

BIBLIOTECA UNACH
FAC. DE CONTADURIA Y ADMON.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS



AUTONOMA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN C-I
DIVISION DE MAESTRIA Y POSGRADO

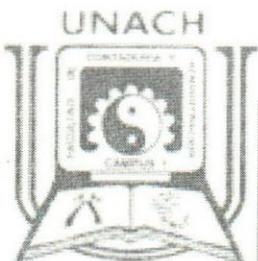
**EL CONTROL DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA COMO ESTRATEGIA DE
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACEROS Y CONCRETOS.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN FINANZAS**

**PRESENTA:
RAYMUNDO HUMBERTO PÉREZ CRUZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
JOSÉ RADAMED VIDAL ALEGRÍA**



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
FEBRERO, 2009

HOAYUBA ACOSTA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



ADO CA012711
CLASIF _____
SISTEMA DE REGISTRO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE CHIAPAS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas;
24 de septiembre 2008
Oficio N° DIP/0790/08

C. RAYMUNDO HUMBERTO PÉREZ CRUZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN
FINANZAS

En respuesta a su oficio de fecha 18 de agosto de dos mil ocho, en el que nos solicita le sea designado al **C. MTRO. JOSÉ RADAMED VIDAL ALEGRÍA**, como director de tesis, le informamos que fue autorizado para el desarrollo de la misma.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


MTRO. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR

"Juntos hacia la excelencia"


AUTONOMA
CAMPUS I
FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
DIRECCION
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS A 12 DE ENERO DE 2009

DR. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
UNACH

Con relación a su oficio DIP/0791/08, donde se me asigna Director de la Tesis titulada "**EL CONTROL DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA COMO ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS Y CONCRETOS**", desarrollado por el C. **RAYMUNDO HUMBERTO PÉREZ CRUZ**; candidato al grado de Maestro en **FINANZAS**; comunico a usted que he concluido con la dirección de la misma y **LIBERO** la presente para que el interesado continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado académico respectivo, según el reglamento general de Investigación y Posgrado de nuestra Universidad.

Esperando haber cumplido con lo encomendado, agradezco la gentileza de sus finas atenciones, reiterándole mi compromiso institucional.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


MTRO. JOSÉ RADAMÉS VIDAL ALEGRÍA
DIRECTOR DE LA TESIS



C.C.P. Interesado

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada a mi Padres, a quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. En todo momento los llevo conmigo.

Agradezco a mis hermanos por la compañía y el apoyo que me brindan. Sé que cuento con ellos siempre.

Agradezco a Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones.

Agradezco a mi país porque espera lo mejor de mí.

Agradezco a mis maestros por su disposición y ayuda brindadas.

| ÍNDICE | PÁGS. |
|---|--------------|
| INTRODUCCIÓN | |
| CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 6 |
| 1.1 Planteamiento del problema de investigación | 6 |
| 1.2 Objetivos de la investigación | 7 |
| 1.3 Justificación de la investigación | 7 |
| 1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación | 11 |
| CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 12 |
| 2.1 Generalidades del crédito | 12 |
| 2.1.1 Concepto..... | 12 |
| 2.1.2 Antecedentes del crédito..... | 13 |
| 2.1.3 Clasificación del crédito | 14 |
| 2.1.4 Condiciones del crédito..... | 14 |
| 2.1.5 Requisitos básicos del crédito..... | 17 |
| 2.1.6 Ventajas y desventajas | 18 |
| 2.2 El departamento de crédito..... | 19 |
| 2.2.1 Organización..... | 19 |
| 2.2.2 Objetivos del departamento de crédito..... | 21 |
| 2.2.3 Relación con otros departamentos..... | 22 |
| 2.2.4 Las políticas de crédito | 23 |
| 2.3 El otorgamiento de crédito..... | 25 |
| 2.3.1 Análisis y decisión sobre la solicitud de crédito..... | 25 |
| 2.3.2 Indicadores financieros aplicables al análisis de crédito..... | 27 |
| 2.3.3 Las investigaciones de crédito | 30 |
| 2.3.4 El riesgo en el otorgamiento de crédito..... | 35 |
| 2.4 Generalidades de la cobranza..... | 37 |
| 2.4.1 Diversos enfoques de la cobranza | 37 |
| 2.4.2 Clasificación de la cobranza..... | 39 |

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| 2.4.3 | La responsabilidad de la cobranza..... | 40 |
| 2.5 | Las cuentas por cobrar | 41 |
| 2.5.1 | Bases de la cobranza | 41 |
| 2.5.2 | Las políticas de la cobranza..... | 42 |
| 2.5.3 | Las modalidades del cobro | 43 |
| 2.5.4 | Etapas de la cobranza | 44 |
| 2.5.5 | Los gastos de cobranza | 45 |
| 2.5.6 | El control de las cuentas por cobrar..... | 46 |
| 2.6 | Generalidades de la administración de riesgos..... | 47 |
| 2.6.1 | Definición | 48 |
| 2.6.2 | Proceso de la administración de riesgos..... | 49 |
| 2.6.3 | Herramientas de la administración de riesgos | 50 |
| 2.6.4 | Responsabilidades del administrador de riesgos..... | 51 |
| 2.6.5 | Decisiones en la administración de riesgos | 51 |
| 2.6.6 | Reglas de la administración de riesgos..... | 52 |
| 2.6.7 | Clasificación de riesgos | 53 |
| CAPÍTULO 3. | CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 58 |
| 3.1 | Las operaciones a crédito y las gestiones de cobranza en Chiapas . | 58 |
| 3.1.1 | Antecedentes | 58 |
| 3.1.2 | Situación actual..... | 59 |
| 3.1.3 | Impacto de las ventas a crédito..... | 60 |
| 3.1.4 | Elementos de control del crédito y la cobranza..... | 60 |
| 3.1.5 | Procedimientos del cobro en Chiapas..... | 61 |
| 3.1.6 | Capacitación del personal del área de crédito y cobranza..... | 63 |
| 3.2 | El Grupo Garza, S.A. De C.V. como objeto de estudio | 64 |
| 3.2.1 | Antecedentes | 64 |
| 3.2.2 | Misión, visión y valores de la empresa..... | 64 |
| 3.2.3 | Productos y servicios | 65 |
| 3.2.4 | Estructura organizacional de la empresa | 69 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.2.5 | Estructura organizacional del área de crédito y cobranza..... | 70 |
| 3.2.6 | Descripción de puestos..... | 70 |
| 3.2.7 | Objetivo del departamento de crédito y cobranza..... | 84 |
| 3.2.8 | Requisitos para el otorgamiento de créditos..... | 84 |
| 3.2.9 | Políticas en el otorgamiento de créditos..... | 88 |
| 3.2.10 | Políticas de la cobranza..... | 90 |
| 3.2.11 | Procedimiento de la cobranza..... | 91 |
| 3.2.12 | Lineamientos internos de control..... | 92 |
| 3.2.13 | Diagrama de flujo de procesos del otorgamiento de crédito y administración de la cobranza..... | 96 |
| 3.2.14 | Indicadores y reportes..... | 102 |
| CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | | 104 |
| 4.1 | Definición del alcance de la investigación..... | 104 |
| 4.2 | Formulación de la hipótesis de investigación..... | 105 |
| 4.3 | Selección del universo y delimitación de la muestra..... | 107 |
| 4.4 | Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investiga- ción..... | 109 |
| 4.5 | Procesamiento de resultados..... | 114 |
| 4.6 | Análisis de la información e interpretación de resultados..... | 126 |
| CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGA- CIÓN..... | | 134 |
| 5.1 | Propuestas..... | 134 |
| 5.2 | Conclusiones generales..... | 137 |
| FUENTES BIBLIOGRÁFICAS..... | | 138 |

INTRODUCCIÓN

Ante las exigencias de un mercado de crédito altamente competitivo resalta la importancia inmediata de transportarnos a un escenario que refleja una necesidad mayor de planificación y control dentro de una actividad que arriesga recursos financieros en busca de rentabilidad. Esta exigencia se enfrenta a un manejo de técnicas de diseño y evaluación que cada vez que se nos presenten situaciones de riesgos se piense en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados, reflejándonos de esta manera la posibilidad de incurrir en pérdidas por el incumplimiento total o parcial de los recursos prestados o avalados en una operación. Asignar una probabilidad a los eventos que puedan alterar las utilidades de las empresas, es lo que se denomina "Administración de Riesgos".

La rentabilidad de las empresas dentro de las economías globalizadas están directamente vinculadas a la percepción del riesgo, aún más cuando la utilidad del negocio depende en gran medida de operaciones crediticias, he aquí el interés de los empresarios por implementar adecuadamente procesos adecuados de administración y control que permitan minimizar riesgos ante la incertidumbre de las economías que dependen en gran medida de los movimientos de los mercados. Indiscutiblemente las empresas que siempre han combatido el riesgo de crédito, reconocen la necesidad de contar con nuevas alternativas que les permita prever escenarios inciertos, de tal forma estar preparados para la aplicación de estrategias en tiempo y forma. No cabe duda que la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos resulta ser una tarea difícil que requiere planeación y control, he aquí donde radica la importancia para desarrollar la presente tesis de investigación, sobre todo por la enriquecedora experiencia que permitirá presentar escenarios factibles para el control del crédito y la cobranza en una empresa comercializadora de aceros y concretos, para tal efecto el presente estudio se organiza a través de los siguientes capítulos:

El capítulo 1, describe el problema de investigación como objeto de estudio, mismo que constituye la base principal de esta tesis a manera de dar el enfoque correcto a los objetivos, justificación y delimitación, de esta forma se abordan temas relacionados a la problematización actual que presenta el área de crédito y cobranza dentro de la empresa en investigación y su relación el sistema actual de comercialización.

Por otro lado, el capítulo 2 está diseñado para presentar los postulados teóricos de diversos autores reconocidos en el tema, en tal sentido se contribuirá a hacer enriquecedora la conceptualización del objeto de estudio permitiendo de esta manera visualizar escenarios conceptuales desde la perspectiva que presenta la

situación actual del área de crédito y cobranzas desde un contexto generalizado vinculando su relación al riesgo.

El capítulo 3, está referido a la contextualización del objeto de estudio, haciendo énfasis en los antecedentes y la situación actual que enfrenta el mercado regional referente a las operaciones de crédito y las gestiones de la cobranza. De esta manera se perfila la investigación hacia su razón principal, siendo la finalidad conocer los sistemas actuales de control en el otorgamiento de crédito y las gestiones de la cobranza en una empresa comercializadora de aceros y concretos. De este modo se tienden a desarrollar diversos aportes que los ejecutivos y directivos de la mencionada empresa brindan como parte fundamental de la obtención de información a manera de que en este proceso se evidencie el escenario organizacional y funcional que permita dar el enfoque analítico y estratégico que servirá como esencia para un aporte posterior.

En el capítulo 4, se presenta la metodología de la investigación a manera de desarrollar el proceso correcto que brinde la dirección idónea al presente estudio, mismo que pretende de forma objetiva cumplir con los requerimientos, condiciones conceptuales y metodológicas para la fácil detección y resolución de problemas concretos. Así mismo en este apartado se profundiza el procesamiento de los datos, el análisis de la información e interpretación de los resultados.

Finalmente, el capítulo 5 presenta las conclusiones generales y recomendaciones de esta tesis, a manera de culminar con las propuestas más idóneas y objetivas como medidas de resolución al problema de investigación.

