las cuentas por cobrar que consistían en materias primas que los colonizadores enviaban a Londres y que el “factor” vendía.

Durante la colonia en Norteamérica, el término “factor” se usaba para describir a un agente local o representante que manejaba los intereses financieros de clientes distantes. En esencia, el “factor” le garantizaba crédito a los colonizadores y cobraba las deudas de los mercaderes londinenses que exportaban bienes hacia las colonias. Las provisiones requeridas en ultramar eran compradas en Inglaterra por un agente o factor, (término de donde procede el nombre de “factoring”) quien se encargaba de pagar las deudas surgidas del aprovisionamiento y de vender los productos procedentes de las colonias.

El sector de producción de textiles se vincula muy estrechamente con el “factoring”, dado que estos artículos eran los más solicitados en América y debían importarse de Europa. Con la producción masiva y el aumento de las redes de comercio en el mundo, surge la necesidad de financiación de proveedores. Esto requería de una infraestructura administrativa especial que no todas las industrias estaban en capacidad

de implementar. Pero las Sociedades de “Factoring” si tenían los conocimientos del mercado, lo que les permitía hacer las veces de un departamento de crédito y cobranza de las empresas. De esta manera, agilizaban las cobranzas y las relaciones financieras en el mercado internacional.

A través del tiempo, el concepto evoluciona y se convierte en una fuente de crédito o de capital de trabajo. Actualmente, el “factor” además de ser una fuente de financiamiento, es también una fuente de servicios administrativos, tales como, información comercial, garantía de solvencia de los clientes y anticipos.

Posterior a la II Guerra Mundial, la práctica del “factoring” se expande en parte, debido a la promoción que hacen de éste, las instituciones financieras estadounidenses en Europa. Hoy día, los mercados altamente competitivos y las economías industrializadas dependen de la existencia de un mercado de créditos para crear poder de compra y hacer inversiones en equipo, técnicas de producción, investigación o cualquier otro tipo de inversión que produzca ganancias. Por otra parte, los consumidores también desean aumentar su poder de compra a crédito, lo que ha llevado a un notable aumento del uso de tarjetas de crédito.

2.1.2 Función Económica del “Factoring”

El “factoring” desempeña una función importante en el mercado financiero del mundo moderno. Se trata de un servicio financiero de colocación de recursos, adecuado a las necesidades de las partes que intervienen en la operación. Facilita el intercambio comercial entre un proveedor de bienes y servicios y su comprador, garantizando liquidez al primero y mayor plazo al segundo, generando una rentabilidad atractiva para

el factor.

El crédito y la venta a plazos son elementos indispensables de la actividad económica en la sociedad moderna. Las empresas necesitan financiamiento no sólo para producir, sino también para vender sus productos o servicios. El “factoring” supone un contrato permanente entre una sociedad de “factoring” y las empresas clientes, de manera que la primera se encarga de comprar las deudas comerciales de los últimos con sus compradores y el cobro de las mismas.² En la operación del “factoring” intervienen tres partes:

**Proveedor de
Bienes y servicios**



Entidad financiera o Factor

Cliente o comprador



El **proveedor de bienes y servicios**, quien necesita un mayor flujo de caja, a través del “factoring” puede hacer efectivo el pago anticipado del valor de la venta. Se trata de la empresa que celebra, con la entidad financiera, el contrato de “factoring” a fin

² Bescós, M. Op.Cit. pág. 19.

de liquidar al contado su cartera.

El **cliente**, comprador o usuario del bien o servicio, que demanda financiación bajo mejores condiciones que las ofrecidas por las fuentes tradicionales de financiamiento, es el responsable del pago de la obligación contenida en el contrato de “factoring”.

La **entidad financiera**, que como intermediario, permite al proveedor y al cliente realizar la operación de compra y venta del bien o servicio. Se trata de una empresa financiera que compra con descuento las facturas y que puede otorgarle plazo adicional al comprador cobrándole una tasa de interés.

Las compañías que tienen problemas de efectivo en forma recurrente, por lo general, no pueden esperar 30 ó 45 días para cobrar sus cuentas, ya que necesitan dinero en efectivo para satisfacer las demandas financieras de su negocio. Por esta razón, tienen, generalmente, que vender sus cuentas por cobrar.

Cualquier tipo de compañía, grande o pequeña, que venda sus productos al crédito, encontrará el “factoring” como la solución a sus problemas de flujos de efectivo. Es recurso fundamental, sobretodo, para aquellas empresas con falta de liquidez. Por otra parte, libera capital de trabajo, pues el proveedor recibe el dinero antes del plazo otorgado al comprador. La entidad financiera sólo requiere el descuento sobre el monto de la factura que el proveedor tiene que cobrar a su cliente por el pago de la venta en un tiempo dado.

El “factoring” ofrece la posibilidad de manejar la cartera de cuentas por cobrar de una empresa, y ofrece al proveedor de bienes y servicios la oportunidad de concentración en las labores de producción y distribución de productos y servicios. En este sentido, el proveedor se beneficia evidentemente, con la liberación de la gestión de cobros y su vinculación a una entidad financiera. Al pedir dinero prestado para satisfacer demandas de flujos de caja, el proveedor debe pagar intereses, en cambio con el sistema no es un préstamo, no crea deudas, aunque es un tipo de financiamiento.

La empresa proveedora de bienes o servicios se beneficia al utilizar el “factoring” como estrategia financiera; al asegurar el pago de sus ventas está en condiciones de ofrecer mayores volúmenes de sus productos y servicios a sus clientes. Y les ofrece el beneficio de conseguir un mayor plazo para el pago de sus deudas con la entidad financiera que compró la cartera. Al asegurar el pago anticipado de su compra, el cliente es considerado como preferencial por parte del proveedor, ya que nunca está en mora

El “factoring” es una importante herramienta de mercadeo. Una persona natural o jurídica que realice negocios, ya sea en el marco de la industria o en comercio, se considera un cliente potencial de “factoring” siempre y cuando tenga liquidez, presente una administración eficiente de su negocio, un control de su cartera, tenga un adecuado capital de trabajo y busque reducir los costos operativos en investigación crediticia y cobro de facturas. Por otra parte, se interese en eliminar el riesgo crediticio, aumentar y diversificar su mercado de ventas.

Actualmente los servicios de “factoring” son ofrecidos a todo tipo de empresas en cualquier plaza o territorio. Esta modalidad permite que tanto personas naturales como

jurídicas, que emiten facturas al crédito, eviten la limitación momentánea del flujo de efectivo y dispongan inmediatamente de recursos monetarios.

Se considera cliente potencial de los servicios de “factoring” a aquella persona natural o jurídica cuyos negocios se lleven dentro del marco de actividades comerciales o industriales y que tengan las siguientes necesidades:

- ❑ De liquidez
- ❑ Lograr una administración eficiente y control de su cartera
- ❑ Reducir sus costos operativos en investigación crediticia y cobro de facturas
- ❑ Mantener un capital de trabajo adecuado
- ❑ Eliminar el riesgo crediticio
- ❑ Aumentar y diversificar su mercado de ventas.

Para la aceptación de una transacción de “factoring” es necesario que el cliente cumpla con ciertas condiciones:

- ❑ Poseer buenas referencias de crédito,
- ❑ Conocer la experiencia en la entrega y calidad de bienes y servicios brindados.
- ❑ Tener buenos resultados en la investigación del documento a descontar.

En Panamá, el “factoring” aparece como una actividad económica en 1988. Funciona, en su primera etapa, a través de mecanismos de financiamiento a clientes a los cuales se les ofrecen ciertos servicios tales como: endoso de contratos para financiar proyectos y compra de órdenes de compra, facturas y/o estados de cuenta. Actualmente, no está regulado ni se especifica la actividad dentro de la legislación bancaria ni comercial. Sólo en el Código Civil se presentan algunas pautas sobre la actividad del crédito en el Capítulo VII, “De la transmisión de créditos y demás derechos

incorporales”, artículos 1278, 1279,1280 y 1281.

El “factoring” es una actividad ligada a las condiciones socioeconómicas del entorno que impactan tanto al sector privado como al sector público. De producirse eventos que incidan en las actividades económicas, se afectaría la capacidad de las empresas para hacer frente a sus obligaciones y por ende a las gestiones de recuperación de la cartera de las empresas dedicadas al “factoring”.

2.2 Teorías y Prácticas de la Administración

2.2.1 La Industrialización y la Burocratización de la Empresa Moderna

La industrialización es uno de los procesos más importantes del cambio social, relacionado al desarrollo de un sistema de fábricas que utilice máquinas para producir en gran escala. Sus inicios pueden situarse en algunos países europeos durante los siglos XVI y XVIII.

El sistema manufacturero, con su eficiente organización y división del trabajo, se caracteriza por el uso de la máquina, la producción en gran escala de bienes y servicios, el surgimiento de la clase obrera, el aumento en la proporción de la población dedicada a actividades no-agrícolas y el crecimiento de las ciudades. Cambios evidentes que contribuyeron a la transformación de la sociedad.

Desde entonces, el nivel de especialización de la sociedad se tornó más complejo, dando lugar a nuevas formas de asociaciones económicas y sociales. El aumento de la población, la formación de una economía de mercado, la existencia de una mano de obra

libre, los descubrimientos tecnológicos, la complejidad de las tareas administrativas, el deseo de obtener ganancias y de producir un excedente, han sido algunos de los factores que han contribuido al establecimiento de estas nuevas formas de asociación. Sin duda, la sociedad experimentó una creciente diferenciación, reflejando la interdependencia de sus partes (instituciones sociales) sobre la base de la especialización de las actividades individuales

Las organizaciones burocráticas o complejas, si bien existieron en el mundo antiguo, no es sino con el advenimiento del capitalismo industrial cuando toman auge ante la complejidad de las tareas administrativas que implicó este nuevo sistema económico. El criterio básico que las define es la existencia de procedimientos para movilizar y coordinar grupos especializados para el logro de metas en conjunto. Las organizaciones burocráticas constituyen colectividades formalmente organizadas.

Desde un punto de vista histórico, el proceso de burocratización se interpreta como la creciente subdivisión de las funciones que realizaban los directores-propietarios de las rudimentarias empresas de inicios de la Revolución Industrial. Esas funciones se constituían en la dirección de la mano de obra, la coordinación de los cuadros técnicos, la dirección administrativa, la coordinación de las actividades de compra, venta y finanzas. Es decir, se da una creciente subdivisión de las funciones que el propietario anteriormente realizaba él mismo: dirección, administración, producción y mercadeo.

2.2.2 Naturaleza y Bases de la Estructura Administrativa

El modelo ideal de la organización burocrática implica la presencia de una jerarquía de autoridad, la existencia de reglas que regulen la conducta, una división del trabajo en tareas y la permanencia en el trabajo. En la práctica, este modelo ideal aparece en términos relativos, debido a que es casi imposible eliminar todas las influencias externas y su impacto en los miembros de la organización.

2.2.2.1 Elementos que forman la estructura organizacional

Las organizaciones se crean para producir algo; utilizan tanto energía humana como mecánica a fin de transformar la materia prima en algunos bienes y/o servicios. Difieren en sus tareas y consecuentemente, en la forma como son dirigidas. De acuerdo Blau la estructura organizacional es la distribución de personas en diferentes niveles, ocupando diferentes posiciones y entablando una serie de relaciones, que son a su vez influenciadas por la posición que ocupan.³ Esta definición plantea la existencia de dos aspectos importantes: primero, una división del trabajo en tareas y segundo, una jerarquía de autoridad. En otras palabras, la complejidad de los procesos que se dan al interior de la empresa moderna implica la existencia de un aparato administrativo que permita llevar a cabo la coordinación más o menos eficiente de las diferentes tareas que los trabajadores deben realizar para lograr las metas propuestas.

Las organizaciones burocráticas se caracterizan por la presencia de los siguientes factores:

- ❑ División del trabajo especializada
- ❑ Un aparato administrativo separado de las funciones de producción y mercadeo.
- ❑ Jerarquía de control y autoridad.
- ❑ Un sistema de reglas y normas de conducta.
- ❑ Predominio de relaciones sociales impersonales.
- ❑ Trabajadores, empleados a tiempo completo.