Sin lugar a duda, las áreas financieras de las empresas que aspiren a ocupar los primeros lugares de rentabilidad, deberán tener acceso a sistemas altamente competitivos de controles para administrar riesgos, dado que una mala administración de riesgos perjudica la concreción de inversiones y por lo tanto el crecimiento de la empresa será menor. Los lineamientos de este trabajo obedecen precisamente a la consideración de esas variables en una empresa comercializadora de aceros y concretos, para tal fin el presente estudio no pretende algo novedoso en el ámbito del crédito y la cobranza, más bien consiste en brindar propuestas de solución a un problema en concreto. Cabe señalar que en la medida que se desarrollan las ciencias administrativas surgen técnicas más avanzadas que si no eliminan ideas anteriores, por lo menos las modifican tratando de perfeccionarlas. Un entendimiento cabal del riesgo permite que los administradores financieros puedan estar en condiciones de planear adecuadamente la forma de anticiparse a posibles resultados adversos y sus consecuencias, de esta manera estarán mejor preparados para enfrentar la incertidumbre futura sobre las variables que puedan afectar sus resultados; esto, a su vez, les permite tener ventaja competitiva repercutiendo en un valor agregado por la aplicación de una adecuada administración de riesgos.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se abordan los temas más importantes que han sido la razón principal para el desarrollo de esta investigación. Conforme se presenten los avances del mismo se profundizarán aspectos relevantes a seguir para el desarrollo de la justificación a manera de tratar aspectos primordiales relacionados al crédito como el motivo e interés principal para culminar este estudio, sobre todo con la firme visión de búsqueda de resultados satisfactorios que sin lugar a duda brindarán un valor agregado a la empresa en investigación.

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

Cuando alguien habla de crédito, lo primero que se hace es asociar esa palabra al dinero que se pide o se otorga prestado, y que habrá que devolver o recuperar con intereses y en un plazo determinado, pero el crédito es un concepto que va más allá del dinero en efectivo, la base del crédito, como su nombre lo indica, es la credibilidad, sin ésta no existe el crédito, por eso es tan importante la forma en que cada uno administra su crédito.

Ante la panorámica general del Grupo Garza, S.A. de C.V., empresa que ha crecido considerablemente y que como parte de sus operaciones depende del 85% por ventas a crédito, toda vez que enfrenta un serio problema por la falta de liquidez, situación que se le atribuye a supuestas fallas en los controles del crédito y la cobranza, sin lugar a duda los ejecutivos han considerado que esta realidad es la que no ha permitido la recuperación en tiempo y forma de las cuentas por cobrar. Partiendo de este escenario conviene destacar que esta ha sido la razón principal para desarrollar el presente trabajo de investigación, ya que de no atenderse en un corto plazo, la empresa estaría obligada a tomar medidas serias debido al alto nivel de riesgo por la falta de liquidez, medidas tales como el recorte de personal y la disminución de sus operaciones. Ante tal preocupación surge la necesidad de búsqueda de alternativas para la solución de esta problemática, de tal forma buscar medidas que permitan determinar la forma correcta de sus operaciones en el control del crédito y la cobranza a manera de que estas repercutan en una adecuada administración de riesgos teniendo a su vez las bases precisas que brinden a la empresa la formación optima de estrategias que generen en su aplicación las utilidades económicas que necesita en tiempo y forma.

Desde este punto de vista, es necesario recalcar que es de suma importancia el desarrollo de esta investigación por lo que seguramente se encontraran los resultados óptimos y validos, con los cuales los ejecutivos de la empresa mencionada podrían adoptar y hacer uso de ello como nuevas medidas para la toma de decisiones. A pesar de que la empresa ha logrado crecer significativamente en sus operaciones y capital humano es importante hacer notar que no le ha sido posible encontrar la dirección precisa que le permita tomar un rumbo diferente a la situación de riesgo en la que actualmente se encuentra inmersa y que de no atenderse de manera inmediata podría traer repercusiones graves que afecten las operaciones de la organización.

1.2 Objetivos de la investigación.

En esta sección, como factor principal de proyección a un escenario práctico se presentan los objetivos generales y específicos que darán dirección adecuada a la presente investigación en la búsqueda de un perfil apropiado para la aplicación de controles en el proceso de otorgamiento de crédito y las gestiones de recuperación de la cobranza.

Objetivo general.

Con el firme propósito de evitar la falta de liquidez en la organización, y con la intención principal de hacer más eficientes los controles administrativos con que cuenta la empresa a efectos de permitir controlar de manera adecuada su cartera comercial, administrando a su vez los riesgos en el otorgamiento de crédito y la recuperación de la cobranza. Factores idóneos que bajo la supervisión y el compromiso de un trabajo en equipo con las áreas involucradas al riesgo, tendrán la clara visión de lograr mayor productividad en las transacciones comerciales y operativas, para hacer de la empresa un negocio detonante que cree valor y beneficio para sus accionistas, empleados, clientes y proveedores.

Objetivos específicos.

- A).- Eficientar el proceso administrativo que permita controlar el crédito y la cobranza.
- B).- Determinar estrategias de cobertura de riesgos para la administración de las cuentas por cobrar.
- C).- Examinar medidas adecuadas para mitigar o traspasar riesgos a terceros.
- D).- Desarrollar técnicas de trabajo en equipo con todas las áreas involucradas al Riesgo.
- E).- Definir mejores alternativas de solución para los controles del crédito y la cobranza.
- F).- Obtener un mejor desempeño en las gestiones de otorgamiento y recuperación del crédito.
- G).- Evitar problemas de liquidez por la falta de recuperación de la cobranza.
- H).- Mantener al corriente los saldos de los clientes.

1.3 Justificación de la investigación.

Hoy en día la necesidad de estar en un mercado globalizado es una de las consideraciones que toda empresa debe valorar para estar en las ligas de un ambiente competitivo que le permita fomentar sus ventas en un mercado consumidor. No cabe duda de que con lo anterior es posible visualizarnos en diferentes estrategias que sería necesario que la empresa tome en cuenta para crear un modelo propicio en beneficio de sus consumidores y clientes brindando a su vez y en todo momento una adecuada calidad en sus servicios, bajo este modelo propicio que las empresas deben enfrentar encontramos la necesidad de tener la base de un modelo adecuado para el control en el otorgamiento de créditos y las gestiones de recuperación de las cuentas por cobrar.

Todo negocio que se encuentra compuesto por un grupo de sistemas tiene que trabajar de manera conjunta bajo la supervisión de herramientas que le permitan evaluar periódicamente su proceso eficiente y no perdiendo el enfoque de lo que desean los clientes. Dentro de los diversos instrumentos, el crédito y la cobranza constituyen un elemento fundamental para ser evaluado periódicamente en el sentido de adaptar su eficiencia al entorno de negocios que cada día es más exigente.

La utilización del crédito desde tiempos antiguos ha permitido el desarrollo de la vida económica en los países, ya que permite y facilita la rápida movilización de capitales y la aceleración de los medios de producción. Permite que las empresas produzcan más bienes, muevan sus inventarios, obtengan ganancias, conserven y ofrezcan nuevas fuentes de trabajo. El crédito en nuestros días, es de tal importancia que internacionalmente facilita las operaciones de compra - venta entre países lejanos y la modalidad de compra por diferentes maneras tales como el teléfono o vía internet, esto ayuda a regular el sistema de financiamiento de un país y habla de la prosperidad de sus habitantes mediante el consumo.

El otorgar crédito tiene dos elementos inherentes: si no hay confianza no hay crédito y si se otorga el crédito hay riesgo en él. Vale la pena enfatizar que la recuperación del crédito proviene de la viabilidad en la empresa y de la solvencia moral y económica del solicitante. Es preferible declinar una operación que basarla exclusivamente en garantías. El documento de análisis y evaluación de crédito analiza y evalúa en forma metódica la información histórica, optativa, administrativa, económica y financiera de una persona física o moral, o de cada uno de los integrantes de un grupo de personas físicas o morales que por sus nexos patrimoniales o de responsabilidad impliquen riesgos comunes.

Dentro de su propósito, el crédito no es un concepto simplemente, sino una acción que dinamiza los diferentes sectores de la economía, al canalizar el efectivo disponible hacia las unidades que necesitan fortalecerse a través de él. En otros aspectos permite al otorgante de crédito conocer con profundidad los factores internos y externos que le afecten en su desarrollo como ente económico, sus fortalezas y debilidades así como sus necesidades financieras para así tomar una decisión profesional y oportuna en cuanto a la calidad crediticia del sujeto de análisis y determinar cual o cuales productos financieros son los que satisfacen sus necesidades.

Por lo anterior podemos resumir que la función del crédito es poner a disposición de las micro, pequeñas y medianas empresas tanto naturales como jurídicas, recursos crediticios para el desarrollo de sus actividades empresariales generando un beneficio para el solicitante de crédito, ya que le permite proyectar el crecimiento de su negocio, a si como para la institución crediticia, ya que le permite generar las utilidades que obtiene por las ventas a crédito de tal manera obtiene un margen de ganancia para los accionistas.

Cabe señalar que este tema es poco estudiado mucho menos aplicado a las empresas Chiapanecas, por esto la importancia, para determinar los fundamentos teóricos, metodológicos y técnicos que nos van a permitir realizar una aplicación práctica de la administración de riesgo a una empresa regional. La investigación

de la teoría acerca de los modelos de la administración de riesgo permitirá encuadrar los mismos en el contexto actual y real capaz de ser aplicable a la empresa. La investigación y análisis de la metodología acerca de los modelos de administración de riesgo permitirá definir cuál de estos es aplicable a la organización.

A través de esta investigación se propondrá una forma sustentable de administración para quienes están dedicados al trámite de solicitudes, calificación, documentación, vigilancia y cobranza de créditos, a fin de otorgarles mayores y más eficaces herramientas para el óptimo desempeño de sus funciones y por ende contribuir con una mayor productividad dentro de la empresa, siendo para este estudio de caso la situación de la empresa con giro comercial en la comercialización de aceros y concretos. Con base a lo anterior un ejecutivo ligado al área de riesgos será capaz de tener los elementos necesarios para determinar la viabilidad de la autorización de una línea crediticia, de tal manera será posible poder controlar el riesgo en el otorgamiento del crédito y la recuperación de la cobranza, evitando así la falta de liquidez por cuentas incobrables o con vencimiento superior al otorgado.

Es importante señalar que a fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas, las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades de un negocio, el dinero, las mercancías y las cuentas por cobrar a los clientes, están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa. En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y cuentas por cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También podemos mencionar que en la conversión de las mercancías en clientes para un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurren en una empresa deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa conceda y que debe estar acorde con el que ordinariamente conceden la mayoría de los negocios. Puede suceder un desequilibrio financiero en la empresa si el importe de la inversión en clientes no guarda la debida proporción con los otros elementos financieros, si no esto podría significar una deficiencia y toda deficiencia produce un desperdicio y este a su vez produce una reducción en las utilidades, por ello en los siguientes capítulos se analizarán varios puntos sobre una planeación administrativa y financiera de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en

bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados, en ese sentido las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas. Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del estado de posición financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad en pesos de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes. Una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos.

El administrador de crédito estará en condiciones de desempeñar un papel importante dentro de la organización tan solo cuando pueda obtener y analizar información financiera de clientes y de sus industrias. Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión. El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos.

La crisis actual, es una señal de que el consumidor va a tener que hacer grandes ajustes en la forma en que maneja sus finanzas. Estamos viviendo tiempos realmente duros, todos los consumidores que dependen de los préstamos se están dando cuenta de que esta probablemente no sea una situación pasajera y de que deberán adecuarse a una nueva realidad, esta contracción del crédito es un llamado de atención a todos aquellos que querían alcanzar la prosperidad a costa de préstamos, en tal sentido los prestamistas ya no quieren correr riesgos y están fijando patrones más rigurosos para juzgar a los potenciales prestatarios. Habrá reguladores que observarán todas sus operaciones.

La crisis financiera deja en claro el papel que una economía cada vez más global tuvo en la concesión de préstamos y en la venta de la deuda a inversionistas, y que puso mucho dinero en manos de gente que era considerada demasiado riesgosa.