Los científicos sociales han estudiado las organizaciones complejas como partes de un proceso de cambio social. Esto lo han llevado a cabo siguiendo dos aproximaciones, una en donde se ve a la organización como parte de la sociedad total y busca conocer los lazos que existen entre ellas y otra en donde se orienta hacia el análisis de la organización en sí.

La estructura de la organización en primera instancia conduce a producir resultados, alcanzar objetivos y minimizar o regular la influencia de los diferentes individuos sobre la organización.

Las organizaciones son el medio a través del cual se toman decisiones. Los individuos deben adaptarse a las exigencias de la organización. Sus características más importantes son:

- ❑ La complejidad o nivel de especialización de la división del trabajo
- ❑ La diferenciación a escala horizontal
- ❑ La formalización o reglamentación de los procedimientos
- ❑ La centralización o distribución del poder
- ❑ La estandarización de los procedimientos

³ Blau, Peter. Bureaucracy in Modern Society. New York: Random House, pág. 19.

- El sistema de relaciones entre las posiciones en relación con el flujo de autoridad
- La flexibilidad ante el cambio

La **complejidad** en una organización se refiere a la diferenciación o especificidad de las tareas, es decir, a la labor del personal dentro de la empresa de acuerdo con la posición, las divisiones y los niveles jerárquicos. Refleja el nivel de especialización de la organización, el número de posiciones y subdivisiones existentes y la cantidad de funciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa.

La segunda característica, la **diferenciación a escala horizontal** tiene que ver con la subdivisión en tareas que se da entre los miembros de la organización que implica, ya sea asignarle a especialistas altamente especializados un rango amplio de actividades (profesionales y expertos dedicados a tareas no-rutinarias), o subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas (tareas rutinarias y uniformes). Otros indicadores de la complejidad a escala horizontal de una organización lo constituyen el factor de conocimiento tecnológico requeridos para producir, el nivel de especialización educativa exigido a sus miembros. La diferenciación vertical se refiere a la jerarquía de autoridad.

La tercera característica es la **formalización o reglamentación** de los procedimientos que se relacionan con las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que debe enfrentar la organización. Esta puede ser más o menos rígida, dependiendo de la naturaleza de la empresa, ya que existe una relación entre el grado de formalización y el nivel de profesionalización de la fuerza de trabajo. A mayor número de profesionales menor será la formalización, ya que al profesional se le da mayor libertad y creatividad en el trabajo. El grado de formalización de una empresa afecta

significativamente la forma en la cual esta se desempeña, al igual que la conducta de sus miembros. El nivel apropiado depende de la congruencia entre el personal y la actividad que desempeña la organización.

El sistema de relaciones entre las posiciones en relación con los flujos de autoridad, se manifiesta en **centralización o distribución del poder**. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada. Esto implica generalmente que la mayor fuente de poder decisorio se concentra en el tope de la pirámide jerárquica.

La flexibilidad ante el cambio es una característica que se puede observar en los niveles de estandarización, la configuración y la flexibilidad. En una organización, la **estandarización** se relaciona con los procedimientos que se dan con regularidad y que son legitimados por la organización. La **configuración** se observa en el organigrama que refleja el sistema de relaciones entre las posiciones descritas en términos de autoridad y responsabilidad. La **flexibilidad** expresa cambios en la estructura organizacional.

2.2.3 El Manual de Procedimientos

En términos generales se puede afirmar que la mayoría de las empresas enfrentan problemas de organización, hecho que puede ser más crítico en el caso de las empresas pequeñas y las dificultades son consecuencia directa de la falta de comprensión y aplicación de los principios de organización. La implementación de ciertas técnicas como manuales, organigramas y comités, pueden emplearse con ventaja para la empresa.

La planificación es un elemento importante del desarrollo organizacional, es de

gran utilidad para conocer mejor las debilidades de la empresa, para realizar modificaciones y efectuar una evaluación periódica y clasificación del desempeño de los empleados. Facilita la definición de las responsabilidades y de la autoridad de los ejecutivos. Estimula la organización de las actividades administrativas orientadas a asignar responsabilidades específicas a los subalternos. Logra que cada uno considere su trabajo en relación con los otros y elimina la duplicación del esfuerzo. Facilita la toma de decisiones en función de las metas de la empresa, las necesidades de trabajo y la preparación de un plan efectivo para la administración de los recursos. Finalmente, cabe resaltar que la planificación define las actividades de acuerdo con las metas de la empresa.

Una de las deficiencias de las empresas pequeñas se debe a la falta de planificación, especialmente a largo plazo. Los principales problemas que enfrentan en la planificación de la organización apuntan hacia la falta de ejecutivos dinámicos para realizar los planes, la aparente carencia de necesidad de una planificación anticipada y la prevalencia del criterio de la empresa controlada por una sola persona.

La confección de un manual de organización o procedimientos contribuye grandemente a la planificación de la organización. Dicho manual describe no sólo los cargos o posiciones dentro de la empresa, sino también la razón de ser de la misma. Implica la definición con precisión de las tareas, de manera que se indiquen las relaciones entre funciones y los individuos en la empresa. Es decir, acentúa la necesidad de definir los objetivos de la compañía.

III. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 Tipo de Investigación

Se trata de un estudio descriptivo de una organización, C.F., S.A. cuyo objetivo consiste en detallar las características de la empresa en términos de su complejidad, tamaño, centralización y capacidad de innovación. Esto permitiría conocer el volumen de la diferenciación horizontal o la subdivisión en tareas, vertical o número de niveles jerárquicos, cuánta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y en qué medida pueden innovar.

3.2 Formulación de Hipótesis

La hipótesis es una explicación tentativa, susceptible de comprobación empírica. En este estudio, se busca entender la relación que existe entre el conocimiento empírico de las características organizacionales de la empresa C.F., S.A., y la elaboración de su manual de procedimientos

1) Hipótesis Nula

El conocimiento de las características organizacionales de una empresa no es necesario para la elaboración de su manual de procedimientos

2) Hipótesis Científica

El conocimiento de las características organizacionales de una empresa es necesario para la elaboración de su manual de procedimientos

3.3. Definición de Conceptos

En esta investigación, hay tres conceptos básicos: “factoring”, organización compleja o empresa y manual de procedimientos. Por “**factoring**” se entiende la cesión de los créditos a un factor para la gestión de cobro en la fecha de vencimiento de las facturas, cubriendo el riesgo de éstas y su financiamiento por una comisión. La **organización compleja** es una forma de asociación creada por el hombre con metas explícitas, reglas formalmente establecidas y un sistema de papeles sociales definidos en el cual se especifican los deberes y derechos de sus miembros. **El manual de organización o procedimientos** es una herramienta que describe los cargos o posiciones dentro de la empresa e implica la definición precisa de las tareas, de modo que se indique las relaciones entre funciones e individuos en la empresa.

3.4. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación establece la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación (Hernández, op.cit.: 108). En este caso, se trata de un diseño descriptivo, que recoge datos en un solo momento a fin de describir variables.

3.5. Selección de la Muestra

El universo de este estudio son todos los componentes de la empresa dedicada a la actividad de “factoring”.

En vista que el objeto de estudio cuenta con una población relativamente pequeña, adicional que sus funciones están intrínsecamente relacionadas entre sí, se determinó que la muestra será igual al universo.

IV. PRESENTACION Y DISCUSION DE LOS DATOS

Se realizaron entrevistas a directivos y empleados de la empresa con miras a describir en términos precisos a la empresa objeto de estudio. Entre los directivos se obtuvo información acerca de:

- Naturaleza de la actividad económica (proceso de compra de cuentas por cobrar)
- Tamaño de la empresa
- Tipo de empleados que necesita (nivel de especialización)
- Flujos de autoridad y controles internos
- Políticas de personal y distribución salarial
- Posibilidades reales de movilidad o ascenso
- Opinión acerca de las dificultades reales y sentidas referentes a la actividad de la empresa, “factoring”
- Descripción de las funciones (de las diferentes posiciones) y las atribuciones (de los empleados)
- Posibilidades de brindar adiestramiento

Al nivel de los empleados de la empresa se aplicó una encuesta que recabó sus opiniones acerca de:

- Su nivel de satisfacción personal
- Su nivel de satisfacción profesional

- Posibilidades de ascenso
- Descripción del trabajo realizado
- Controles administrativos
- Necesidad de adiestramiento

4.1 Posición que Ocupan y Tiempo de Permanencia en el Cargo

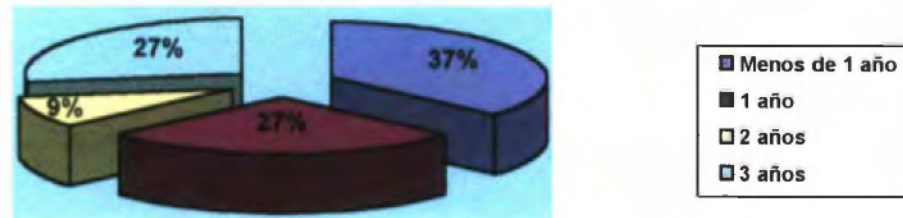
En primera instancia, a los empleados se les preguntó que posición ocupaban en la empresa con miras a observar en la práctica su distribución en las posiciones disponibles.

Ellos contestaron lo siguiente:

- Recepcionista
- Oficinista secretaria
- Contadora
- Asistente de contabilidad (2)
- Asistente administrativo
- Jefa de Cobros
- Cobrador (2)
- Cobros cesiones
- Analista de cómputo

Como se trata de una empresa relativamente nueva, sus miembros no tienen mucho tiempo de trabajar allí. La media de tiempo de trabajo en la empresa es de 1.27 años como puede observarse en la siguiente gráfica:

Gráfica No 1
Tiempo de Trabajar en la Empresa



4.2 Jerarquía de Autoridad

En lo referente a la jerarquía de autoridad, según los entrevistados, en la empresa todos reportan al Gerente. Eso refleja una alta concentración de la autoridad e implica que las decisiones esten centralizadas en la figura del Gerente.

4.3 Relación de la Posición que Ocupa con Otras Posiciones

A los empleados se les preguntó con qué otras posiciones se relaciona el puesto que ocupan dentro de la empresa. Esta información se considera importante, ya que permite conocer la vinculación orgánica entre los puestos según los procesos y actividades de los departamentos que conforman la empresa. A continuación se presenta la información detallada:

Cuadro No 1
Relación de la Posición que Ocupa en la Empresa
con Respecto a Otras Posiciones

Posición que ocupa en la empresa	Otras posiciones con las que se relaciona
<input type="checkbox"/> Recepcionista	<input type="checkbox"/> Todas
<input type="checkbox"/> Analista de computo	<input type="checkbox"/> Todas
<input type="checkbox"/> Contadora	<input type="checkbox"/> Cobros, operaciones, gerencia
<input type="checkbox"/> Asistente de contabilidad	<input type="checkbox"/> Cobros, operaciones, gerencia
<input type="checkbox"/> Asistente administrativo	<input type="checkbox"/> Cobros
<input type="checkbox"/> Jefa de cobros	<input type="checkbox"/> Gerencia, operaciones, contabilidad
<input type="checkbox"/> Cobrador	<input type="checkbox"/> Contabilidad
<input type="checkbox"/> Cobros cesiones	<input type="checkbox"/> Cobros, operaciones
<input type="checkbox"/> Oficinista secretaria	<input type="checkbox"/> No especifico

4.4 Requisitos para la Compra de Facturas y Procesos Subsiguientes

El proceso de compra se inicia con la llegada de la factura, vía fax o mensajería. Inmediatamente se investiga la cuenta, para comprobar si la misma ya ha sido cedida y se verifica el “status” de la institución, ya sea pública o privada. Si la cuenta es apta, se le solicita al cliente la siguiente documentación:

Cuadro No 2
Documentación Requerida al Cliente
según Tipo de Empresa

EMPRESA PRIVADA	EMPRESA PUBLICA
<input type="checkbox"/> Copia de cédula de representante legal	<input type="checkbox"/> Certificado del Registro Público
<input type="checkbox"/> Acta de Junta Directiva	<input type="checkbox"/> Paz y salvo nacional
<input type="checkbox"/> Paz y salvo nacional vigente	<input type="checkbox"/> Paz y salvo de la Caja del Seguro Social
<input type="checkbox"/> Paz y salvo de la Caja del Seguro Social	<input type="checkbox"/> Copia del recibo de factura
<input type="checkbox"/> Certificado del Registro Público	<input type="checkbox"/> Carta de autorización para retirar el pago a nombre del cedente
<input type="checkbox"/> Factura original	
<input type="checkbox"/> Carta de notificación al deudor de la compra de la factura	

Luego de realizadas las investigaciones, la Gerencia aprueba la cuenta y el Departamento de Crédito confecciona el contrato y cheque. Esto lo realiza, automáticamente, el sistema de cómputo una vez se le introducen los datos de la compra, tales como el nombre del cliente, tasa de interés, descuento y fecha de vencimiento. El Departamento de Crédito archiva ese registro de manera transitoria hasta que lo valide el Departamento de Contabilidad.