Bajo esta premisa, se puede considerar a un claro factor de justificación para desarrollar la presente investigación a efectos de visualizar nuevos escenarios para el control del crédito y la cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V. En tal sentido creo conveniente presentar estas propuestas que permitan maximizar los controles, y minimizar a su vez los riesgos por los inadecuados procesos en otorgamiento de crédito de los que muchas veces se encuentran las empresas, por lo que será posible asegurar la recuperación del capital en los periodos establecidos según crédito otorgado; desde este punto de vista, se pretende dar un enfoque diferente al sector del crédito y la cobranza dentro de la empresa diagnosticando un escenario práctico de la administración de riesgos.

Así mismo, este modelo de control podría ser la herramienta que permita brindar la seguridad a los ejecutivos de crédito del Grupo Garza, S.A. de C.V. la cual actualmente presenta serios problemas de liquidez por la falta de recuperación de sus cuentas por cobrar con vencimientos superiores a 90 días en muchos de los casos. Dichas aportaciones permitirán a su vez tomar decisiones adecuadas y concretas en el otorgamiento de nuevas líneas crediticias; de tal forma que la comercialización de los productos de esta empresa con giro principal en la comercialización de aceros y concretos premezclado mantengan una constante y sana rotación de inventarios repercutiendo en atractivos márgenes de utilidad a través del pronto retorno de capital otorgado en créditos.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación.

La línea de investigación del presente trabajo consistirá en presentar conclusiones cualitativas de un estudio de caso, que se llevará a cabo de forma longitudinal descriptiva, comprendiendo para su análisis los meses del segundo trimestre del 2008 (Abril, Mayo y Junio).

Dentro de este periodo mencionado se realizara un análisis general de las cuentas por cobrar de esta empresa comercializadora de aceros y concreto premezclado, mismas que se pretenden estudiar y analizar las que se encuentran dentro de los periodos con vencimientos de 1 a 30 días, 31 a 60, 61 a 90 y mayor a 90 días.

Por otra parte, se desarrollará un análisis de procesos en relación a las actividades ligadas al crédito y la cobranza, entre las cuales podemos destacar la revisión de manuales y documentación relacionada a expedientes de créditos otorgados, investigación y comparación con otras alternativas de cobranza, entrevistas y reuniones con los involucrados al área de riesgos, reuniones con integrantes del comité de crédito y reuniones con clientes para escuchar sus comentarios al respecto. Con base a los resultados que se obtengan del análisis y estudios de las cuentas otorgadas en crédito, se desarrollara una serie de entrevistas semidirigidas a los directivos ligados al área de finanzas de la empresa en mención con la finalidad de determinar los resultados finales de este estudio de caso; de tal manera tener las bases concretas que permitan brindar las recomendaciones hacia un desarrollo eficiente que cree valor agregado al área de riesgos de la mencionada empresa.

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo, se desarrollan diversos temas relacionados al otorgamiento de crédito y la recuperación de la cobranza, vinculándose de esta manera su importancia con la administración de riesgos. Bajo este contexto se profundizarán diversos escenarios y aportes teóricos de diversos autores que ayudaran a enriquecer la visión teórica del presente estudio de investigación; de ahí la importancia con la que se pretende señalar las generalidades de estos elementos conceptuales a fin de que se refuercen y se adquieran conocimientos básicos para la adecuada administración del crédito y manejo de la cobranza.

2.1 Generalidades del crédito.

En este apartado, se profundizan diversos temas relacionados al crédito como parte fundamental de la conceptualización del objeto de estudio de la presente investigación lo que nos permitirá tener la visión más amplia de su importancia al concebir diversos escenarios teóricos definidos por diferentes autores.

2.1.1 Concepto del crédito.

El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza. Aun cuando no existe una definición específica, Villaseñor Fuente (2004) define la operación de crédito, como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros; en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". En la vida económica y financiera se entiende por crédito, la confianza que tenemos en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída.¹

El crédito como atributo es reputación de solvencia y confianza, una persona tiene crédito si tiene atributos de solvencia y por ende el crédito bajo este punto de vista es bilateral, es decir que no lo puede atribuir una persona así misma, sino que tiene que ser reconocido por otra o por los demás.²

En un sentido más general y más apegado a la etimología de la palabra, crédito la cual deriva de la palabra *creer*, comercialmente entonces podemos decir que crédito significa el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos. El crédito permite que usted tome prestado el dinero de mañana para obtener algo hoy. Cuando Usted

¹ Frédéric Bastiat, "El crédito". (<http://es.wikipedia.org/wiki/Credito>)

² Villena Romero Roberto, Asociación de Bancos de México, "comité de crédito", 2004, p. 2

utiliza el crédito para comprar algo, en realidad está prometiendo que cancelará su deuda; es decir Usted está usando hoy su ingreso del futuro.

La esencia de una transacción crediticia es la promesa de pago en una fecha a futuro; tal promesa puede ser formal y escrita, como en las letras de cambio, cheques, hipotecas. El comercio y la industria funcionan sobre la base del crédito que generalmente es a corto plazo entre proveedores y compradores de insumos o productos terminados.

El crédito se puede dar cuando las cualidades de solvencia de un individuo o sociedad, son suficientemente satisfactorias para que se le confíen bienes o capitales presentes a cambio de otros tantos futuros. El crédito es el usufructo de un capital ajeno por un tiempo determinado, ya sea para fines de consumo o para fomento de actividades productivas, tiene necesariamente un costo para el que lo disfruta, el cual se puede llamar interés, descuento, comisión, premio o recargo.

2.1.2 Antecedentes del crédito.

El crédito es tan antiguo como la civilización, antes de la era cristiana, en la antigua Roma, se encontraron los primeros signos del desarrollo crediticio, se sabe que sus réditos fluctuaban entre el 3% y 75% y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que por las circunstancias de aquellas épocas el prestamista tenía grandes riesgos. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables como la confiscación de los bienes del deudor.³

Antecedentes del crédito en México.

Los primeros créditos en México, se encuentran entre los aztecas, al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, este se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza, integrada por el Reino Azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de Tlacopan o Tacaba. Al finalizar el siglo XV la economía de los aztecas, había alcanzado un notable desarrollo, las transacciones comerciales, se realizaban no solo con el trueque, sino como verdaderas operaciones de compra-venta. Sus instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda, que aunque no acuñadas, desempañaban el papel de este.⁴

Las diferentes especies de moneda empleadas por los aztecas eran:

- A).- Cacao, diferente del que se usaba en el consumo cotidiano.
- B).- Pequeñas telas de algodón, destinadas exclusivamente para adquisición de mercancías.
- C).- Piezas de cobre, muy parecidas a la moneda acuñada.

Con estos antecedentes es evidente que el hombre ha desarrollado el crédito con base a sus necesidades y sujetándose a las circunstancias que se han presentado a través de la historias.

³ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 9

⁴ *Ibidem*, p. 10-11

2.1.3 Clasificación del crédito.

Debido a la amplia gama de operaciones que se utiliza en el crédito, así como en sus diversas actividades de involucramiento, se hace necesario implementar clasificaciones que permitan delimitar su práctica, estudio e investigación. Existen diversos criterios de clasificación, pero los más generalizados en la banca son los siguientes:⁵

A).- Por el plazo. Los hay a corto, mediano y largo plazos. El período comprendido entre la recepción del crédito y su pago por el solicitante es el tiempo o el plazo. Por eso es tan frecuente hablar de “corto plazo” (hasta un año); “mediano plazo” (de uno hasta tres años), y “largo plazo” (más de tres años).

B).- Por la instrumentación. Refiere a cómo se documenta el crédito, para que no exista duda que éste se concedió; que su importe lo recibió el acreditado y que este último se ha comprometido a reintegrar el capital, más los intereses, en fecha predeterminada. Para ello se pueden utilizar títulos de crédito, cheques, pagarés, letras de cambio, y contratos.

C).- Por la actividad del acreditado. Se consideran entre los más frecuentes: Al menudeo (para personas físicas que son consumidores), agrícola, agroindustrial, agropecuario–ganadero, comercial, industrial, para la prestación de servicios, para la construcción, inmobiliario, para importaciones, para el fomento a la exportación, para compraventa de equipo de transporte, para compraventa de maquinaria pesada.

D).- Por su destino. Existen créditos sin destino específico, que no requieren se firme un contrato y en los que usted determina en qué rubro de su negocio invertirá el dinero. En los créditos con destino específico, usted se obliga a invertir el dinero expresamente para los fines que le fueron aprobados y requieren, necesariamente, de un contrato.

Según Villena Romero Roberto, ejecutivo del comité de crédito de la Asociación de Bancos de México, nos expone que el crédito puede clasificarse en cuatro grupos:

a).- Atendiendo al sujeto: Crédito privado, y crédito público.

b).- Según el destino: Crédito a la producción, y crédito al consumo.

c).- De acuerdo a las garantías que aseguran su recuperación. Personal, y real.

d).- Por el plazo: Corto plazo, y largo plazo.

2.1.4 Condiciones del crédito.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito.⁶ Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. En la actualidad el crédito es de importancia vital para la economía de

⁵ Banco Nacional de comercio Exterior, S.N.C., 2004.

(<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=7&category=6410&document=6288>)

⁶ E. Gómez Giovanni, “Administración de cuentas por cobrar (III): Condiciones de crédito y política de cobro”, 2002. (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>)

los países y de todas las empresas, ya que su utilización, además produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- A).- Aumento de los volúmenes de venta.
- B).- Incremento de la producción de bienes y servicios, y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- C).- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- D).- Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.

Los gerentes de mercadotecnia deben ponderar cuidadosamente la importancia del crédito con relación a las necesidades y exigencias del mercado meta. Por ejemplo, el objeto del crédito que se otorga a los compradores intermediarios puede ser totalmente distinto al que se concede a los consumidores finales. "El crédito mercantil es el que se concede a las empresas de un canal de distribución".⁷

El periodo de crédito neto se refiere al tiempo al que se ha extendido el crédito. Al establecer el periodo de crédito neto el objeto, es hacer que el tiempo iguale, en lo posible, al tiempo que necesita el comprador para obtener un ingreso de la venta del producto aludido. El crédito del consumidor se extiende a los consumidores finales (u hogares). El crédito al consumidor fue iniciado por el "comercio de transportes" del siglo XIX y en la actualidad se usa por personas de todas las clases sociales (Lipson A Harry y Darlin R. John, 1989).

Un gerente de mercadotecnia no debe de tomar aisladamente en consideración el crédito, sino en relación con los demás elementos de la mezcla de las condiciones de venta, como el precio y las modificaciones de precio, caso contrario se expondrá a errores.

El crédito al consumidor atrae la satisfacción de las necesidades de los compradores en tres formas.⁸

A).- Conveniencia. Los consumidores pueden adquirir un artículo sin tener el efectivo necesario a la mano.

B).- Mejora de los estándares de vida. Esto se logra inmediatamente y esto refleja la actitud de "disfrute ahora y pague después" que ha estado aumentando en nuestra sociedad desde la segunda guerra mundial.

C).- Necesidad. Cada día que pasa se convierte el crédito en una necesidad más que un privilegio. Esto se podría considerar como una necesidad derivada debido a que muchas de las llamadas necesidades (autos, tele a colores, etc.) serían imposibles de tener para muchos clientes sin crédito.

De acuerdo a Lipson y Darlin (1989), el crédito al consumidor se puede clasificar en tres tipos generales:

a) Cuenta corriente. Mediante el plan bancario una empresa de ventas al detalle puede extender crédito a todos los consumidores que tengan una tarjeta de

⁷ Lipson A Harry y Darlin R. John, "Fundamentos de Mercadotecnia. Textos y Casos", Editorial Limusa, México 1989, p. 455

⁸ Ibidem, p. 455

crédito bancario. El detallista recibe el pago del banco tan pronto como se depositen las notas de crédito. El banco mensualmente hace los cargos al consumidor por las adquisiciones hechas en las tiendas afiliadas.

b) Plazos. Las ventas de crédito a plazos se usan normalmente para bienes de consumo duradero o de un costo relativamente alto como autos, muebles y artículos para el hogar. Por lo regular estos bienes tienen también un valor de reposición, generalmente se requiere un pago inicial, el consumidor promete realizar pagos mensuales durante un periodo determinado.

c) Dinero en efectivo. El crédito en efectivo al consumidor, difiere en que el consumidor obtiene fondos en vez de mercancías a cambio de una promesa de pago. Las fuentes principales de crédito en efectivo al consumidor son las compañías de financiamiento personal, los bancos y las uniones de crédito.

Los factores positivos y negativos más significativos relacionados con los cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos son los siguientes:⁹

➤ **Descuentos por pronto pago.** La empresa debe determinar cuál es el nivel óptimo de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio. Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio. También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota. Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades.

➤ **La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.** El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

Periodo de descuento por pronto pago. El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo

⁹E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar (III): Condiciones de crédito y política de cobro", 2002. (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>)

promedio de cobro. Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros.

Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un periodo menor al estipulado, este accedería a un descuento. Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Tradicionalmente, el crédito surge en el curso normal de las operaciones diarias. Por ejemplo, cuando la empresa incurre en los gastos que implican los pagos que efectuará más adelante o acumula sus adeudos con sus proveedores, está obteniendo de ellos un crédito temporal.

Ahora bien, los proveedores de la empresa deben fijar las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan el crédito. Las condiciones de pago clásicas pueden ser desde el pago inmediato, o sea al contado, hasta los plazos más liberales, dependiendo de cuál sea la costumbre de la empresa y de la opinión que el proveedor tenga de capacidad de pago de la empresa.

Hablar de crédito es tener en cuenta el riesgo desde el punto de vista crediticio, es decir, asumir en quien vamos a confiar para prestar nuestro dinero o a quien vamos a entregar algún producto, creyendo en que el retorno es decir el pago del crédito sea el esperado por nosotros.¹⁰

2.1.5 Requisitos básicos del crédito.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, para iniciar el trámite para la obtención de un crédito, se deberá de cumplir con algunos requisitos básicos, siendo los principalmente los siguientes:¹¹

- A).- Documentos de identidad:** mediante los cuales podemos identificar a los clientes solicitantes de crédito.
- B).- Documentos de Ubicación:** mediante los cuales se podrá realizar el lugar específico donde se puede ubicar a los solicitantes de crédito puede ser domicilio o centro de trabajo.
- C).- Documentos de Ingresos:** nos permitirá verificar los ingresos mensuales sobre los cuales los solicitantes de crédito podrán disponer para el pago de su cuota mensual.

¹⁰ Díaz José, "Manual de créditos y cobranzas". (<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

¹¹ Ibidem

- D).- Documentos de Patrimonio:** mediante los cuales podrán sustentar la propiedad sobre inmuebles y / o vehículos
- E).- Otros documentos referenciales:** estado de cuenta de tarjetas de crédito, estado de cuenta de cuentas corrientes

2.1.6 Ventajas y desventajas del crédito.

El crédito es una de las formas de financiamiento más directas y espontáneas a favor de una empresa, se constituye en una manera de obtener "dinero fresco". Por medio de este sistema una empresa obtiene liquidez inmediata, "trabaja" formalmente con el dinero de terceros y obtiene ventas y ganancias con las cuales al final del periodo de vencimiento cancelará lo prestado.¹²

Dentro de las ventajas y desventajas se nombran como las más representativas las siguientes:¹³

Ventajas del crédito.

- Tener la posibilidad de renovar y ampliar el límite de fondos. Lo bueno de éste punto, es que la renovación puede hacerse tantas veces como se desee.
- Los pagos pueden hacerse las veces que se quiera, y los montos de los pagos dependen del cliente; esto ayuda a que disminuyan los intereses.
- El crédito es útil en casos de emergencia.
- Algunos consideran que el crédito es mejor que el dinero en efectivo.
- El interés es menor en comparación a lo que se aporta en virtud de fondos propios.
- Permite agilizar las operaciones comerciales.

Desventajas del crédito.

- Los costes son elevados.
- Su período de amortización es corto.
- El interés es superior al que se aplica en el transcurso del plazo.
- Sí hay atraso en una cuota automáticamente afecta el historial crédito del cliente.
- Los procedimientos del trámite del crédito suelen ser complicados.
- Los gastos de la tramitación son altos.
- Hacer el pago de tasas pasivas, que se cancelan por concepto de intereses.
- Aumento de la carga financiera tras incumplir los pagos establecidos.
- Sí se emplea en la compra de bienes, los artículos pueden terminar costando más ya que se pagan intereses y cargos por financiamiento, al utilizar por adelantado el dinero.
- Sí se pactaron bienes en garantía se puede correr el riesgo de perderlos con el no pago del préstamo.

El crédito tiene ventajas y desventajas. Utilizándolo con prudencia puede capitalizar las ventajas y disminuir las desventajas.

¹² Rodríguez José Alejandro, "Ventajas y Desventajas del Crédito Comercial", 2008. (<http://www.barandilleros.com/ventajas-y-desventajas-del-credito-comercial.html>)

¹³ Independent Information and research on the European Private Financial Sector, (<http://es.moneto.eu/financiacion/prestamos/diferencia-prestamo-credito/>)

2.2 El departamento de crédito.

En esta sección, se desarrollaran distintos aspectos de interés fundamental dentro de este estudio que nos permitirá comprender y tomar en cuenta la importancia del departamento de crédito.

2.2.1 Organización del departamento de crédito.

Villaseñor Fuente (2004), nos define la organización como la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa; la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las necesidades para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizadora.

La forma como estén organizadas las actividades de cada empresa comercial, así como las funciones relacionadas con ellas, va a depender de las necesidades y requerimientos para determinar el tamaño de su departamento de crédito. Una empresa pequeña, con pocos clientes y poco volumen de operaciones, administraría sus cuentas por cobrar sin necesidad de tener dentro de su organización un departamento de crédito. Tampoco necesita un departamento de cobranzas para recuperar las cuentas por cobrar, bastaría designar para ello, uno o tal vez dos empleados con conocimientos de administración de crédito para realizar tales funciones y las decisiones sobre crédito las toma el gerente de la empresa. En la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Gerencia de Crédito, Departamentos de Crédito y Cobranzas, Sección de Crédito y Cobranzas. "Es de suma importancia que el tipo de departamento de crédito establecido dentro de una empresa sea determinado mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas, del tipo o línea de productos que se manejen, así como los objetivos del departamento de crédito de esa firma en particular".¹⁴

Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales.¹⁵

- A).- Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa.
- B).- Control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo.
- C).- Recuperación de cuentas. En el caso de las cuentas que parecen haberse convertido en incobrables (clientes que aparentemente no pueden o no tienen la intención de pagar), los responsables de crédito y cobranzas tienen que planificar los esfuerzos que sean apropiados, y ponerlos en marcha, para hacer efectivos los cobros de las cuentas y evitar las pérdidas.

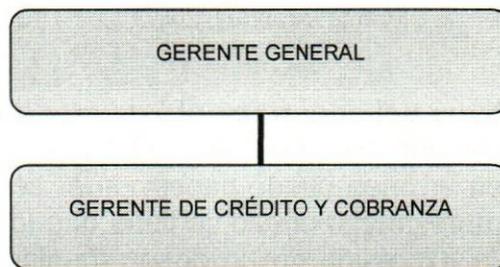
¹⁴ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 40

¹⁵ Rodríguez Aranday Fernando, "Seminario de Crédito y Cobranzas", México 2007, p. 9

Las tres funciones señaladas anteriormente pueden estar organizadas en un departamento de crédito y cobranzas, con un gerente y personal suficiente para la administración de cuentas por cobrar, si las operaciones así lo requieren. Dentro del panorama y escenario de la pequeña empresa, se considera que el gerente de crédito y cobranzas depende del gerente general de la empresa (ver figura 1).

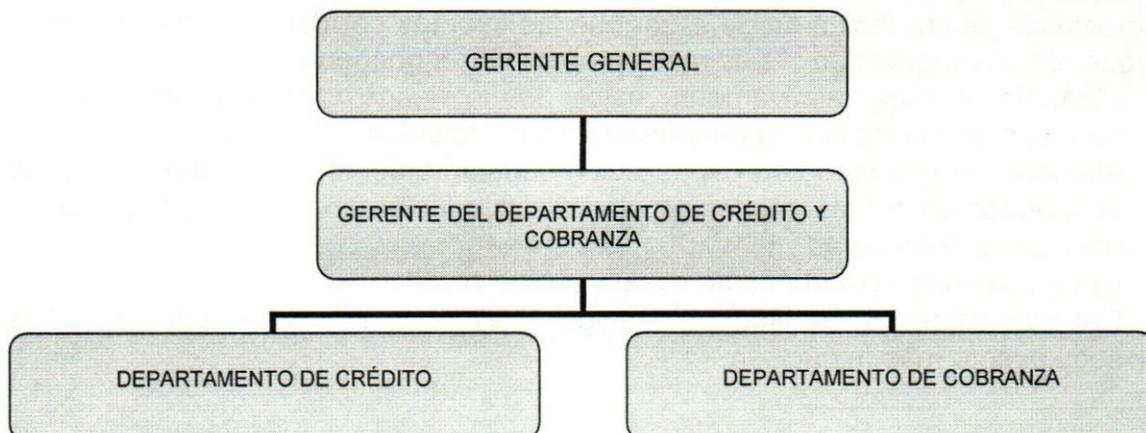
Si las operaciones son más exigentes, y la organización anterior no es suficiente pudieran dividirse las actividades del departamento de crédito y cobranzas en dos subdivisiones o secciones, cada una con un jefe y bajo la supervisión del gerente de crédito y cobranzas, esta gerencia a su vez dependerá del gerente general de la empresa (ver figura 2). De acuerdo con Aranday (2007), las funciones pueden llegar a especializarse dentro de la empresa; de tal manera que, la función de crédito y cobranza puede estar organizada en funciones más específicas, pero en todo caso la división de funciones agrupadas en diferentes departamentos dependerá de las necesidades del negocio para ejercer una administración efectiva de las cuentas por cobrar (ver figura 3).

FIGURA 1.- Estructura de un modelo de departamento de crédito y cobranza.



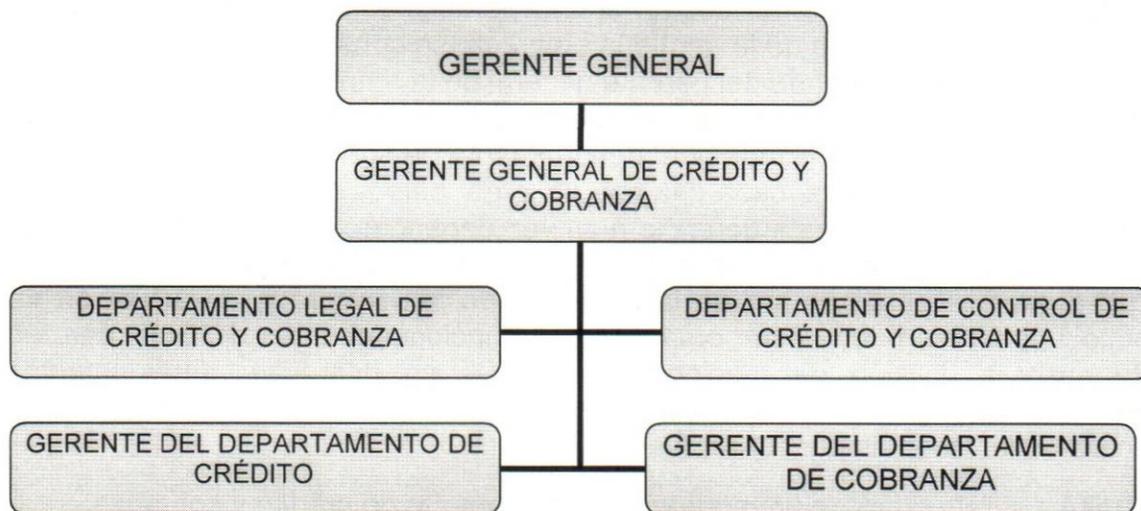
Fuente: Aranday, 2007.