Una vez se ha llevado a cabo esa acción, el Departamento de Contabilidad procede a preparar el cheque y valida el registro del contrato auxiliar. Esto implica una serie de pasos que incluyen el verificar las facturas originales con la cotización y el anexo en el contrato en cuanto a monto, fecha de vencimiento, descuento y otros cargos como gastos de notaria y comisiones. Este Departamento es el encargado de realizar los asientos en el Auxiliar y en el Mayor, además, de la firma del cheque por parte de la Contadora. Posteriormente, el cheque original y demás documentos se envían a la Gerencia para la respectiva firma y la aprobación final de la transacción.

El Departamento de Cobro gestiona la labor de cobros. Semanalmente, establece sus planes de acción y evalúa los avances. Entrega los documentos correspondientes al cobrador para retirar el cheque.

El Departamento de “Factoring” registra el cobro en el programa de “factoring”. Cancela las facturas cobradas en el Auxiliar y prepara diariamente un reporte de cobro por compañía, detallando los contratos cancelados y el monto del cheque. Diariamente, se envía este reporte al Departamento de Contabilidad, donde se lleva a cabo la firma del contrato de parte del cliente y se le entrega el cheque y la copia del contrato.

El Departamento de Contabilidad al recibir el reporte de cobros, lo verifica con los

cheques adjuntos, elabora la volante de depósito y hace los registros en el Mayor. El sistema proporciona un reporte diario de las facturas cobradas, el cual se verifica con los reportes de cobros manuales y se coteja con el Departamento de Cobros a fin de verificar si los mismos fueron registrados.

4.5. Nivel Educativo

A los entrevistados se les preguntó acerca de su nivel educacional, a fin de observar si existe algún tipo de requisito de este tipo para ocupar las posiciones dentro de la empresa. El 45.5% manifestó tener solamente educación secundaria; el 45.5% manifestó tener educación universitaria y el 9.0% un nivel de educación técnica. Según puede observarse en el siguiente cuadro, no se da una concordancia entre el puesto y el nivel de educación.

Cuadro No 3
Posición que Ocupa en la Empresa según Nivel Educativo

Posición que ocupa	Nivel educativo		
	Secundaria	Universitaria	Técnico
Total	5	5	1
Recepcionista	1		
Analista de cómputo			1
Contadora		1	
Asistente de contabilidad	1		
Asistente de contabilidad		1	
Asistente administrativo	1		
Jefa de cobros		1	
Cobrador	1		
Cobrador		1	
Cobros cesiones	1		
Oficinista secretaria		1	

4.6. Requisitos de Reclutamiento en la Empresa

En cuanto a si se les solicitó algún tipo de experiencia como requisito para optar por la posición, el 45.5% dijo que sí y el 54.5% respondió que no. Con respecto a los requisitos legales, el 45.5% contestó que se le pidió cédula de identidad personal, el 9.1% se le solicitó récord policivo y al 45.5%, nada. En lo referente a la forma de reclutamiento, el 73% fue reclutado por recomendación personal.

Gráfica No 2
Forma de Reclutamiento



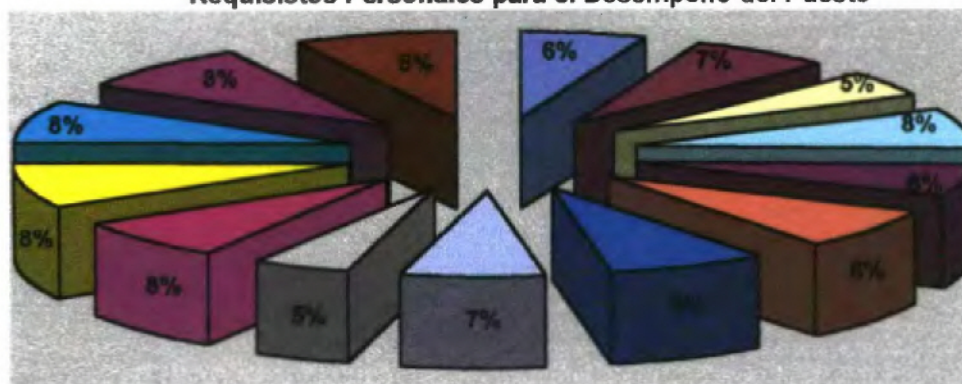
4.7. Requisitos Personales para el Desempeño del Puesto

Se les preguntó a los empleados acerca de las características tanto personales como los requisitos técnicos de las posiciones que ocupan dentro de la empresa, a fin de conocer las apreciaciones que ellos tienen de la importancia de su puesto. Se les presentó un listado del cual podían escoger varias opciones. Con respecto a las características personales del puesto obtuvimos la siguiente distribución:

Cuadro No 4
Requisitos Personales para Ocupar la Posición que Desempeñan

Características	No	%
Total	129	100.0
Buena capacidad de aprendizaje	8	6.0
Capacidad analítica	9	7.0
Memoria de detalle	6	5.0
Memoria de números	10	8.0
Ser sociable y amable	8	6.0
Hablar bien	10	8.0
Actitud positiva	10	8.0
Tener aptitud para ganar confianza	9	7.0
Capacidad de mando	6	5.0
Discreción	10	8.0
Ser honesto	11	8.0
Lealtad a la empresa	11	8.0
Puntualidad	11	8.0
Respeto al subalterno	10	8.0

Gráfica No 3
Requisitos Personales para el Desempeño del Puesto



■ Buena capacidad de aprendizaje	■ Capacidad analítica	□ Memoria de detalle
■ Memoria de números	■ Ser sociable y amable	■ Hablar bien
■ Actitud positiva	■ Tener aptitud para ganar confianza	■ Capacidad de mando
■ Discreción	■ Ser honesto	■ Tener lealtad a la empresa
■ Puntualidad	■ Respeto al subalterno	

Se enfatizaron aquellos atributos que reflejan un contenido moral, tales como la honestidad y la lealtad a la empresa. Igualmente, se destaca la puntualidad, característica que refleja disciplina en el trabajo.

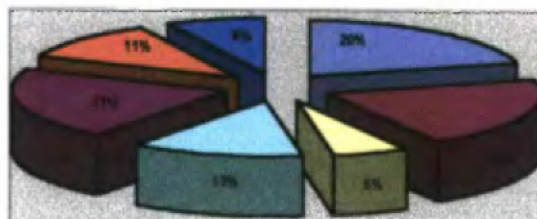
4.8. Requisitos Técnicos para el Desempeño del Puesto

Con respecto a los requisitos técnicos necesarios para el desempeño del puesto que actualmente ocupan, manifestaron lo siguiente:

Cuadro No 5
Requisitos Técnicos para Desempeño del Puesto

Características	No	%
<u>Total</u>	<u>53</u>	<u>100.0</u>
Manejo de computadoras	11	20.0
Manejo de archivos	11	21.0
Manejo de automóviles	3	6.0
Manejo de fax	7	13.0
Conocimientos de contabilidad	11	21.0
Manejo de fotocopidora	6	11.0
Conocimiento de idioma inglés	4	8.0

Gráfica No 4
Requisitos Técnicos para el Desempeño del Puesto



■ Manejo computadoras	■ Manejo archivos	□ Manejo auto
■ Manejo fax	■ Conocimiento contabilidad	■ Manejo fotocopiadora
■ Conocimiento inglés		

4.9. Responsabilidades que Implica el Desempeño del Puesto

Con respecto a las responsabilidades que implica el desempeño del puesto, los entrevistados manifestaron su apreciación de acuerdo con la posición que ocupan y tuvieron la oportunidad de escoger varias respuestas, cuya distribución se presenta a continuación:

Cuadro No 6
Responsabilidades que Implica el Desempeño del Puesto

Características	No	%
Total	27	100.0
Información confidencial	7	26.0
Decisiones a alto nivel	4	14.0
Contacto con otras personas	8	30.0
Manejo de cuentas	8	30.0

Gráfico No 5
Responsabilidades de la Posición



De acuerdo a las respuestas, las principales responsabilidades para los empleados consiste en mantener contacto con otras personas y con el manejo de cuentas. Le sigue en importancia, el manejo de información confidencial y en menor grado, las decisiones de alto nivel. De esto se infiere el nivel de importancia relativo de las posiciones dentro de la empresa, ya que no todos participan de la toma de decisiones. Por otro lado, también se refleja la naturaleza de la empresa que implica contactos personales, manejo de cuentas y la discreción en el manejo de la información.

4.10. Satisfacción Experimentada en el Desempeño del Puesto

En lo referente al nivel de satisfacción que experimentan desempeñando el puesto, igualmente pudieron escoger varias respuestas, manifestando la tendencia a estar satisfechos tanto a escala profesional, como personal y salarial.



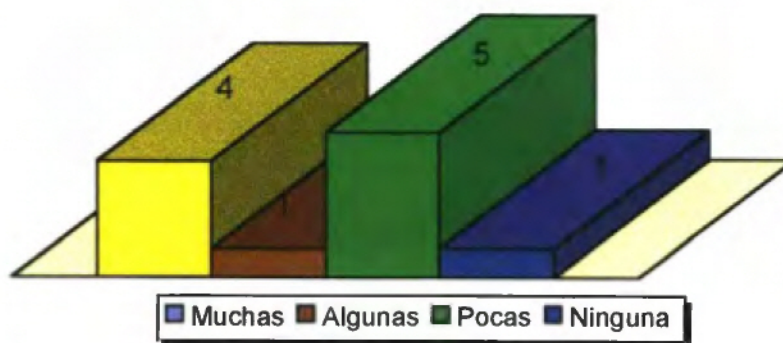
4.11. Posibilidades de Movilidad o Ascenso que Ofrece la Empresa

Con respecto a las posibilidades de ascenso o movilidad se observa que un 54.6% de los entrevistados perciben pocas o ningunas posibilidades de ese reconocimiento profesional. Sólo el 36.4% recibe este beneficio. Esto es comprensible dado el tamaño de la empresa, en donde no existen muchas posiciones disponibles que ofrezcan esa oportunidad de ascenso a los empleados.

Cuadro No 7
Posibilidades de Movilidad o Ascenso que Ofrece la Empresa

Características	No	%
Total	11	100.0
Muchas	4	36.4
Algunas	1	9.1
Pocas	5	45.5
Ninguna	1	9.1

Gráfica No 7
Posibilidades de Ascenso que Ofrece la Empresa



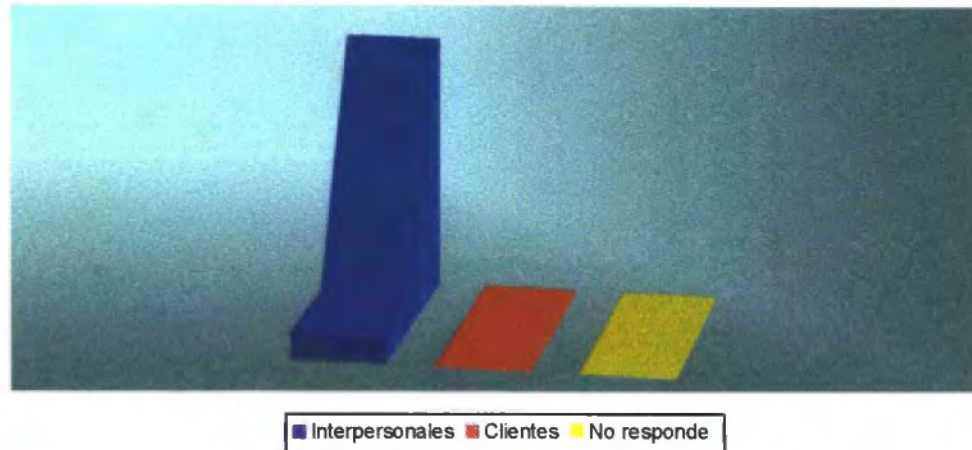
4.12 La Supervisión del Trabajo y Entrenamiento

En relación con la supervisión del trabajo, el 72.7% manifestó que la misión la lleva a cabo un superior; el 18.2% que lo supervisa un compañero y el 9.1% otros. El 72.7% contestó no haber recibido entrenamiento para ocupar su puesto. Sólo el 27.3% respondió afirmativamente. No obstante, un 90.9% expresó que, al momento de ser contratados, se les especificaron sus funciones.

4.13. Tipo de Problemas que Enfrenta en el Trabajo

En cuanto a los problemas que con más frecuencia deben confrontar en la empresa, manifestaron lo siguiente:

Gráfica No 8
Tipo de Problemas que Enfrenta en su Puesto



Puede observarse que los problemas interpersonales son los más notorios, muy común en las empresas pequeñas, donde el personal mantiene contactos constantes y se da mucha competencia. Por otra parte, ésta situación se relaciona con la falta de un manual de procedimientos que establezca claramente las funciones y atribuciones que le corresponden a cada uno dentro de la empresa.

4.14 Entrevista a la Gerencia

La entrevista realizada a los directivos de la empresa, refleja ciertas discrepancias de apreciación con respecto a lo manifestado por los subalternos, las que se comentarán en el momento oportuno. Las posiciones de Presidente y de Gerente General son ocupadas por la misma persona. Su nivel educativo es de maestría y tiene 4 años de desempeñar los cargos.

Al preguntarle acerca de las características de la empresa, este la define de tamaño mediano, con 12 personas a su mando. Requiere un personal calificado como profesional.

En cuanto al proceso de toma de decisiones afirma que es pertinente a él como a sus subalternos, a lo que agrega, el manejo de clientes, su escogencia, la revisión de procedimientos y la cancelación de clientes.

Con respecto a los controles internos de la empresa, su respuesta fue muy vaga: “Amplios en todas las áreas: operaciones, contabilidad, cuentas por cobrar y documentación; amplios pero específicos”.

Sobre la política de reclutamiento de personal, expresa que depende principalmente de recomendaciones personales y calificaciones profesionales. Esto coincide con lo señalado por los empleados, quienes en su mayoría fueron reclutados a través de recomendaciones personales. Manifiesta que el principal canal de movilidad ascendente depende el mejoramiento profesional. Pero cabe resaltar que al respecto los empleados consideran que la empresa ofrece muy pocas posibilidades de ascenso, lo que se complica con el hecho de que ella no ofrece ningún tipo de entrenamiento.

En cuanto a la actividad propia de la empresa, este Directivo manifestó que la empresa acepta descontar facturas de:

- Supermercados (cadenas)
- Empresas industriales
- Comercios
- Constructoras
- Gobierno/empresas estatales
- Hoteles

En términos generales, se le compra factura a empresas grandes, medianas y pequeñas, sin distinción de actividad económica. A todas se les solicita referencias de crédito. El proceso de compra dura aproximadamente medio día, y se trabaja a través de líneas de crédito.

4.15. Conclusiones de la Investigación realizada en la Empresa C.F., S.A.

Los datos recogidos en esta investigación nos ilustran acerca de las condiciones de la empresa en lo referente a sus características organizacionales, proceso de compra de cuentas por cobrar y tipo de clientes a las que se les acepta la compra de facturas.

La información recopilada nos indica en primera instancia que C.F., S.A. es una empresa joven en donde la media de tiempo de trabajo de sus empleados es de 1.27 años. Se trata de una empresa que presenta una gran centralización en cuanto a la toma de decisiones, concentradas en la figura del Gerente General.

El 45.4% de once empleados entrevistados refleja un nivel educativo de secundaria; el 45.4%, universitaria, y el 9.2% técnica. No se aprecia ninguna tendencia de especialización o profesionalización. Por otra parte, llama la atención el hecho de que no hay concordancia entre el nivel educativo y el puesto desempeñado. Por ejemplo, entre los Asistentes de Contabilidad, uno tiene educación universitaria y el otro, solamente educación secundaria.

Entre los requisitos personales que los entrevistados consideran necesarios para el desempeño del puesto, se destacan la honestidad, la lealtad a la empresa y la puntualidad, por tratarse de elementos de alto contenido moral y disciplinario. Los

requisitos técnicos más relevantes lo constituyen, la capacidad de archivar, el manejo de computadoras, y conocimientos de contabilidad.

Las principales responsabilidades manifestadas por los entrevistados, fueron el mantener contacto con otras personas y el manejo de cuentas. Esto está acorde con el tipo de empresa, que ofrece un servicio financiero altamente sofisticado y con un alto grado de confidencialidad.

Las posibilidades de ascenso que ofrece la empresa, de acuerdo a sus empleados, son pocas. A pesar de esto, manifestaron estar satisfechos, principalmente, con la escala personal.

La supervisión la lleva a cabo un superior, lo que refuerza lo dicho anteriormente con respecto a la centralización de la autoridad empresarial. Finalmente los problemas interpersonales son los que más les afectan en forma significativa. Esta condición se asocia al hecho de que por ser una empresa pequeña, en donde sólo laboran once personas, haya acceso a la interacción que puede generar desavenencias y conflictos.

La información dada por el Gerente General difiere en parte de lo dicho por los empleados. Aparentemente, él resalta los aspectos ideales de la empresa más que las condiciones reales.

V. PROPUESTA DE MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

La empresa C.F., S.A. dedicada a la actividad de “factoring” está organizada en seis departamentos: archivo o centralización de documentos, crédito, operaciones, cobros, contabilidad y cómputo. A continuación, se presenta la organización y funciones de la estructura orgánica de la Compañía. Igualmente, se detallan las unidades de operaciones y administrativas con sus respectivas funciones y posiciones jerárquicas.

5.1 Objetivos y Funciones de los Departamentos en C.F., S.A.

Se describirán cada uno de los seis departamentos, especificando sus objetivos y funciones. El proceso operativo de esta Empresa se puede sintetizar en varios momentos: la presentación de una solicitud del servicio de “factoring”, su investigación y aprobación si es pertinente, la firma de un contrato de cesión de crédito y el establecimiento de garantías.

Cuando una persona natural o jurídica decide contratar los servicios de “factoring”, dicha solicitud se documenta mediante formulario que incluye los datos generales del cliente. La empresa los examina detalladamente, estudia el sector en el que se desarrollan las actividades del solicitante, según el tipo de servicios o productos que ofrece.

Una vez verificadas las referencias bancarias y personales del solicitante, se analizan los estados financieros auditados para determinar su situación financiera. Cuando la información financiera no está disponible, se solicita la misma a corto plazo, a fin de documentar la aprobación de líneas.

Los documentos por cobrar, presentados por el cliente, se verifican simultáneamente. Si se trata de cuentas por cobrar a empresas estatales, se confirma telefónicamente la existencia de ellas y el tiempo aproximado para su cancelación. En el caso de empresas privadas, se analiza la calidad del deudor y si es posible, sus referencias de crédito.

Todas las operaciones de “factoring” son documentadas mediante un contrato privado de cesión de crédito en el que se establecen los términos y condiciones de la transacción celebrada entre el cedente y el cesionario. A través del contrato, el cliente traspasa sus derechos sobre la factura o documento por cobrar a la empresa C.F., S.A.

Adicionalmente a lo anterior, el cliente emite una carta donde notifica al deudor que el derecho del crédito en cuestión, ha sido cedido y vendido irrevocablemente al cesionario. De esta manera, el deudor efectuará el pago directamente al cesionario en la fecha del vencimiento de la factura o cuenta.

Dependiendo del tipo de riesgo, la empresa C.F., S.A. puede celebrar un contrato con recurso o sin recurso contra el cliente. Esta garantía adicional se establece mediante la firma de una fianza personal. A la fecha, la totalidad de la cartera de C.F., S.A. ha sido pactada con recurso contra el cedente.

El cálculo matemático empleado para el “factoring” consiste en el descuento del valor nominal de la factura o cuenta, dividido entre un factor. Este factor depende del número de los días que se estime necesario para hacer efectivo el cobro del crédito, además de una tasa de descuento mensual. El resultado es el valor neto que se desembolsará al cliente, producto de la operación. Por otra parte, al valor nominal de la factura se le retiene un porcentaje adicional, que le sirve de garantía a la empresa en caso de que no

cobre la factura, aproximadamente, un tres por ciento (3%) del valor nominal de la factura.

A continuación, presentamos la organización de la empresa C.F., S.A., incluyendo las unidades de operaciones y administrativas con sus respectivas funciones:

GERENCIA GENERAL**OBJETIVOS:**

- Administrar, supervisar y hacer cumplir los planes, programa de acción y objetivos y metas de la empresa.

FUNCIONES:

- Representar y administrar la empresa.
- Establecer los planes, programas y reglamentos internos.
- Normar, señalar y hacer cumplir las políticas establecidas.

SECRETARIA/RECEPCIONISTA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manejar los asuntos administrativos y secretariales de la Gerencia . <input type="checkbox"/> Coordinar acciones entre las demás unidades administrativas de la Empresa, por delegación del Gerente General.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atender la recepción. <input type="checkbox"/> Recibir el público. <input type="checkbox"/> Atender el teléfono. <input type="checkbox"/> Recibir correspondencia y enviarla al Departamento de Archivo. <input type="checkbox"/> Atender a la Gerencia General. <input type="checkbox"/> Realizar funciones de secretariado general para los otros departamentos de la empresa. <input type="checkbox"/> Redactar, escribir y enviar la correspondencia de la Gerencia General. <input type="checkbox"/> Contactar a los proveedores para que retiren sus cheques. <input type="checkbox"/> Verificar el fiel cumplimiento de los contratos de: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mantenimiento de aires acondicionados y electricidad (visitas mensuales y llamadas de emergencia). <input type="checkbox"/> Servicio de vigilancia (guardias de seguridad). <input type="checkbox"/> Fumigación general. <input type="checkbox"/> Limpieza de la empresa. <input type="checkbox"/> Arrendamiento del local. <input type="checkbox"/> Asistir al personal del Departamento de Archivo.

DEPARTAMENTO DE ARCHIVO O CENTRALIZACION DE DOCUMENTOS

OBJETIVOS:

- Custodiar los contratos y pagarés vigentes con toda la documentación requerida.
Controlar los gastos de papelería y enseres en general que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.
- Administrar el sistema de archivo a nivel administrativo.

FUNCIONES:

- Recibir de la secretaría/recepcionista la correspondencia externa recibida, para su registro y posterior distribución.
- Controlar y registrar la correspondencia que sale de la empresa.
- Archivar toda la documentación de los Departamentos de Operaciones y de Contabilidad en los lugares asignados.
- Controlar el envío y recibo de fax y llevar a cabo su registro respectivo.
- Enviar por medio de mensajería los contratos y/o pagarés a la Notaría para la autenticación de las respectivas firmas.
- Recibir de Mensajería los documentos enviados para su autenticación (contratos/pagarés).
- Abrir expedientes de acuerdo a las necesidades y colocarles su respectiva numeración, como única persona autorizada para tal fin. En su ausencia, la persona responsable será la Secretaria/recepcionista.
- Levantar el inventario de todos los documentos obsoletos, cancelados, empacarlos y rotular las cajas con sus contenidos.

- ❑ Efectuar las compras de útiles de oficina, aseo y cafetería.
- ❑ Preparar los inventarios e informes solicitados mensualmente de los útiles de oficina.
- ❑ Custodiar el depósito de suministros y documentos, incluyendo los cancelados y la caja fuerte (grande).
- ❑ Capturar electrónicamente todos los documentos.
- ❑ Asistir al personal de secretariado/recepción.
- ❑ Entregar y archivar los expedientes de los contratos o pagarés solicitados por los diferentes departamentos.
- ❑ Llamar a los bancos dentro de los primeros nueve días del mes, para solicitar los estados de cuentas e informar a Mensajería para que los retire; luego, entregarlos al Departamento de Contabilidad.
- ❑ Ayudar al resto de los departamentos, cuando sea necesario, con la autorización y bajo la supervisión del encargado del respectivo departamento.

DEPARTAMENTO DE CREDITO

OBJETIVOS:

- Mantener y proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Promocionar todos los ofrecimientos de servicios.
- Recopilar información a fin de promocionar los servicios en el momento adecuado.