FIGURA 2.- Estructura de un modelo de departamento de crédito y cobranza organizado en dos subdivisiones.



Fuente: Aranday, 2007.

FIGURA 3.- Estructura de un modelo de departamento de crédito y cobranza organizado por funciones específicas.



Fuente: Aranday, 2007.

2.2.2 Objetivos del departamento de crédito.

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya una estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacer perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevar a la ruina empresarial, por ello se tiene que tomar en cuenta que “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”¹⁶, en ese sentido es recomendable definir los objetivos de la manera siguiente:

- A).- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- B).- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- C).- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

El objetivo principal del departamento de crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en alta morosidad.¹⁷ Los más notables corresponden a:

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.

¹⁶ R. Covey Stephen, “Principios para establecer objetivos correctos, S.M.A.R.T.”, 2008. (<http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>)

¹⁷ Díaz José, “Manual de créditos y cobranzas”. (<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

- Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas
- Realizar estudios sectoriales
- Realizar estudios de segmento

Los objetivos han de enunciarse en términos que permitan medir los resultados. Cuando se han hecho todos los esfuerzos, la medición de los resultados esperados es el único medio de especificar un camino seguro hacia la realización de la decisión.

La razón por la cual se establece un objetivo consiste en poderlo utilizar para la medición más adelante. Si bien la discusión de la medición muchas veces se difiere hasta que se estudian los criterios, es importante tener presente la necesidad de una medición de los resultados cuando definimos las metas. Ello es igualmente importante cuando definimos la situación actual.

2.2.3 Relación con otros departamentos.

Las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son "dinero esperando a ser tomado", son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

El departamento de crédito y cobranza, no puede desempeñar su función aislado con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, ya que tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa, con algunos de ellos es continua y de gran importancia; con otros es ocasional y de menor importancia, pero en ambos casos el no atender y establecer adecuadamente esa relación ocasiona a la empresa conflictos y pérdidas considerables.¹⁸ Dentro de este valioso panorama, se encuentran los siguientes vínculos:

A).- Relación con los departamentos de mercadotecnia y ventas. El departamento de ventas sabe con certeza que una venta no es tal en tanto no se haya cobrado su importe, y el departamento de crédito sabe que su función no debe entorpecer a la de ventas y que debe conservar el cliente como tal. A pesar de todo, podría producirse algún motivo de fricción entre estos departamentos, a menos que entre ellos exista un entendimiento inteligente. Los departamentos de ventas, de crédito y cobranza colaboran estrechamente por perseguir los mismos objetivos: aumentar las ventas venturosas, reducir las pérdidas por cuentas incobrables y en consecuencia elevar las utilidades de la empresa.

B).- Relación con los departamentos de compras y producción. La debilidad financiera de un proveedor puede a la larga interrumpir la producción en la propia empresa por la imposibilidad de abastecer lo solicitado en la cantidad y la calidad. Por esta razón, la mayoría de las empresas investigan a fondo a sus proveedores más importantes.

El personal de crédito está adiestrado para juzgar la solidez financiera de un proveedor así como para obtener información sobre sus antecedentes y capacidades.

¹⁸ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 43

C).- Coordinación con la función de finanzas y tesorería. Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranza comprenden la comprobación de créditos, ampliación de límites, la recuperación de cartera y operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de la empresa. Para cumplir con esta tarea será preciso que el departamento de crédito y cobranza estudie en forma continua las condiciones y tendencias económicas, de tal manera podrá proporcionar información valiosa a otros segmentos de la empresa.

D).- Relaciones con otros departamentos. Con el área de contabilidad se vincula una estrecha relación, ya que se establece la necesidad de conciliación y control de cuentas de clientes, así como para el manejo de registros similares. El departamento de crédito debe dar cuenta de los pagos recibidos, de los valores obtenidos en pagos de las cuentas, de las modificaciones a las ventas, la emisión de notas de crédito, castigo de cuentas incobrables, castigos por rescate de operaciones antes del vencimiento, estimaciones y presupuestos. Para el caso de la verificación de cuentas, el área de crédito mantiene una estrecha relación con el área de auditoría.

Las disposiciones y reglamentos legales que inciden de manera importante en las operaciones de crédito, en tales casos representativos la recuperación de la cobranza efectuándose por procedimientos judiciales (juicios ejecutivos mercantiles, suspensiones de pagos, quiebras, etc.) el departamento legal establece y redacta los documentos y formas dentro de los términos legales respectivos de tal manera tener los elementos necesarios que facilite el trámite para recuperar un crédito otorgado.

Es indispensable la relación del departamento de crédito con el área de informática por tener la necesidad de procesamiento de datos, teniendo así un sistema oportuno y fluido ligado a la cobranza, estados de cuenta de clientes, estadísticas, antigüedad de saldos, etc.

2.2.4 Las políticas de crédito.

Este criterio refiere a los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.¹⁹

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. Es recomendable que la empresa no solo deba ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito, cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa

¹⁹ Calderón Prado Roberto Carlos "Administración, Análisis y Políticas de Crédito"
(<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>)

de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. La misión empresarial ha sido definida como "... una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y definir estrategias... Es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos".²⁰ Esto último con el fin de permitir flexibilidad y creatividad en la formulación de estrategias y a la vez reconciliar los diferentes intereses existentes.

Tal vez la parte más importante de una política de crédito es definir la filosofía, misión, visión o propósito del departamento. Al igual que con la misión empresarial, esta se hace, no en términos de metas específicas, las cuales deben permitir su evaluación, sino en términos generales. Debe indicar su filosofía hacia el crédito y como el departamento de crédito debe apoyar el cumplimiento de la misión general de la empresa y el logro de sus objetivos estratégicos. Ayudará a miembros del departamento y a usuarios externos a entender la razón de ser de sus políticas.

Para llegar a tales políticas es necesario hacerse una serie de preguntas que definan la naturaleza del mercado, la competencia, la ubicación de sus clientes, planes de crecimiento, márgenes y estructura empresarial, entre las cuales se encuentran:

- **Potencial de crecimiento.** ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su industria? ¿Es este alto, moderado, estable o negativo?, si la dinámica de crecimiento del sector es alta, probablemente sea menos necesario asumir riesgos en materia crediticia.
- **Margen.** ¿Qué márgenes maneja su empresa?, ¿Es bajo, moderado o alto?, esto determinará el nivel de riesgo que su empresa puede aceptar: una empresa con bajos márgenes normalmente no podrá asumir mucho riesgo; la que tenga márgenes elevados no se verá tan afectada al registrar demoras en recaudo o al verse obligada a castigar cartera.
- **Nivel de competencia.** ¿Considera su actividad altamente competitiva, competitiva o no muy competitiva?, a mayor competencia mayor la necesidad de asumir riesgo.
- **Posición en el mercado.** ¿Es líder, comparte el liderazgo, está cercano al líder, tiene una posición distante de los líderes?, el líder puede normalmente ser más conservador, ya que en alguna medida puede dictar sus condiciones. Una empresa que busque mejorar su posición en el mercado normalmente deberá asumir más riesgo.
- **Mercado.** ¿En que regiones están ubicados sus clientes? ¿Qué porcentaje de ventas y de utilidades corresponden a cada una de estas?, es posible que a causa de su participación en cada una de ellas, o por cuanto puede existir mayor o menor riesgo en algunas de estas, se requiera de una política diferente para una o varias regiones o mercados.
- **Objetivos de crecimiento.** ¿Cual es plan de crecimiento porcentual en volumen de ventas, en utilidades?, ¿Hay diferencias en los objetivos de

²⁰ Fred R. David, "La Gerencia Estratégica", Fondo Editorial Legis, Colombia 1994, p. 79-81

crecimiento para las diferentes regiones o mercados?, hay que recordar que el crédito empresarial no es otra cosa que una herramienta de mercadeo. El nivel de riesgo dependerá de que tan ambiciosos sean los objetivos de su empresa.

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa. Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en ese momento aplicado dentro de la empresa.²¹

2.3 El otorgamiento de crédito.

Bajo el interés y la importancia que le representa a una empresa otorgar créditos, a continuación se desarrollan aportaciones teóricas que permiten primordialmente darnos a conocer el papel tan importante que este proceso juega como herramienta de análisis y toma de decisiones.

2.3.1 Análisis y decisión sobre la solicitud de crédito.

El término análisis, se define como la distinción y separación completa de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos²².

En ese sentido podemos considerar que es el examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él.

Ligado al crédito hay que tomar en cuenta que siempre hay que tener presente dos aspectos para la evaluación.²³

A).- Propósito del crédito: Destino, a donde va a recaer el producto.

B).- Análisis del crédito: Evaluar si el solicitante es sujeto de crédito.

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y

²¹ E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar (I): Políticas y estándares de crédito", 2002. (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm>)

²² <http://www.definicion.org/analisis>

²³ Díaz José, "Manual de créditos y cobranzas". (<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.²⁴

Es importante visualizar a dos aspectos fundamentales que permiten referirnos a un panorama práctico dentro del análisis y la toma de decisiones:

A).- Aspectos cuantitativos del análisis de crédito. Entre los diferentes aspectos a que se refiere, encontramos los siguientes:

a).- Disponibilidad de Información para evaluar un crédito. Cuando se analiza una línea de crédito para una empresa, se deberá tener presente la calidad de información con la que se dispuso para ello, por eso es importante la primera entrevista. Nunca será posible tener el 100% de la información que uno quisiera pero lo que no puede ser es que se omita información que son fáciles de obtener tales como: Información de clientes sobre el sector, Información de proveedores, información de bancos, base de datos internas, base de datos externas, centrales de riesgo, registro público, así como otras fuentes de información.

b).- Aspectos necesarios en la evaluación del crédito. El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja).

- El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos.
- La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.
- De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones.
- Tipo de empresa solicitante del crédito (SRL, SA, Empresas familiares, etc.)
- Análisis del sector a donde pertenece la empresa solicitante.

c).- Análisis de las cuentas del Balance: Refiere a las cuentas comerciales por cobrar, Inventario, activo fijo, obligaciones bancarias, obligaciones comerciales, razones o ratios financieros (análisis).

B).- Aspectos cualitativos del análisis de crédito. El análisis de aspectos o información cualitativa es uno de los factores más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, para lo cual debemos tener presente los siguientes aspectos:

- Análisis del negocio del solicitante (actividad y gestión de la empresa).
- Historia del solicitante (años en el negocio, evolución del negocio).
- Historial crediticio del solicitante (Experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras).
- Análisis del sector al cual pertenece el solicitante.

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. El análisis puede hacerlo sobre una base cuantitativa utilizando indicadores financieros; tales como, índices de liquidez, rotación, patrimonio de la firma

²⁴ Díaz José, "Manual de créditos y cobranzas". (<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

solicitante del crédito, determinando así la capacidad del cliente para atender sus obligaciones. Pese a lo que puedan resolver las técnicas señaladas, la decisión final es básicamente cuestión de juicio personal del analista de crédito quien se encarga de evaluar la información disponible. La persona responsable del otorgamiento del crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito.

2.3.2 Indicadores financieros aplicables al análisis de crédito.

Es útil relacionar los datos financieros entre sí, para obtener índices que representen una comparación significativa más elocuente que las cifras escuetas. Por ello, conviene tener en cuenta que: "el análisis de un estado financiero, por medio de razones, debe ser precedido de una cuidadosa reflexión, sobre las interioridades que el analista desea conocer. Las razones no son finalidades en sí, pero al emplear una base selectiva, pueden ayudar a responder a interrogantes de importancia".²⁵

De acuerdo a Beaufond (2005), la capacidad y el capital de un solicitante de crédito pueden ser evaluados utilizando índices financieros tales como:

Razón de circulante. Este índice financiero indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo. Se obtiene dividiendo el total del activo circulante del negocio, entre el total del pasivo circulante.