FUNCIONES:

- Identificar, investigar y visitar clientes potenciales.
- Realizar las entrevistas a los clientes potenciales.
- Entregar solicitudes de crédito y la lista de requisitos indispensables.
- Ofrecer los servicios de “factoring” y otros servicios financieros.
- Presentar al Departamento de Operaciones el posible cliente para su investigación detallada.
- Recibir los resultados de la investigación y presentarla al Comité de Crédito para su aprobación.
- Informar al cliente sobre la aceptación o no aceptación de la línea solicitada y entregarle los términos y condiciones de la línea aprobada.
- Solicitar al cliente las facturas para ser descontadas y entregarlas al Departamento de Operaciones para su trámite.
- Recibir del Departamento de Operaciones el contrato y el cheque.
- Contactar al cliente para que proceda a firmar el contrato y entregarle el cheque.
- Devolver al Departamento de Operaciones el contrato y la copia del cheque con las respectivas firmas.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

OBJETIVOS:

- Llevar a cabo investigación previa a la aceptación de una transacción.
- Identificar posibles riesgos.
- Descubrir buenos clientes.

FUNCIONES:

- Recibir del Departamento de Crédito los documentos de los clientes potenciales para que se realice el proceso de investigación a través de la Asociación Panameña de Crédito, casas comerciales, bancos y personales.
- Investigar las referencias de crédito de los compradores y proveedores.
- Completar y entregar el formulario de verificación de datos e informar de la investigación al Departamento de Crédito.
- Recibir del Departamento de Crédito los documentos y facturas objetos de crédito, para introducir las generales del cliente en el programa.
- Elaborar el formulario de tramitación de cuentas, verificar que todos los documentos se encuentren al día y completos de acuerdo a los requisitos solicitados, verificar los montos y límites aprobados para cada comprador cliente.
- Entregar al Departamento de Cobros, para su investigación, cada una de las cuentas objeto de crédito.
- Recibir del Departamento de Cobros la información obtenida de la investigación y proceder a elaborar y firmar el formulario de desembolso.
- Remitir el formulario de desembolso al Departamento de Cobros, para su visto bueno

- ❑ Recibir del Departamento de Cobros el formulario de desembolso y entregar al Departamento de Contabilidad para verificación de cálculos y determinación de la cuenta a utilizar para el desembolso y firma.
- ❑ Recibir del Departamento de Contabilidad el formulario de desembolso, debidamente verificado, emitir el contrato y liquidar la operación.
- ❑ Introducir en el programa la transacción con las generales del cliente.
- ❑ Entregar al Departamento de Contabilidad el contrato, las facturas y el cheque para su verificación y anotación en el libro de bancos.
- ❑ Recibir del Departamento de Contabilidad el contrato y el cheque ya registrados a fin de obtener las firmas pertinentes de la Gerencia General.
- ❑ Entregar al Departamento de Crédito el contrato y el cheque para que sean entregados al cliente.
- ❑ Verificar que los contratos y el resto de la documentación estén debidamente firmados, al momento de recibirlos del Departamento de Crédito.
- ❑ Entregar documentación al Departamento de Cobros para que éste designe el Agente Cobrador.
- ❑ Dar seguimiento y mantener al día la información del cliente (paz y salvo, copia de cédula, cartas de cobros, cartas de notificación).

DEPARTAMENTO DE COBROS
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cobrar el monto de las facturas o recibos de cuentas contra el Tesoro Nacional entregados al cliente, producto del crédito otorgado.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Recibir del Departamento de Operaciones las facturas para investigar si cumplen con los requisitos exigidos por la ley, su legitimidad, si el servicio o mercancía se dio conforme a la solicitud u orden de compra del deudor, si la cantidad de la factura es correcta y si fue debidamente recibida y firmada.<input type="checkbox"/> Investigar a través de las autoridades competentes si sobre las cuentas a negociar existen endosos a terceros o secuestros o embargos.<input type="checkbox"/> Aprobar o rechazar las facturas investigadas (explicar rechazo).<input type="checkbox"/> Determinar el tiempo mínimo a descontar según la evaluación del cliente.<input type="checkbox"/> Devolver las facturas al Departamento de Operaciones para que éste elabore el formulario de desembolso.<input type="checkbox"/> Recibir y firmar el formulario de desembolso (V°B°), revisar que la documentación esté completa y luego devolver al Departamento de Operaciones el formulario de desembolso.<input type="checkbox"/> Recibir todos los documentos de la transacción y asignar el Agente Cobrador, posteriormente entregar al Departamento de Archivo o Centralización de Documentos para que este abra el expediente y lo archive.

- ❑ Realizar la gestión de cobro, efectuando llamadas o visitas periódicas a fin de conocer el recorrido y condición de la cuenta en trámite de pago.
- ❑ Solicitar el cobro de la cuenta a Mensajería cuando el cheque, producto del pago, esté listo para su retiro.
- ❑ Recibir de Mensajería los cobros del día y fotocopia de los cheques cobrados.
- ❑ Liquidar el cobro en el sistema y elaborar el reporte de cobro.
- ❑ Entregar al Departamento de Contabilidad el reporte de cobros, con los cheques correspondientes para su depósito.
- ❑ Imprimir al final del día el informe de los cobros efectuados.
- ❑ Liquidar devoluciones de intereses y el porcentaje retenido y gestionar el pago al cliente
- ❑ Gestionar devoluciones de cobros en exceso.
- ❑ Verificar los saldos adeudados en concepto de intereses de mora o multas y realizar el respectivo cobro.
- ❑ Registrar los abonos y cancelaciones producto de la gestión de cobros en los respectivos contratos.
- ❑ Realizar visitas cuando existe dificultad o atraso en el cobro de una cuenta.
- ❑ Informar al cliente, de persistir la dificultad en el cobro de la cuenta para que el mismo ejerza presión e interceda para lograr la ejecución del cobro.
- ❑ Solicitar al cliente, de persistir la dificultad en el cobro de la cuenta, el reemplazo de la cuenta o el pago de la misma.
- ❑ Informar a la Gerencia General de la situación, a fin de solicitar la participación de los abogados de la empresa para el cobro judicial.

- ❑ Proceder a contactar a los abogados.
- ❑ Dar seguimiento al proceso de cobro vía judicial hasta su cancelación.
- ❑ Gestionar las cesiones de cuentas cuando así se designe.
- ❑ Atender las llamadas de los clientes para resolver consultas.
- ❑ Emitir estados de cuentas cuando así el cliente lo solicite.
- ❑ En el caso de compra de facturas de empresas privadas, confirmar el conocimiento de la notificación de la cesión de dichas facturas con la persona que firma la misma y verificar que los detalles y montos descritos sean correctos.
- ❑ Gestionar el cobro por lo menos ocho días antes del vencimiento de las facturas para evitar inconvenientes.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVOS:

- Vigilar que se estén cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos.
- Presentación adecuada de los Estados Financieros, es decir, el “factoring” correctamente clasificado en atención a su origen (clientes, empleados, etc.) y plazo de vencimiento del mismo.

Este departamento esta integrado por las siguientes secciones:

- Sección de Contabilidad
- Sección de Tesorería
- Sección de Planilla, Captación de Datos y Teneduría de Libros.

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

RESPONSABILIDADES:

- Velar por la integridad y exactitud de la información contable asentada en los libros y contenida en los balances y otras informaciones suministradas.
- Velar por el cumplimiento de los demás Departamentos de la entrega de la documentación para proceder a la contabilización de la información.
- Vigilar el adecuado cumplimiento del sistema de control interno, contable y financiero, la administración, el recurso humano y los servicios generales.

FUNCIONES:

- Llevar el control de las cuentas por pagar y realizar los pagos en la fecha correspondiente.
- Registrar diariamente el Auxiliar de Ingresos. Al final de mes conciliar el Auxiliar de Ingresos con el Mayor General.
- Tomar el reporte histórico de facturas al final del mes, y verificar que todas las facturas compradas estén incluidas. En el caso de que hubiera cesiones, verificar que los contratos tengan un asterisco (*) que los identifica y que en el próximo mes no le aparezcan intereses ya que se registran al momento de cederlos. De ser necesario, hacer los ajustes y luego pasar los comprobantes de diario a la Sección de Captación de Datos, para su registro.
- Elaborar mensualmente los siguientes detalles:
 - Inversiones en valores
 - Equipo/depreciación
 - Mejoras a la propiedad arrendada/amortización
 - Gastos pagados por adelantado

- Financiamientos otorgados
 - Facturas por cobrar
 - Otras cuentas por cobrar
 - Intereses cobrados por adelantado
 - Descuento a empleados por pagar
 - Retenciones por pagar
 - Cuentas por pagar-otros
 - Intereses por pagar-bancos
 - Préstamos por pagar-bancos
 - Gastos de intereses
 - Cuentas incobrables y auxiliar de gastos
- Confeccionar otros detalles, tales como:
- Presupuestos comparativos
 - Facturas desembolsadas e intereses cobrados por adelantado
 - Ingresos brutos/gastos/ingresos netos
 - Verificar los contratos castigados/contratos cancelados con la provisión
 - Precio de las acciones de Bladex
 - Verificar inversiones en acciones de la bolsa
- De Recurso Humano
- Llevar la hoja de vida de cada empleado, hacer el plan de vacaciones y estar pendiente de los cálculos del fondo de cesantía.
 - Actualizar el programa del fondo de cesantía cada tres meses; es decir, en marzo, en junio, septiembre y diciembre.
 - Llenar la planilla pre-elaborada.
 - Llevar un control de los permisos e incapacidades del personal de la empresa.
 - Emitir las cartas de trabajos del personal de la empresa
- Codificar y registrar en el Mayor General los comprobantes de diario con los asientos de:
- "Factoring" con "Factoring"
 - Devoluciones de Intereses y retenidos
 - Nota Débito y Nota Crédito
 - Intercompañías
 - Cuentas Malas y Provisión de Cuentas Malas
 - Intereses por pagar empleados
 - Vencimientos de Préstamos Otros
 - Planilla
 - Porción Patronal
 - Notaria
 - Intereses préstamos otros

- Amortización de los gastos pagados por adelantados (llevar control de estos)
- Seguro Social Patronal
- Cualquier otro asiento
- Asientos de Ajustes

- Revisar las conciliaciones bancarias

- Conciliar los auxiliares y detalles por cuentas con los registros del mayor.

- Otras actividades:
 - Codificar los cheques, los comprobantes de depósitos y los diarios
 - Registrar en el libro de acciones, cuando aplique
 - Firmar los cheques y otros documentos
 - Darle seguimiento a las actividades del programador (Centro de Cómputo)
 - Supervisar a la Sección de Tesorería y Planilla, Captación de Datos y Teneduría de Libros, y al departamento de centralización de documentos.
 - Darles explicaciones a los bancos por las cifras
 - Verificar que todos los registros estén bien.
 - Brindar apoyo en la ausencia de alguna de las personas del departamento
 - Verificar que se registren los cheques y se resten de inmediato en la chequera

SECCION DE TESORERIA

RESPONSABILIDAD:

- Administrar y controlar los fondos con los que cuenta la empresa, llevando registros actualizados.

FUNCIONES:

- Líneas de crédito:
 - Mantener un estricto control de los créditos y condiciones de cada línea de crédito. Si las tasas cambian, hacer las anotaciones correspondientes.
 - Verificar periódicamente la disponibilidad de las líneas de crédito.
 - Cuando sea necesario confeccionar carta de solicitud de adelanto de la línea de crédito al oficial correspondiente, con los montos y plazos que sean convenientes, e indicando el número de la cuenta que deben acreditar. Además, llenar el pagaré del banco con la cifra total. Ambos documentos deben ser firmados por las personas indicadas y fotocopiados.
 - Registrarlo inmediatamente en el auxiliar y en la chequera.
 - El primer día de cada mes listar por fecha de vencimiento los pagarés, los que deben indicar el día en que se debe hacer el depósito, para que el dinero esté líquido en el banco donde vence el pagaré.
 - Confeccionar la carta de solicitud de abono o cancelación de pagarés, dirigida al oficial correspondiente, con el número de préstamo y el monto respectivo e indicándole la cuenta que deben debitar. Proceder a que la misma sea firmada.
 - Verificar que en la cuenta tenga fondos suficientes y líquidos para entonces enviar la nota de débito. De ser así, registrarla en la chequera e inmediatamente en el Auxiliar.
 - Darle seguimiento a las notas de crédito y débito, a fin de que no se den confusiones y poder actualizar de inmediato el Auxiliar con las fechas de vencimiento.
 - Una vez lleguen los estados de cuenta, anexarles los comprobantes de débito o de crédito a las cartas y actualizar el Auxiliar, así como las notas por intereses.
 - Cuando vence un pagaré, verificar el cálculo de los intereses cobrados por el banco. De haber diferencias en el cálculo hacer el reclamo respectivo.

- Cuentas Bancarias
 - Cheques
 - Antes de preparar el cheque para la compra de las facturas, verificar las facturas con el anexo de los contratos de "factoring" y los cálculos del sistema de "factoring" con la cotización
 - Los cheques de operaciones distantes al "factoring"; deben tener todos los documentos que los respalden. Se debe, además, al confeccionarlos hacer todas las explicaciones necesarias y codificarlos correctamente
 - Registrar el cheque y restarlo inmediatamente de la chequera
 - Depósitos
 - Sumar las cifras anotadas en el comprobante de cobros y verificar con todas las columnas de la página balanceen con el efectivo o cheques cobrados
 - Los depósitos de operaciones distintas al factoring deben tener su explicación o respaldo para que se puedan hacer los registros contables
 - Endosar con los sellos respectivos los cheques que serán depositados
 - Confeccionar el volante de depósito.
 - Registrar los depósitos en la chequera y sumarlo enseguida.
 - Notas de Débito y de Crédito
 - Registrar una vez se posean las notas de débito y notas de crédito por cualquier concepto para mantener las cifras de la chequera lo más cercana a la realidad
 - Cuando sea necesario, engrapar las notas a las cartas correspondientes.
 - Conciliaciones bancarias
 - Conciliar los estados de cuentas con los registros de la chequera. En el caso de que se encuentre diferencias hacer las correcciones respectivas y de haber algún error por parte del Banco hacer los reclamos necesarios.
 - Auxiliar de Facturas por Cobrar
 - Registrar los desembolsos por compra de factura, capturando los datos de los documentos fuentes, como cheques y "factoring" con "factoring" solo cuando se esté completamente seguro que el contrato ha sido entregado y debidamente firmado por el cliente, en el Auxiliar de Facturas por Cobrar. Luego de registradas las facturas se debe verificar que los montos de las cotizaciones coincidan con los montos capturados en el sistema de "factoring".
 - Se deben verificar todos los documentos de donde se obtengan los cobros:

- De los reportes de cobros
 - De los cheques
 - De los “factoring” con los “factoring”
 - De los porcentajes retenidos
 - De las devoluciones de intereses y
 - Otros
- Todos estos cobros se deben verificar para asegurarnos que se hallan cobrado en la cantidad exacta y especificar en el caso de que hayan combinaciones de cobros entre compañías. Cuando existan cobros de facturas cedidas hacer los ajustes necesarios.
- Cotejar las facturas con el reporte de cobro
- Actualizar el auxiliar de contratos cedidos
- Detalle de cuentas
- Activos comprados a través de arrendamiento financiero: cada mes que se paga se debe actualizar el auxiliar y su saldo con el Mayor General
- Otras actividades
- Registrar en el Libro de Actas de la Junta Directiva, cuando sea necesario
 - Brindar apoyo en la ausencia de alguna de las personas de este departamento

SECCION DE PLANILLA, CAPTACION DE DATOS Y TENEDURIA DE LIBROS

RESPONSABILIDAD:

- Mantener registros correctos de los salarios y todo lo concerniente al mismo y velar por el cumplimiento de las deducciones legales aplicables al salario.
- Capturar los registros en el sistema contable de los cheques, comprobantes de diario, notas de débito y de crédito de los bancos, volante de depósitos y otros documentos.
- Mantener actualizado los registros de los libros contables de la Empresa. Custodiar las cajas menudas existentes.

FUNCIONES

- Caja Menuda
 - Verificar que el desembolso haya sido autorizado por la Gerencia.
 - Llenar los comprobantes de caja menuda.
 - Hacer el desembolso.
 - Registrar los comprobantes de caja menuda en la hoja resumen inmediatamente se realizan las transacciones para mantener un control diario.
 - Vigilar que cada comprobante este documentado y de no presentarse el debido recibo comunicárselo a la persona encargada de la planilla para hacer el descuento debido.
 - Verificar el saldo de caja menuda a través de arquezos periódicos del dinero
 - Reembolsar la caja menuda cuando su saldo en efectivo este entre un margen de B/.60.00 y B/.40.00.
 - Al finalizar cada día, guardar la caja menuda en la caja fuerte.
- Timbres
 - Verificar que la solicitud de timbres este estrictamente destinada para operaciones de la Empresa.
 - Entregar los timbres en la proporción solicitada.
 - Llenar el formulario de resumen de timbres a medida que se hagan las solicitudes.

- Solicitar la compra de timbres con la debida hoja de resumen a la persona encargada de confeccionar los cheques de pagos.
- Entregar el cheque al mensajero con las denominaciones correspondientes.
- Recibir los timbres y verificar que sean la cantidad correcta y en las denominaciones solicitadas.

- Otros Préstamos por Pagar
 - Recibir el efectivo o equivalente de efectivo, confeccionar el pagaré o ambos y entregarlos a la persona encargada de las chequeras.
 - Confeccionar el pagaré con el número, fecha de vencimiento, nombre, la tasa y la fecha de emisión correspondientes. Considerar que las fechas de vencimientos deben ser días hábiles. Buscar la firma.
 - Sacar copias para el acreedor y para registrar en el programa de contabilidad
 - Registrar en el auxiliar de préstamos otros.
 - Calcular inmediatamente los intereses en línea recta del pagaré y anotarlos en el auxiliar. Llevar una anotación por pagaré que contemple los abonos y recálculos de intereses cuando se le hagan abonos a los mismo.
 - Sumar en el auxiliar general las columnas de intereses por mes y verificar que en la página en particular todo cuadre.
 - Entregar a la persona encargada de registrar en el programa de contabilidad el auxiliar los 10 de cada mes.
 - Hacer un listado por fecha de vencimiento los 1ro. de cada mes, sacarle copia y entregárselo a la persona encargada de las chequeras.
 - Para cancelar los mismos se debe consultar con la Gerencia o con el acreedor.
 - De existir renovaciones hacer una nuevo pagaré e iniciar todo el proceso.

- Auxiliar de Retenciones (Depósito de clientes)
 - Registrar auxiliar de retenciones, este debe ser llevado con mucho cuidado, pues el mismo se ve afectado por muchas situaciones que aparecen en distintos reportes, como el de devolución de retenido, el de garantías, el de cesiones vigentes. Después de asegurarse que todo este bien se debe pasar la cifra a Captación de datos para registrar los intereses de mora y conciliar las retenciones por pagar con el mayor.

- Planilla
 - Hacer los cálculos de retenciones y descuentos pertinentes de cada empleado.
 - Calcular la porción patronal.
 - Calcular el XIII mes.
 - Hacer antes del 31 de mayo de cada año el anexo 03.
 - Planilla empresarial

- Mayor General
 - Postear (captar) los cheques, comprobantes de depósitos y los diarios en el programa de contabilidad del sistema computarizado; manteniendo un estricto control para que los registros no se confundan entre las compañías existentes.
 - Conciliar los estados de cuentas con los registros del Mayor General. En el caso de que se encuentren diferencias hacer las correcciones respectivas y de haber algún error por parte del Banco hacer los reclamos necesarios.
- Libros Legales
 - Actualizar los registros en el Diario General y el Mayor General
- Otras actividades
 - Brindar apoyo en la ausencia de alguna de las personas de este departamento.

DEPARTAMENTO DE COMPUTO

OBJETIVOS:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Vigilar y velar por el buen funcionamiento del sistema de cómputo de la empresa. |
|---|

FUNCIONES:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Administrar la red del sistema de cómputo.<input type="checkbox"/> Atender las llamadas de emergencia de cada uno de los departamentos, al momento de existir alguna dificultad con el funcionamiento de su computadora.<input type="checkbox"/> Gestionar cotizaciones para la compra de materiales o equipos para este departamento. |
|---|

MENSAJERIA**FUNCIONES:**

- Efectuar los cobros en las diferentes instituciones del gobierno o empresas privadas.
- Realizar los depósitos en los bancos
- Llevar a la Notaría los contratos o pagarés para que los mismos sean notariados.
- Efectuar cualquier diligencia que se le asigne por algún departamento, previa notificación y aprobación del Departamento de Archivo

5.2 Procesos y Actividades de los Departamentos en C.F., S.A.

A continuación, se detalla el proceso a seguir desde la captación del cliente hasta la cancelación de las facturas, entrega del porcentaje retenido y documentos negociados.

La empresa C.F., S.A. que en términos bancarios se denomina CESIONARIO, capta de una persona natural o jurídica (CLIENTE), que ha sido previamente investigado, un documento negociable, proporcionado, ya sea por entidades autónomas o semiautónomas, empresas privadas o alguna persona natural (DEUDOR). Este documento es representado mediante facturas, recibos de cuentas contra el Tesoro Nacional, fondos internos (gobierno), cheques post-fechaados, letras de cambio o cartas de promesa de pago. Del monto de este documento negociable se le descuenta el porcentaje estipulado para la transacción y la diferencia será desembolsada al CLIENTE como adelanto correspondiente al “factoring”. Lo negociado queda bajo la custodia de la empresa C.F., S.A. hasta tanto se proceda a la cancelación del crédito.

La gestión de cobro es agresiva. La empresa se mantiene en contacto continuo con los DEUDORES, quienes son responsables de realizar los pagos correspondientes a la factura o crédito en cada una de las empresas o entidades, a fin de dar por finiquitado el trámite.

Con el objeto de mejorar el servicio a los clientes, se fijan límites de aprobación de crédito, con los cuales se agilizan los desembolsos para aquellos con quienes se han tenido buenas experiencias de crédito y hacen uso continuo del producto. De existir un contrato que a su vencimiento no se haya cancelado, se le carga un interés por mora, de acuerdo al descuento cobrado en el “factoring”, por los días transcurridos y la suma

adeudada. Al momento de realizar el cálculo, los abonos recibidos se toman en consideración posteriormente al término. Si existe algún cheque devuelto, éste será tratado de acuerdo con las normas establecidas por el Departamento de Contabilidad para resolver esta situación.

PROCESO DE MERCADEO AL CLIENTE

DEPARTAMENTO DE CREDITO:

- Identificar clientes potenciales a través de:
 - Periódicos
 - Asociaciones
 - Listado de proveedores en instituciones
 - RHINO
 - Otros: _____
- Investigar clientes potenciales a través de:
 - A.P.C. (Asociación Panameña de Crédito)
 - RHINO
 - Otros: _____
- Visitar y entrevistar clientes potenciales, entregarles la solicitud de crédito (Anexo 1) en la cual deberán indicar:
 - Actividad que desempeña
 - Clientes – Compradores (lista)
 - Proveedores (lista)
 - Entidades financieras con las que trabaja
- Ofrecer servicios de “factoring” y otros servicios financieros.
- Recopilar la información en el formulario de visita al cliente (anexo 2)
- Entregar lista de requisitos indispensables (anexo 3)
- Remitir datos al Departamento de Operaciones para una investigación más detallada

PROCESO DE INVESTIGACION

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- Recibir los documentos de los clientes potenciales identificados por el Departamento de Crédito.
- Investigar detalladamente al cliente a través de:
 - A.P.C. (Asociación Panameña de Crédito)
 - RHINO
 - Casas comerciales
 - Bancos
 - Entidades financieras
 - Otros: _____
- Entregar formulario de verificación de datos e informar de la investigación al Departamento de Crédito (anexo 4)
- Mantener control de:
 - Retiro por parte del cliente de ordenes de compra para entrega de mercancía.
 - Retiro por parte del cliente de recibos de cuentas, para hacer cambio del mismo.
- Mantener control de la vigencia de:
 - Paz y Salvo Nacional
 - Paz y Salvo de la Caja de Seguro Social

PROCESO DE APROBACION

DEPARTAMENTO DE CREDITO:

- Obtener la información de mercadeo
- Obtener la información de la investigación
- Presentar para su aprobación al Comité de Crédito el formulario de aprobación (anexo 5)
- Informar por escrito al cliente los términos y condiciones de la línea aprobada
- Solicitar al cliente las facturas originales para ser descontadas
- Entregar al Departamento de Operaciones los documentos y las facturas para que sean tramitadas.