Así pues, la razón de circulante se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Una empresa que tenga activos circulantes por \$300,000 y pasivos circulantes por

$$\$100,000 \text{ su razón de circulante será: } \frac{\$300,000}{\$100,000} = 3 : 1$$

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$3 en activos circulantes para respaldar sus deudas a corto plazo.

Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata (RSI). Se determina esta razón de una manera similar a la anterior pero excluye los inventarios del activo circulante. Entonces la fórmula sería:

$$\text{RSI} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario de mercancías}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Así si una empresa tiene \$300,000 en activos circulantes, el inventario de mercancía es de \$120,000 y su pasivo circulante es de \$100,000 su razón de

$$\text{solvencia inmediata (RSI) sería: } \text{RSI} = \frac{\$300,000 - \$120,000}{\$100,000} = 1.80 : 1$$

²⁵ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 143

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$1.80 en activos disponibles y exigibles para respaldar sus obligaciones corrientes.

Rotación de cuentas por cobrar y período promedio de cobranza. Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

Rotación de las cuentas por cobrar. La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Si la empresa tiene al final de año cuentas por cobrar por \$250,000 y las ventas fueron \$1,500,000 la rotación sería: $\frac{\text{Bs. } \$1,500,000}{\text{Bs. } \$250,000} = 6 \text{ veces}$

Período promedio de cobranza. Si dividimos los 12 meses del año entre las veces que rotan las cuentas por cobrar, se obtendría el tiempo promedio en que la empresa cobra sus cuentas. Así: $12 \text{ meses} / 6 = 2 \text{ meses}$

Lo significa que el periodo medio de cobro de los \$250,000 en cuentas por cobrar es de 2 meses. Utilizando la fórmula directa del periodo medio de cobranza puede obtenerse un resultado similar:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Entonces según el ejemplo anterior, aplicando la fórmula:

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\$250,000}{\$1,500,000} = 60 \text{ días}$$

Como 60 días es igual a 2 meses, se obtiene un resultado análogo al obtenido con el cálculo de la rotación.

Período medio de pago. Se utiliza un procedimiento similar al anterior pero correlacionado las cuentas por pagar con las compras.

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 300 \text{ días}}{\text{Compras}}$$

Si la empresa tiene cuentas por pagar a fin de año por \$60,000 y sus compras fueron de \$900,000 entonces su período medio de pago será de:

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\$60,000 \times 360 \text{ días}}{\$900,000} = 24 \text{ días}$$

Lo que significa que la empresa sobre un saldo de \$60,000 de acuerdo al nivel de compras efectúa sus pagos en lapsos promedios de tiempo de 24 días.

Rotación de inventarios. Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas. Puede calcularse el índice de rotación de inventarios dividiendo el costo de ventas entre el promedio de ventas entre el promedio de inventarios del año, este promedio a su vez se obtiene sumando el inventario inicial del año más el inventario final y dividiéndolo entre dos entonces:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final})/2}$$

Por ejemplo: si una empresa, durante un determinado período, su costo de ventas fue de \$1,300,000 su inventario inicial fue de \$140,000 y su inventario a fin de año fue de \$150,000. Su rotación sería:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\$1,300,000}{(\$140,000 + \$150,000)/2} = 8.97 \text{ veces}$$

Lo que significa que el inventario se ha vendido 8.97 veces durante el período corriente de operaciones

Margen de utilidad neta operativa. Este margen indica el beneficio de la empresa en relación con el valor de sus ventas, así como la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas}} \times 100$$

También puede utilizarse la utilidad neta del año, o la utilidad bruta, según lo que se quiera analizar con este índice.

Así, si una empresa realizó ventas por \$400,000,000 y su utilidad neta en operaciones fue de \$16,000,000 entonces su margen de utilidad neta operacional

$$\text{sería: Margen de utilidad neta} = \frac{\$16,000,000}{\$400,000,000} \times 100 = 4\%$$

Los índices anteriormente descritos pueden obtenerse de los estados financieros que presenten los solicitantes de crédito. No obstante, es necesario que estos sean comparados con otros de años anteriores y/o con otras empresas del mismo ramo. Por esta razón, deben solicitarse los estados financieros de varios de los últimos años, para así poder llegar a conclusiones más precisas observando la tendencia de la empresa a través de estas herramientas de análisis y también en relación con empresas del mismo ramo. Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea. Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.

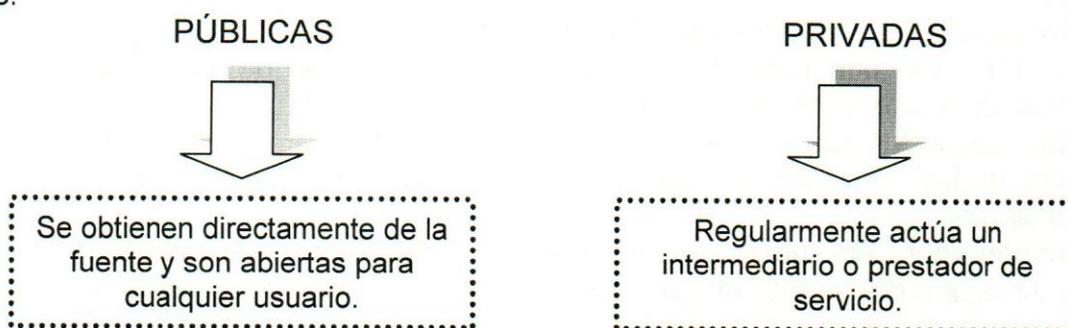
El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que por lo menos este disminuya, en tal sentido es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común para la realización eficaz de dicha predicción del riesgo.

2.3.3 Las investigaciones de crédito.

La administración de un departamento de crédito y los resultados en cobranza dependen de varios factores, pero es indudable que mantener una metodología garantiza las mejores probabilidades de éxito en la gestión. Una metodología especializada en crédito, parte de la base de una adecuada prevención y esto se refiere al proceso de investigación de crédito.²⁶ El ejecutivo de crédito tiene a su cargo la importante responsabilidad de depositar el dinero de la empresa en manos que garanticen su regreso generando utilidades, y más aún, crear los esquemas necesarios para administrar eficientemente ese sistema de ventas que genere la creación de valor.

Ante tal perspectiva, el departamento de crédito requiere de personas capacitadas y comprometidas para disminuir el riesgo de perder el capital, considerando como principal herramienta la información, para la determinación de decisiones.²⁷

Dentro de lo que se refiere a fuentes de información, podemos considerar dos tipos:



Fuentes de información pública. Dentro de ella encontramos principalmente las siguientes fuentes:

A).- Registro público de la propiedad y comercio. Dependencia creada en 1871 y dedicada a integrar un registro continuo sobre los movimientos que se llevan a cabo en los inmuebles y sociedades ubicadas en la región que cubre esa oficina, entre los servicios que ofrece destacan: Certificados de no-propiedad, certificados de libertad de gravamen, búsqueda de propiedades, registro de bienes inmuebles, registro de sociedades y asociaciones, así como la inscripción de movimientos.

B).- Referencias comerciales y bancarias. Permiten conocer a través de la opinión de terceros, el desempeño en pagos de un cliente, la información obtenida en ellas puede ser dudosa si no se emplea una técnica adecuada para la obtención de datos, la información a solicitar es: la antigüedad, el límite o máximo crédito concedido, Plazos, consumo mensual promedio, comentarios, y opiniones. El acceso a las referencias bancarias presenta varias restricciones por lo que hace difícil su consulta y la información es limitada.

²⁶ Pérez Mata Luis Eduardo, "Investigación de crédito", México, 2007. (<http://www.credi-training.com/trconf4.aspx>)

²⁷ Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias para el Otorgamiento de Crédito Basadas en Profit System", México, 2007, p. 33

C).- Bolsa Mexicana de valores. Es una institución en la que se intercambian o comercializan valores representados por acciones. Para que sea atractiva la compra de acciones de una empresa, ésta debe de tener una posición económica firme y reconocida solvencia; para esto, las empresas oferentes publican su información dentro de la BMV, a la cual se puede tener acceso con relativa facilidad.

D).- Internet. Gracias a la tecnología, es posible consultar a través de éste medio de comunicación distintas fuentes que pueden ofrecernos herramientas de consulta tales como; los diferentes buscadores de páginas o noticias, las propias páginas de las empresas a investigar y medios de consulta de información públicos o privados como el SIEM, las cámaras industriales y comerciales así como empresas dedicadas a vender información en línea.

Fuentes de información privada. De acuerdo a este apartado, se hacen notar las siguientes fuentes:

A) Sociedades de Información Crediticia (SIC). Son instituciones legisladas por la “Ley Para Regular Las Agrupaciones Financieras” que ofrecen el servicio de información sobre el historial y operaciones de crédito de personas físicas o morales que estén registradas en sus bases de datos. Cuentan con información obtenida de las empresas que contratan sus servicios, ya que éste es un requisito para afiliarse a ellas.

Dictaminan sobre operaciones registradas en su sistema y sus reportes incluyen: la Identificación del sujeto, el saldo de apalancamiento, la localización de créditos y el comportamiento histórico en el pago de los mismos. Para obtener información de una “SIC”, es necesario contar con autorización por escrito del sujeto investigado, de lo contrario, dado el carácter de la información se considera violación al secreto bancario. La Secretaria de Hacienda, el IMSS y otras dependencias gubernamentales no requieren de autorización alguna para obtener información de estas fuentes.

A partir del mes de Agosto del año 2002 entró en vigor la nueva legislación en esta materia lo que permite en adelante que cada individuo pueda conocer su propio historial de manera gratuita una vez al año y solicitar tantos reportes de sí mismo como requiera con un costo mínimo en fechas posteriores, además de poder llevar a cabo las aclaraciones necesarias directamente con la SIC y no con su acreedor. Actualmente en una SIC es posible conservar solo información de máximo 7 años lo que liberará paulatinamente a los deudores de 1995 en adelante.

B) Buró de crédito. En la actualidad operan en México 3 SIC que ofrecen sus servicios, dos de ellas operan bajo el nombre de buró de crédito y otra como el círculo de crédito, por su importancia y antigüedad nos referiremos a la primera:

A partir de 1996, en México comenzó a funcionar el Buró de Crédito, que actualmente lleva el registro del historial crediticio de más de 70 millones de líneas de financiamiento, que pertenecen a cerca de 40 millones de usuarios, entre personas físicas y morales; alrededor de él hay un par de mitos: “es una lista negra para negar créditos a quienes los soliciten” y que “se creó a raíz del crecimiento de la cartera vencida bancaria”.

Desde antes de la creación de este servicio, los bancos ya contaban con uno similar llamado DATUM. En 1994 se comenzó a hablar de un sistema tecnológicamente más avanzado, mucho antes del “error de diciembre”, sin embargo se puso en marcha hasta Marzo de 1996 en su primera fase y otra en Enero de 1998. En el buró de crédito están los nombres de los clientes que van al corriente en pagos y también de los que no. Muestra el historial crediticio de los últimos 24 meses en cada caso, con la finalidad de que los otorgantes de crédito conozcan el patrón de pagos de cada persona, lo cual no se califica con el criterio de la agencia investigadora, simplemente se muestra su esquema de pago, quedando al criterio de cada institución concedérselos o no. En el buró no se hace ningún tipo de análisis de tendencias de su banco de datos, su labor es meramente descriptiva; antes era burocrático y difícil que se diera respuesta a una solicitud de crédito, hoy se otorga en menos de cinco días hábiles; además las instituciones tienen un mejor parámetro para medir si un cliente podrá cumplir con un compromiso económico, con lo que se evita el sobre-endeudamiento.