TRAMITACION DE LAS FACTURAS:
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recibe del Departamento de Crédito los documentos y facturas de crédito. <input type="checkbox"/> Introduce las generales del cliente en el programa de cómputo. <input type="checkbox"/> Elabora formulario de tramitación de cuentas (anexo 6). <input type="checkbox"/> Verifica que los documentos se encuentren al día y completos de acuerdo al anexo 3. <input type="checkbox"/> Verifica los montos y límites aprobados por el Departamento de Crédito para cada comprador del cliente. <input type="checkbox"/> Entrega las facturas al Departamento de Cobros para que investigue si cumplen con los requisitos que exige la ley y el monto de las mismas.
DEPARTAMENTO DE COBROS: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recibe los documentos y facturas de crédito del Departamento de Operaciones. <input type="checkbox"/> Investiga la existencia y legitimidad de las facturas y la exactitud de los montos. <input type="checkbox"/> Investiga si las facturas se encuentran o no endosadas a un tercero. <input type="checkbox"/> Aprueba o rechaza las facturas y emite un reporte. <input type="checkbox"/> Determinar el tiempo mínimo a descontar según la evaluación del cliente. <input type="checkbox"/> Entrega las facturas al Departamento de Operaciones para que elabore el formulario de desembolso.
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recibe los documentos y facturas de crédito del Departamento de Cobro y elabora el formulario de desembolso. <input type="checkbox"/> Firma el formulario de desembolsos como evidencia de la compra de las facturas.

- Entrega los documentos y facturas de Crédito al Departamento de Cobros para que firme el formulario de desembolso como evidencia de la compra de las facturas.

DEPARTAMENTO DE COBROS:

- Recibe y revisa la documentación a ver si está completa y firma con V^oB^o el formulario de desembolso y revisa la documentación
- Devuelve al Departamento de Operaciones el formulario de desembolso.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Recibe el formulario de desembolso aprobado por el Departamento de Cobros.
- Entrega al Departamento de Contabilidad el formulario de desembolso para que éste verifique los cálculos y determine la cuenta a utilizar para el desembolso y los firme.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

- Recibe el formulario de desembolso, verifica los cálculos, determina la cuenta de pago y firma el formulario como evidencia de su verificación.
- Entrega al Departamento de Operaciones el formulario de desembolso para que se tramite el desembolso.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Recibe el formulario de desembolso del Departamento de Contabilidad y emite el contrato y liquida la operación.
- Introduce la transacción en el programa de cómputo, con los generales del cedente y del deudor y el monto de la factura comprada.
- Entrega al Departamento de Contabilidad: contrato, facturas y cheque para su registro.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

- Recibe el contrato, las facturas y el cheque del Departamento de Operaciones
- Registra el cheque en el libro correspondiente.
- Verifica los datos del contrato con el formulario de desembolso y las facturas adjuntas.
- Entrega al Departamento de Operaciones el cheque registrado y el contrato debidamente verificados para su firma por la Gerencia General.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Recibe el contrato y el cheque para las firmas de la Gerencia General.

GERENCIA GENERAL:

- Recibe, revisa y firma contrato y cheque. Lo devuelve al Departamento de Operaciones.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Entrega al Departamento de Crédito el contrato y el cheque para entregarse al cliente
- En caso de que el personal del Departamento de Crédito no esté disponible, el Departamento de Operaciones es el encargado de entregar al cliente el contrato y el cheque.

DEPARTAMENTO DE CREDITO:

- Recibe del Departamento de Operaciones el contrato y el cheque del cedente.
- Contacta al cliente para que firme el contrato y retire el cheque.
- Entrega al Departamento de Operaciones el contrato firmado y la copia del cheque firmado como acuse de recibo.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Verifica que todos los documentos estén bien firmados.
- Entrega contrato y resto de la documentación al Departamento de Cobros para que este designe al agente cobrador.

DEPARTAMENTO DE COBROS:

- Recibe todos los documentos de la transacción y asigna el agente cobrador.
- Entrega al Departamento de Archivos para que éste le abra el expediente correspondiente.

DEPARTAMENTO DE ARCHIVOS:

- Recibe los documentos del Departamento de Cobros.
- Verifica por última vez que todos los documentos se encuentren al día.
- Entrega el contrato al Mensajero para notariarlo.
- Recibe del mensajero el contrato notariado y lo archiva en la carpeta correspondiente.

GESTION DE COBRO

DEPARTAMENTO DE COBROS:

COBRO A:

- Efectúa las llamadas necesarias para saber el recorrido y condiciones de la cuenta en trámite de pago.
- Solicitar el cobro de la cuenta al mensajero o cobrador, el día en que el cheque producto del pago esté listo.

COBRO B:

- Dependiendo de la dificultad del cobro de la cuenta, realiza las visitas pertinentes para la ejecución del cobro.
- Informa al cliente de persistir la dificultad del cobro de la cuenta, para que el mismo interceda en la ejecución del cobro.
- Solicita al cliente el pago de la cuenta de persistir la dificultad en el cobro
- Informa a la Gerencia General sobre la situación de la cuenta, si el cliente se niega a pagar.
- Solicita a la Gerencia General la participación de los abogados para el cobro judicial de la cuenta.
- Contacta los abogados para el cobro judicial de la cuenta.
- Le da seguimiento a los abogados hasta que la factura sea cobrada.
- Recibe el cheque correspondiente al cobro de la cuenta.
- Hace una fotocopia del cheque y lo archiva.
- Liquida el cobro del sistema de cómputo.

- Entrega al Departamento de contabilidad el o los cheques para que éste proceda a depositarlos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- Recibe el o los cheques del Departamento de Cobros y procede a depositarlos.
- Los entrega al mensajero para que éste lo deposite.

MENSAJERIA:

- Recibe los depósitos para llevarlos al banco.
- Entrega las volantes de depósito al Departamento de Contabilidad.

LIQUIDACION DEL CONTRATO

DEPARTAMENTO DE COBROS:

- Imprime el reporte de los cobros del día.
- Liquidada devoluciones de intereses y devoluciones del porcentaje retenido.
- Gestiona la devolución de cobros hechos en exceso.
- Verifica el monto de los saldos adeudados por conceptos de multa e intereses de mora.
- Gestiona el pago de las devoluciones.
- Obtiene el listado de clientes morosos del Departamento de Operaciones, para que éste gestione el cobro.
- Solicita a los clientes el pago de los intereses moratorios.
- Solicita al mensajero o cobrador para el cobro de los intereses moratorios el día en que el cheque producto del pago este listo.
- Recibe el cheque producto del cobro de los intereses moratorios.
- Hace una fotocopia del cheque para archivar el mismo.
- Liquidada el cobro del sistema de cómputo.
- Entrega al Departamento de Contabilidad el o los cheques para que este proceda a depositarlos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

- Recibe el o los cheques del Departamento de Cobros y procede a depositarlos.
- Entrega los cheques al Mensajero para que los deposite.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación giró en torno al análisis de una empresa dedicada al “factoring” o la compra de cuentas por cobrar. La idea de garantizar o avalar el pago de una deuda a cambio de una comisión, ha sido empleada desde los inicios de la actividad comercial. Sin embargo, el comercio de Europa con sus colonias americanas, creó la necesidad de “agentes” o “factores” en las colonias que comercializaban los productos manufacturados en la metrópoli los cuales, generalmente, recibían a consignación. Estos los vendían en calidad de agentes y por una comisión asumían el riesgo en caso de que las facturas no fueran pagadas. El “factoring” es un negocio de antigua tradición en los países anglosajones.

Hoy día, el “factoring” constituye una fórmula comercial y financiera que facilita la relación comercial en tanto que el proveedor anticipe el cobro de su venta y los clientes posterguen el pago de la compra. Se trata de un servicio financiero de colocación de recursos, adecuado a las necesidades de las partes que intervienen en la operación, el cual facilita el intercambio comercial entre un proveedor de bienes y servicios y su comprador, garantizándole liquidez al primero y mayor plazo al segundo, generando una rentabilidad atractiva para el “factor”.

En este proyecto de investigación se cumplieron dos metas: primero, se llevó a cabo un levantamiento de datos en la empresa C.F., S.A. lo que permitió conocer sus características organizacionales en lo referente al nivel de especialización requerido, jerarquía de autoridad y disposición del personal de acuerdo a las tareas. Por otra parte, se procedió a analizar el proceso de compra de cuentas por cobrar de dicha empresa y a

describir el tipo de clientes o empresas a los cuales se le compra facturas. Toda esta información sirvió de base para elaborar el manual de procedimientos para la actividad de “factoring” que se propone como resultado del estudio.

El manual de procedimientos propuesto describe la organización y funciones de la estructura orgánica de la Compañía. Se establecen los objetivos de la empresa, los procesos y actividades que se desarrollan dentro y entre cada uno de los departamentos que la componen. Se identifican sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos y niveles de coordinación. Igualmente, se detallan las unidades de operaciones y administrativas con sus respectivas funciones, así como las conexiones y/o relaciones que guardan entre sí las diversas unidades que la integran.

La empresa está conformada por la Gerencia General y seis departamentos que se articulan orgánicamente. Los departamentos son los de: Crédito, Operaciones, Cobros, Contabilidad, Archivo y Cómputo. Participan en una serie de procesos y de actividades que le imprimen dinamismo a la empresa. A continuación detallamos sus vinculaciones:

Procesos y Actividades según Departamentos Involucrados

Procesos y actividades	Departamentos involucrados según orden de participación
Proceso de mercadeo	Departamento de Crédito
Proceso de investigación	Departamento de Operaciones
Proceso de aprobación	Departamento de Crédito
Tramitación de las facturas	Departamento de Operaciones Departamento de Cobros Departamento de Operaciones Departamento de Contabilidad Departamento de Operaciones Departamento de Crédito Departamento de Operaciones Departamento de Cobros
Gestión de cobros	Departamento de Cobros Departamento de Contabilidad Mensajería
Liquidación del contrato	Departamento de Cobros Departamento de Contabilidad

El manual de procedimientos refleja el nivel de especialización de la organización, el número de posiciones y subdivisiones existentes, la cantidad de funciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa. Contribuye a la formalización de la empresa en la medida en que facilita el establecimiento de reglas y procedimientos para manejar las contingencias.

Es importante que la empresa C.F., S.A. implemente el manual de procedimientos, ya que le ofrece la oportunidad de estandarizar aquellos procedimientos que se dan con regularidad, además de que contribuye a la planificación de sus actividades. Sobre la base de los lineamientos que el manual establece, si es necesario, la empresa podrá reorganizar su equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Araúz R., José Metodología de la Investigación Científica. Panamá: Ed. Universitaria, Universidad de Panamá, 1994. 235 págs.
- Blau, Peter Bureaucracy in Modern Society. New York: Random House, 1956, 235 págs.
- Bendix, Robert Trabajo y Autoridad en la Industria. Buenos Aires: Ed. EUDEBA, 1966, 325 págs.
- Bescós, Modesto Factoring y Franchising. Madrid: Ed. Pirámide, 1990, 263 págs.
- Bolten, Steven Administración Financiera. México: Ed. Limusa, 1981, 895 págs.
- Eltinger, Richard y David Golieb Créditos y Cobranzas. México D.F.: Editorial Continental, 1984, 490 pág.
- Gitman, Lawrence Fundamentos de la Administración Financiera. 3ra. Edición. México, D.F. Harla, 1986, 782 págs.
- Gólcher, Ileana Metodología para la Investigación Social. Panamá: 1995, 167 págs.
- Hunt, Lawrence, Charles Williams y Gordon Donaldson Financiación Básica de los Negocios. México: Unión tipográfica Editorial Hispano Americana, 1964, 982 págs.
- Gómez Ceja, Guillermo Planeación y Organización. 8va. Edición, México, McGraw-Hill, 1994, 432 págs.
- Hampton, David Administración. 3ra. Edición, México, McGraw-Hill, 1989, 791 págs.
- Johnson, Robert Administración Financiera. México, D.F.: Editorial Continental, 1981, 723 págs.
- Rodríguez, Sergio Contratos Bancarios. 2da edición, Bogotá: Editorial Felaban, 1985, 696 págs.

REVISTAS

- Alvarado, Luis F. "Factoring", Boletín Económico, Bogotá, No 3, (sept. 1981), págs. 27-28
- De La Iglesia, Juan "Necesidad de Nuevos Instrumentos Jurídicos para la Banca de Panamá". Introducción a la Moneda y Banca. No 2, (oct 1986), págs 29-39.
- Schultz, Hugo "Factoring". Revista Felaban, Buenos Aires, No 15, (Junio 1973), págs. 174-179.
- Maya, Jaime "El Factoring; Nuevo Sistema de Financiación". Nueva Frontera, Bogotá, No 287 (Junio 1980), págs. 23-24.
- Pardo, Jorge "El Factoring como Alternativa de Financiamiento". Nueva Frontera, Bogotá, No 58, (Julio-agosto 1981), págs 15-16.

ANEXOS

Anexo 1	Guía de Entrevista a Directivos
Anexo 2	Encuesta a Empleados de la Empresa C.F., S.A.
Anexo 3	Formularios Operativos de la Empresa C.F.,S.A.

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. Puesto que ocupa en la empresa:	
2. Tiempo de ocupar el cargo	
3. No de personas bajo su mando	
4. Nivel educativo	Lic: ___ Maestría: ___ PhD: ___
DATOS DE LA EMPRESA	
5. Describa el tamaño de la empresa en donde usted labora.	1. grande ___ 2. mediana ___ 3. pequeña ___
6. Tipo de empleados que necesita	1. profesionales ___ 2. no-profesionales ___
7. En el proceso de toma de decisiones participan:	1. solo sus superiores ___ 2. solo usted y sus superiores ___ 3. sus subalternos, usted y sus superiores
8. ¿Cuál es el nivel de participación de sus subalternos en el proceso de trabajo (manejo de clientes, escogencia de clientes, revisión de procedimientos, cancelación de clientes)?	1. gran participación ___ 2. regular participación ___ 3. poca participación ___ 4. ninguna participación ___
9. Describa el tipo de controles internos que tiene la empresa	
10. La política de reclutamiento de personal depende principalmente de:	1. recomendaciones personales ___ 2. recomendaciones profesionales ___ 3. títulos académicos del solicitante ___ 4. experiencia del solicitante
11. Describa las funciones de las posiciones subalternas a la suya	1. _____ 2. _____ 3. _____
12. Especifique los canales de movilidad o de ascenso disponibles	1. antigüedad ___ 2. mejoramiento profesional ___ 3. apertura de nuevas posiciones
13. ¿La empresa ofrece entrenamiento?	1. sí ___ 2. no ___
14. ¿De quienes acepta descontar facturas?	1. Supermercados: cadenas: ___ minisuper: ___ 2. Empresas de servicio: de seguros: ___ de reparaciones: ___ otros: ___ Especifique: _____ 3. Empresas industriales: ___ 4. Comercios: ___ 5. Constructoras: ___ 6. Gobierno/empresas estatales: ___ 7. Hoteles: ___ 8. Otros (especifique):
15. ¿A qué tipo de empresa se le compra factura?	1. Pequeña: ___ 2. Mediana: ___ 3. Grande: ___

16. ¿A qué tipo de actividad comercial se dedican estas empresas?	1. _____ 2. _____ 3. _____
17. ¿Solicitan ustedes referencias de crédito a las empresas que venden facturas?	1. Sí: _____ 2. No: _____
18. ¿Cómo realiza su empresa la gestión de mercadeo?	Publicidad a través de: 1. radio: _____ 2. televisión: _____ 3. Volantes: _____
19. ¿Qué tiempo dura el proceso de compra de facturas?	
20. ¿Se trabaja a través de líneas de crédito?	1. Sí: _____ 2. No: _____

Anexo 2

ENCUESTA A EMPLEADOS

1. Nombre del puesto:	
2. Tiempo de ocupar el cargo	
3. Jerarquía	1. Jefe inmediato: ____ 2. Reporta a: ____ 3. Puestos bajo su mando: ____
4. ¿Con qué otros puestos se relaciona el suyo?	Especifique: _____
5. ¿Cuáles son los conocimientos mínimos para el puesto?	1. Educación secundaria: ____ 2. Educación universitaria: ____ 3. Técnico: ____
6. ¿Se le solicitó experiencia mínima?	1. Sí: ____ 2. No: ____
7. ¿Cuál de estos requisitos legales le fue solicitado para el puesto?	1. Cédula de identidad personal: ____ 2. Récord policivo: ____
8. ¿Cuáles de estas características personales cree usted son necesarias para el puesto que actualmente desempeña? ESCOJA MAS DE UNA	1. Buena capacidad de aprendizaje: ____ 2. Capacidad analítica: ____ 3. Memoria de detalle: ____ 4. Memoria de números: ____ 5. Ser sociable y amable: ____ 6. Hablar bien: ____ 7. Actitud positiva: ____ 8. Tener aptitud para ganar confianza: ____ 9. Capacidad de mando: ____ 10. Discreción: ____ 11. Ser honesto: ____ 12. Tener fidelidad a la empresa: ____ 13. Puntualidad: ____ 14. Respeto al subalterno: ____
9. ¿Cuáles de estos requisitos técnicos son necesarios para el puesto que actualmente desempeña? ESCOJA MAS DE UNA	1. Manejo de computadora: ____ 2. Manejo de archivos: ____ 3. Manejo de automóvil: ____ 4. Manejo de fax: ____ 5. Conocimientos de contabilidad: ____ 6. Manejo de fotocopidora: ____ 7. Idioma inglés: ____
10. Como fue reclutado COMBINE SI ES NECESARIO	1. Llenó una solicitud ____ 2. Recomendación personal ____ 3. Recomendación de otra empresa ____
11. Describa las responsabilidades del puesto:	1. Información confidencial: ____ 2. Decisiones de alto nivel: ____ 3. Registros contables: ____ 4. Contactos con otras personas: ____ 5. Manejo de cuentas: ____

<p>12. Describa su nivel de satisfacción como empleado de la empresa</p> <p>COMBINE SI ES NECESARIO</p>	<p>1. Satisfecho a escala personal ___</p> <p>2. Satisfecho a escala profesional ___</p> <p>3. Satisfecho desde el punto de vista salarial ___</p> <p>4. Insatisfecho a nivel personal ___</p> <p>5. Insatisfecho a nivel profesional ___</p> <p>6. Insatisfecho desde el punto de vista salarial ___</p>
<p>13. ¿Qué posibilidades de ascenso le ofrece la empresa?</p>	<p>1. muchas ___ 2. algunas ___</p> <p>3. pocas ___ 4. ninguna ___</p>
<p>14. Describa el trabajo que realiza</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Quién le supervisa el trabajo?</p>	<p>1. su superior inmediato ___</p> <p>2. un funcionario de otro Depto. ___</p> <p>3. un compañero ___</p> <p>4. utiliza un manual de procedimientos ___</p> <p>5. nadie</p>
<p>16. ¿Ha recibido algún entrenamiento?</p>	<p>1. Sí ___</p> <p>2. No ___</p> <p>En caso afirmativo, especifique: _____</p>
<p>17. ¿Cuáles son los problemas que más frecuentemente debe enfrentar en su puesto?</p>	<p>1. Interpersonales: ___</p> <p>2. Con los clientes: ___ (compra)</p> <p>3. Con la cobranza: ___</p>
<p>18. ¿A usted se le especificaron las funciones que actualmente realiza al momento de ser contratado?</p>	<p>1. Sí: ___</p> <p>2. No: ___</p>

**ANEXO 3
FORMULARIOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA C.F.,S.A.**

VISITA A CLIENTES

PROSPECTO:	TELEFONO:
DIRECCION:	
CONTACTO:	PERSONA: N: J:
CARGO:	FECHA:

Referido por:	
Visitado por:	

Breve historia de la compañía:

Actividad productiva

Nacional:	
Importada:	

Compras

Proveedores:	
Monto:	
Plazo:	
% crédito:	
Documentos:	
Ciclo de compras:	

Ventas:

Proveedores:	
Monto.	
Plazo:	
% crédito:	
Documentos:	
Ciclo de ventas	
Margen de ganancia	

Mercado

Puntos de venta:	
Competencia:	
Participación:	

Bancos y Financieras

Observaciones:

VERIFICACION DE DATOS

Departamento de Cobros

DATOS GENERALES

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Comentarios:

Asociación Panameña de Crédito

	Entidad	Monto	Saldo	Status	Experiencia
1					
2					
3					
4					
5					

Comentarios

Rhino

	Demandante	Tipo	Juzgado	Status
1				
2				
3				

Comentarios

Otros
Comentarios

Elaborado por: _____

Verificado por: _____

TRAMITACION DE CUENTA

Documentos negociar	a	Nombre del cliente	RUC del cliente	Elaboración (dd/mm/aa)	Clave: Aprobación CF () OV ()
Gobierno					
Privada					

DESCRIPCION DE LOS DOCUMENTOS

Institución	Tipo de Docto *	Tipo de documento	No	Neto a Cobrar	Fecha de Emisión	Plazo Docto. días	Vencimiento (dd/mm/aa)	Documentos accesorios	Código de aceptación	
"La recepción de los doctos. No involucra la aceptación de los mismos"		Subtotal B/ Total B/					Al registrar el tipo de documento en la descripción considerar los códigos F = Factura, D= Documento, R = Recibo, 4 = Compra 5 = Contrato de trabajo, 6 = Combinado , 9 = Otros			

PARA USO INTERNO

Anticipo	Descuento	Recaudación	Instrucciones		
			Revisión	Confirmación	Procesamiento de datos
% Descuento	% Descuento	1-30 días			
% Anticipo	% Anual	31-45 días			
		46-60 días			
		61-90 días			
		91-120 días			
1-30 ()			Fecha:	Fecha:	Fecha:
31-45 ()					
46-60 ()					
61-90 ()					
91-120 ()					

COMITÉ DE CREDITO

Fecha: _____

Propósito: Línea Nueva _____ Ampliación _____ Revisión _____

Sociedad o persona: _____

Actividad: _____ Teléfono: _____ Fax: _____

TIPO DE FINANCIAMIENTO

Descuento de Facturas: _____ Financiamiento: _____ O/C _____ %

Financ. Contrato Gobierno: _____ CK. Post-fecha: _____ Préstamo: _____

Apertura Carta de Crédito: _____ Otros: _____

DOCUMENTACION

Letra: _____ Contrato desc. Factura: _____ Pagaré: _____ CK. Post-fecha: _____

Monto de la línea de crédito: B/. _____

Monto de la solicitud: B/. _____

Tasa _____ Descuento: _____ % Mora: _____ %

Retenido: _____ % Financiamiento: _____ %

Comisión: B/. _____

Plazo: _____ Descuento: _____ Días: _____ Financiamiento: _____ Días: _____

Timbres: B/. _____ (B/.1.00 por cada mil sobre la línea de crédito)

Garantías: Cuentas: _____ Hipoteca: _____ Automóvil: _____ Depósito a Plazo fijo: _____

Fianza de pago: _____ Otras: _____

Comentarios:

APROBACIONES

Comité de Crédito

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

REFERENCIAS DE CREDITO

1. Bancarias o financieras

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

2. Préstamos

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

3. Leasing

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

4. Factoring

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

5. comerciales

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

6. Compañías de Seguros

	Entidad	No. Cuenta	Tipo de Cuenta	Monto
1				
2				

Referido a esta empresa por: _____

Representante legal

Fecha:

FORMULARIO DE COMPRA

CEDENTE:
DEUDOR:
No. CONTRATO:

FECHA COMPRA:
FECHA FACTURA:
FECHA COBRO:
FECHA VENCIMIENTO:

No. RECIBO:
DIAS:
TASA:
T.E.:

VALOR NOMINAL:
RETENCIÓN (__ %):
VALOR DE COMPRA:
DESCUENTO:
OTROS INGRESOS:
VALOR DESCONTADO:
GASTOS NOTARIA:
COMISION (1 %):
TOTAL A DESEMBOLSAR:
ABONA:
ABONA:
DEVOLUCION INTERESES:
DEVOLUCION RETENIDO:
CANCELA:
CANCELA:
MORA:
MORA:
TOTAL CHEQUE:

HECHO

REVISADO

REGISTRADO

APROBADO

RESERVA