Actualmente en el buró hay cerca de 500 otorgantes de crédito que aportan información de personas físicas y 630 entidades que aportan información de empresas: desde bancos y arrendadoras, hasta tiendas departamentales, empresas comerciales o industriales y de servicios. Ellos consultan la base de datos y también la alimentan con información; pero para que el primer hecho ocurra, tienen que cumplirse cualquiera de este requisito, usted solicita un crédito y autoriza por escrito que se haga la consulta.

También en este sentido hay restricciones: las empresas no tienen acceso a conocer sus números de cuenta, ni los nombres de las otras instituciones con las que se manejan líneas de financiamiento. Simplemente se localiza que tiene tarjeta de crédito y su esquema de pagos.

La Secretaria de Hacienda, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, regulan al buró y por Ley tienen prohibido que se comercialice con esta base de datos.

C) El buró legal. Un buró de información legal cuenta con una base de datos de antecedentes Judiciales provenientes de los juzgados con información almacenada y actualizada diariamente, lo que permite evaluar a una persona física o moral, en relación a sus antecedentes y status jurídico ante los Tribunales.

Con esta información es posible consultar las demandas de un proveedor o cliente, con el propósito de evaluar su confiabilidad jurídica, monitorear a los acreditados para conocer si presentan embargos, declaración de suspensión de pagos, quiebras, etc.

El usuario se conecta al sistema por medio de internet, realizando las consultas individuales de las personas o empresas y obtiene toda la información Legal correspondiente, así como un resumen final, que facilita al usuario la interpretación de éste, sin necesidad de ser experto en el ámbito jurídico. Es una herramienta para hacer negocios, ya que antes de realizar alguna transacción comercial, usted puede saber el estatus legal que guarda la compañía o la persona con la cual llevará a cabo una relación comercial.

Los Burós Legales más conocidos son: BIL (Buró de Investigaciones Legales), ASECOEM, INVYCO, DECIDIR.

D) Empresa de informes comerciales. A este tipo de empresa anteriormente se le conocía como agencia de investigación de crédito. Los informes de estas empresas tratan de abarcar los hechos más importantes para una decisión de crédito, desde la historia de la empresa, hasta sus operaciones, con antecedentes de sus funcionarios, posición financiera y antecedentes de pago.

Recaban esta información en fuentes de consulta pública o privada, en algunos casos ofrecen cobertura internacional y de acuerdo a las necesidades de la empresa que les contrata, puede llevar a cabo actualizaciones periódicas.

En algunos países como México, por ejemplo, existen limitadas fuentes públicas de información que permitan a las Empresas de Informes Comerciales obtener todos los datos, por lo que en ocasiones la principal fuente de datos será el propio investigado, de ahí que eventualmente sea necesario entrevistar al cliente de manera personal o telefónica según se requiera. Por otro lado, la información que proviene de sus propias bases de datos debe ser considerada únicamente con fines comparativos y no como sustituto de una investigación actual, a menos claro que el reporte de archivo tenga una antigüedad menor a 3 meses en cuyo caso es poco probable que se hayan dado cambios sustanciales.

Por otro lado, en algunos países, para una operación de crédito directa, no es recomendable contratar un servicio de información "Confidencial" es decir aquel en el que le piden a la agencia entreviste al investigado sin indicar de parte de quien se hace el reporte, pues ello obligaría a que la empresa de información tenga que inventar un argumento dudoso en la entrevista, lo que propiciaría pocas probabilidades de obtener información confiable.

Si lo que se necesita es conocer datos acerca del cliente sin que este se entere, lo mejor es contratar una combinación de los siguientes servicios con la agencia:

➤ **Localización de garantías.** Búsqueda en el registro público de bienes inmuebles registrados a nombre de la empresa, su aval o alguno(s) de los socios.

➤ **Verificación de Sociedad.** El estatus jurídico de la sociedad partiendo de su constitución, capital, accionistas, así como sus modificaciones, poderes y gravámenes registrados, eventualmente se pueden encontrar anotaciones de embargo.

➤ **Verificación de demandas.** Localizar si la empresa reportada presenta algún tipo de juicio, embargo, quiebra o concurso mercantil en contra de la empresa o de sus accionistas lo que podría evidenciar problemas de pago.

➤ **Rastreo de referencias.** Se puede pedir a algunas agencias que traten de localizar probables proveedores del cliente a fin de solicitar referencias comerciales.

➤ **Reporte de base de datos.** Actualmente hay compañías que ofrecen acceso a su base de datos de informes crediticios que previamente han hecho para otras compañías, lo que permitiría obtener una copia si es que se ha investigado con anterioridad a nuestro cliente, si bien esto no nos dará su situación actual, en combinación con el resto de las opciones puede ayudarnos a determinar mejor su situación crediticia actual.

➤ **Ratings.** El medio de los informes comerciales se moderniza a pasos acelerados por lo que hoy se puede tener incluso acceso a servicios de calificación de riesgo online de empresas, este tipo de servicio consiste en que determinada empresa de información tiene una precalificación de las empresas activas en su base de datos en base al resultado de el último reporte hecho de esa misma firma. Al ingresar a la base de datos uno puede ver esta calificación y el crédito por el que esta empresa puede responder, por supuesto que esta información debe ser tomada con reservas y depende de la antigüedad de la última calificación.

➤ **Monitoreo.** Al obtener un reporte de una empresa, en algunos casos se puede contratar el servicio de monitoreo, que consiste en que cada vez que surja una nueva información sobre la empresa investigada, automáticamente se nos notifique, además de automáticamente actualizarnos el informe cada 6 ó 12 meses. El informe comercial puede tener diversos usos, pero sin duda el más adecuado es el de la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito, por lo tanto es preferible mantener actualización constante de los datos para garantizar una adecuada cobertura del riesgo sustentada en información actualizada, oportuna y veraz.

E) Otras fuentes de consulta. Dentro de esta categoría encontramos las siguientes:

➤ **Grupos de intercambio.** En nuestro medio cada día toma más auge las asociaciones integradas por Ejecutivos de crédito de un mismo tipo de industria o ramo comercial, aun cuando en este momento no son muchas. Este tipo de asociaciones se forma con la finalidad de intercambiar información y experiencias con los clientes que en la mayoría de los casos son los mismos. Esta práctica produce excelentes resultados, pues el comportamiento de un cliente con un determinado proveedor casi siempre es el mismo que con los demás; y así se puede tener una idea más clara del cliente, el importe y la frecuencia con que solicita créditos y la forma en que cumple sus compromisos. Algunas sugerencias de asociaciones en Internet son: www.ejecutivosdecredito.com, www.anecac.com

➤ **Cámaras de industria y Comercio.** Anteriormente, estas instituciones contaban con un departamento de información, el cual llevaba un registro bastante completo, con datos de muchos años atrás de personas y empresas; sin embargo, actualmente al no ser obligatorio el registro en éstas, han perdido fuerza y por ende alcance de la información; no obstante, el SIEM sigue funcionando como una fuente complementaria de datos.

➤ **Informes de vendedores.** El vendedor es nuestro primer enlace con el cliente y a menudo es quien conoce mucho mejor las posibilidades de desarrollo de un prospecto, además de estar al tanto de las noticias más recientes relacionadas con el mismo.

No obstante lo anterior, el perfil del vendedor no es el de analista de crédito pues su preparación y habilidades están enfocadas hacia otro ámbito que es igualmente importante y es el de las relaciones comerciales, por esta razón debemos de considerar en el vendedor una valiosa fuente de información, mas no para la toma final de la decisión, si bien como veremos más adelante, su participación en el

cálculo de la línea de crédito es de vital importancia pues en él se resume el conocimiento de mercado y posibilidades futuras de desarrollo comercial con un cliente. Los vendedores deben ser capacitados para ayudar al cliente al llenar la solicitud de crédito y recabar los documentos necesarios para la apertura del mismo incluyendo las políticas relacionadas con cada otorgamiento de crédito, retraso en pagos, etc. Para lograr el máximo apoyo en el área de ventas es necesario que comprendan él para que se use la información y la importancia de esta.

La decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos. A pesar de la existencia de muchas fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para pequeñas cuentas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de la cuenta; entonces la firma tendrá que conformarse con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión de créditos. Otro aspecto, además del costo que la firma debe tomar en consideración, es el tiempo que requiere investigar al solicitante de crédito.

No debe mantenerse en perspectiva a un cliente por un tiempo muy prolongado, en espera de que se termine una compleja investigación de sus antecedentes por lo que la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto en que se debe incurrir en la obtención de información²⁸.

2.3.4 El riesgo en el otorgamiento de crédito.

El Riesgo es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá²⁹.

El riesgo de crédito es el riesgo que asume el prestador derivado de la posibilidad de que el prestatario incumpla sus obligaciones³⁰.

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

Otorgar crédito siempre implica un riesgo. Esta es una premisa básica de la que nunca debemos olvidarnos pues si bien es cierto que este elemento no puede eliminarse, también es cierto que puede controlarse y administrarse adecuadamente.

El Riesgo es un elemento secundario pero no por ello es menos importante, si bien la atención está en la generación de utilidades, una manera eficiente de garantizar la rentabilidad se basa en el conocimiento de las probabilidades de

²⁸ Beaufond Rafael, "Gerencia y control de crédito y cobranzas", 2005. (<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>)

²⁹ Díaz José, "Manual de créditos y cobranzas". (<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

³⁰ Enciclopedia libre "Wikipedia", 2008. (http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito)

pérdida en cada negocio. Por ello es importante formular las políticas y los procedimientos para establecer condiciones, requerimientos o criterios para disminuirlo ante un proceso inminente y necesario como es el crédito.³¹

Dichas políticas principalmente deben ayudarnos a:

- A).- Establecer con claridad el grado o medida de riesgo otorgable por la empresa dependiendo de su situación.
- B).- Determinar la comprobación a que deberá sujetarse cada solicitante de crédito.
- C).- Analizar la información obtenida en la investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante.
- D).- Decidir la forma en que se le venderá a l cliente.

En general es importante conocer al riesgo en el ámbito crediticio, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no siempre se dan en base a lo que se había previsto.

No siempre el riesgo es malo y se puede convivir con el a través de un incentivo; es decir aceptaremos más Riesgo en la medida que haya recompensa. Es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y rentabilidad.

Principales factores que determinan el riesgo:

De acuerdo con Pérez Mata (2007), existen dos tipos de factores, los cuales se tratan de internos y externos.

A).- Factores internos. Son aquellos que dependen directamente de la administración propia y de la capacidad de los ejecutivos de cada empresa.

B).- Factores externos. Son los que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. En esto cobra un papel importante el entorno económico alrededor del solicitante, partiendo del riesgo país (Macroeconomía, Política, etc.) hasta el riesgo específico del sector o región donde se desempeña la empresa.

Tomando como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que este pague sus cuentas, así como determinar si está o no dentro de los límites de aceptación.

De acuerdo a Beaufond (2005), en el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como las cuatro CES del crédito y están integradas por:

a).- Capital. Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante, prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios.

³¹ Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias para el Otorgamiento de Crédito Basadas en Profit System", México, 2007, p. 33

b).- Capacidad. Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades.

c).- Carácter. Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa solicitante de crédito. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

d).- Condiciones. Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas a que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra la empresa o sujeto solicitante de crédito, en vez de la imposición de restricciones que conlleven a situaciones negativas. Las entidades de crédito tienen a su disposición distintas herramientas para mitigarlo. La más representable es la de la valoración crediticia del prestatario para evaluar la probabilidad de incumplimiento, que incluye, entre otros, el análisis de ingresos del solicitante, su historial de crédito, la disponibilidad de colateral o avales, la probabilidad de éxito del proyecto a financiar, la coyuntura económica, etc. De cualquiera forma que se enfoque este criterio, puede interpretarse como un factor importante en el proceso de concesión de crédito puesto que de una u otra forma lo utilizará el encargado del análisis de crédito, bien para establecer restricciones al crédito en cuentas que son dudosas o bien para formularse un juicio de las condiciones actuales o futuras del solicitante. Los criterios anteriormente citados pueden también ser aplicados, tanto al crédito comercial como al crédito a consumidores.

Los solicitantes de crédito personal pueden ser juzgados basándose en los criterios de capital (propiedades personales), capacidad (potencial de ingresos personales, sueldos mensuales, etc.), carácter (personalidad, honradez, integridad) y condiciones (limitaciones al crédito según su situación actual y tendencia prosperar).³²

2.4 Generalidades de la cobranza.

En este capítulo, se ostentaran diversos temas relacionados a las cuentas por cobrar, bajo este objetivo será posible tener un amplio conocimiento que diversos autores aportan al tema de investigación.

2.4.1 Diversos enfoques de la cobranza.

Las cuentas por cobrar son en muchos casos el activo más importante que tiene una empresa y si son eficientemente administradas pueden constituirse como el gran generador de utilidades de la empresa.³³

³² Beaufond Rafael, "Gerencia y control de crédito y cobranzas", 2005. (<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>)

³³ Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias de cobranza de cuentas comerciales", México, 2007, p. 121-122

La cobranza finiquita la operación de vender, ya que mientras una venta no haya sido cobrada, no podrá ser considerada como tal, equivaldrá a un simple traslado de mercancía a la empresa del cliente.³⁴

La cobranza requiere de quien la ejerce, cualidades morales valiosas, integridad en el manejo de valores, buen equilibrio en el trato con los clientes y firmeza para defender los intereses de la empresa.³⁵

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en las fecha de vencimiento.³⁶ No se trata solo de cobrar, eso es relativamente fácil si eres tenaz y ordenado, lo difícil es mantener una buena relación con el cliente, procurar que pague a tiempo y que además compre una y otra vez, esa es la forma más rentable de hacer negocios, conservar clientes que paguen y compren, compren y paguen una y otra vez.

Según beaufond (2005), el concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

A).- Contable: Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales.

B).- Administrativo: Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en notoriedad la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito.

C).- Financiero: Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto en su momento afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma.

D).- Económico: Representan un elemento con efectos decisivos en todos los tipos el cielo de negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos en los cuales períodos de prosperidad alternan con períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

³⁴ Pascacio Ruiz Martha, Pascacio Ruiz Marco A. "Tesis: el crédito y la cobranza en una empresa", Universidad Autónoma de Chiapas, los autores, 2000, p. 57

³⁵ Ibidem, p. 57

³⁶ Montaña García Agustín, "Administración de la Cobranza", Editorial trillas, México 1987, p. 58

Los conceptos de cuentas por cobrar, enfocados a través de cuatro puntos de vista diferentes dan una idea de las diversas actividades en la vida de una empresa en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan uno de los roles más importantes.

Generalmente el término de cuentas por cobrar es utilizado para denominar los créditos concedidos en cuenta abierta y recuperable a corto plazo; es decir, a base de cargos y abonos en los cuales en muchos casos no se requiere la utilización de comprobantes en los cuales figura la firma del deudor como obligado a pagar. Así, se conceden plazos razonables y descuentos por pronto pago, aspectos que están formalizados en los documentos por cobrar antes mencionados.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas.

La cobranza es la última fase de un proceso crediticio. Por ello cobra vital importancia convertir la inversión que hizo la empresa en efectivo. Así ésta podrá hacer frente a sus compromisos financieros de corto y largo plazo. La cobranza no debe observarse únicamente desde el punto de vista de la recuperación de la cartera, sino tomando en cuenta un conjunto de factores internos y externos que intervienen para que la cobranza se realice sin tropiezos u otras anomalías que retrasen su recuperación. Cobrar por cobrar no es el camino para atraer una clientela permanente. Esto último debe pensar toda empresa ya que así asegura su supervivencia.

2.4.2 Clasificación de la cobranza.

Uno de los elementos básicos para garantizar el éxito en la cobranza es que se tiene que recurrir a la improvisación solo como apoyo, nunca como una regla, por ello la clasificación nos ayuda a elegir las estrategias más adecuadas para cada tipo de cliente deudor. Entre otras cosas clasificar nos permite organizar mejor el trabajo de cobranza a través de una correcta segmentación de la cartera.

Según Pérez Mata (2007), las clasificaciones más comunes de las cuentas por cobrar son:

A).- Por antigüedad de saldos: Nos permite mantener un registro que recuerda lo que nuestros clientes aún nos deben, de esa manera se le puede dar un inmediato seguimiento poniéndose en contacto con el cliente, y en su caso enviar avisos de retrasos en el pago a los clientes morosos, quizá sea la forma correcta de que una cuenta no quede al olvido. Dicha clasificación también nos indica que

mientras más tiempo se espera para cobrar las cuentas, menor es la probabilidad de cobrarlas.

B).- Por productos: Esta clasificación nos permite especializar el proceso de gestión, pues en ocasiones cada producto o servicio ofrecido tiene características muy específicas de las que conviene estar enterado al momento de su negociación.

C).- Por región: Se utiliza particularmente para una adecuada organización de las cargas de trabajo cuando estas se encuentran dispersas en un territorio muy grande, de tal manera permite organizar mejor los tiempos de desplazamiento.

D).- Por comportamiento: En ocasiones se puede segmentar la cartera a partir de sus antecedentes de pago, colocando en un segmento aquellos clientes que históricamente han mostrado un cumplimiento en el pago y del otro a quienes han mostrado actitud contraria, al hacer esto, se puede anticipar el tipo de gestión a realizar y asignar a cada tipo de cuentas a las aéreas o personas más adecuadas para el trato de los diversos asuntos.

E).- Por tipo de deudor: Su finalidad es identificar el tipo de respuesta habitual del universo de clientes cuando se encuentran en algún retraso, esto da la oportunidad de que una vez identificadas las objeciones en la reclamación de pago, se puede idear y preparar estrategias acordes a cada deudor.

2.4.3 La responsabilidad de la cobranza.

Las cuentas por cobrar, inmovilizan moneda corriente, que de estar en disposición inmediata podría utilizarse o invertirse en activos adicionales que generen ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas.

Toda vez que la gran mayoría de los comercios y las industrias en el mundo entero utilizan hoy en día el crédito como factor fundamental de financiamiento, la cobranza de las cuentas de clientes es la actividad que representa una gran importancia para la adecuada administración de las empresas.³⁷ En tal sentido, para que la cobranza sea funcional debe cumplir con ciertos criterios, mismos que se presentan a continuación:

A).- Oportuna: hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento.

B).- Completa: El pago íntegro del saldo adeudado.

C).- Promotora: Es promover la cobranza mediante las relaciones con los clientes. En la que se refiere a promotora, es donde se unen la cobranza con el área de ventas y servicio al cliente, porque es ahí donde reside el arte de generar mayores ventas por el canal de crédito al promover las buenas relaciones con los clientes, estas acciones permitirán garantizar mayores ventas y beneficios en el corto plazo.

Lograr la cobranza basada en los tres puntos anteriores, se podrían obtener ciertos beneficios para la empresa, tales como la liquidez, la capacidad de decisión, la disminución de costos, las utilidades, y la generación de riqueza. Cabe

³⁷ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 215

destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos, su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos. Las empresas que operan sanamente y generan utilidades, son creadoras de beneficios para sus empleados, clientes, proveedores e inversionistas.

2.5 Las cuentas por cobrar.

En esta sección que a continuación se presenta, tiene el objetivo principal dar a conocer los diversos temas ligados a procesos específicos de la cobranza del cual toda empresa otorgadora de créditos se encuentra inmersa bajo los diversos modelos de la administración de las cuentas por cobrar, con base a ello, se tendrá la clara visión de compromisos y nuevos esquemas del conocimiento teórico en relación a esta temática.

2.5.1 Bases de la cobranza.

Para el desarrollo de una correcta administración de la función del cobro, es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas de un retraso en pago, a fin de que no se repitan. Se puede considerar que las bases sobre las que se edifica un sistema efectivo de cobranza, son esencialmente tres:³⁸

A).- Prevención. Es un paso fundamental para evitar problemas en el futuro. Se deben trabajar las causas que generan los problemas más comunes eliminándolos desde su origen, en lugar de tratar de solucionarlos una vez que se presentan. Convertir lo anterior en un hecho es tan complicado y requiere de un arduo trabajo, así como del apoyo de todo un equipo y los de las áreas con las que se interactúa, lo cual lo hacen aún más complejo.

B).- Administración. Otro elemento clave en la cobranza es la estrategia, como toda actividad táctica, requiere de una planeación y organización previa que garantice al máximo el resultado satisfactorio, que nunca es producto de la casualidad, detrás de ello están entre otras cosas el diseño oportuno de un sistema que garantiza que las cosas se harán de un solo modo, de la mejor manera y con la gente más capaz que estará a cargo.

C).- Gestión. Esta parte es sin duda la más importante, pues se puede tener diseñado un supersistema de cobranza con procesos de prevención adecuados, una estrategia acorde a las características y necesidades del mercado y de la empresa, manuales que definan claramente los perfiles y funciones del equipo de trabajo; si los resultados que se obtienen no son óptimos, al menos se mantiene la cartera en acción.

En la administración de cuentas por cobrar, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control. Tal sistema de

³⁸ Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias de cobranza de cuentas comerciales", México, 2007, p. 21

control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones. Si no se está logrando ese objetivo se deben determinar los siguientes aspectos:³⁹

- ¿Cuáles son las causas de las desviaciones?
- ¿De quién es la responsabilidad?
- ¿Qué consecuencias tienen las desviaciones causadas en los resultados?
- ¿Qué medidas adoptar para corregir la diferencia y encaminar la actividad que se controla a su destino?

Así mismo en la administración de cuentas por cobrar se deben ejercer control sobre los siguientes factores:

- Concesión de créditos.
- Período de cobranza o plazo.
- Cobro efectivo de las cuentas.
- Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes. En la mayoría de las firmas mejor administradas se realizan frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas. (Villaseñor, 2004)

En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la rotación y en general vigilar este importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de la cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.⁴⁰

En ese sentido, es importante que el personal responsable en la cobranza aprenda a utilizar estas herramientas para mejorar su contribución a la empresa en el más amplio sentido posible.

2.5.2 Las políticas de la cobranza.

Resulta ser un conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma.⁴¹

De acuerdo a Beaufond (2005), los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son:

A).- Políticas restrictivas. Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de

³⁹ Beaufond Rafael, "Gerencia y control de crédito y cobranzas", 2005. (<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>)

⁴⁰ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 218

⁴¹ Calles Richard, "Administración de cuentas por cobrar e inventarios", 2001. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>)

cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso. Este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

B).- Políticas Liberales. Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. Este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

C).- Políticas racionales. Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. Una empresa bien organizada determinara que división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra la función de cobro. Esta política se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía.⁴²

2.5.3 Las modalidades del cobro.

La negociación de la cobranza es un proceso de comunicación que demanda tener habilidades y herramientas adecuadas para facilitar el sano desarrollo del proceso. Un elemento fundamental al momento de establecer la estrategia de cobranza es seleccionar el medio de comunicación más adecuado para las necesidades de la empresa, características de los clientes, antigüedad de las cuentas y monto de estas.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro son los siguientes:⁴³

⁴² Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 221

⁴³ E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar - Políticas cobro", 2006.

(http://www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_cuentas_por_cobrar-politicas_de_cobor/13154-7)

A).- Las cartas de cobranza: Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más terminante.

Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas. Cabe señalar que toda comunicación escrita tiene como intención transmitir un mensaje claro y específico sobre un tema a un interlocutor, además de dejar constancia de dicha comunicación. La comunicación escrita en la cobranza, no deja espacio para las interpretaciones, es clara y contundente, directa y abierta, por lo que resulta ser un poderoso recurso en la gestión de la cobranza.

B).- La cobranza telefónica: Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos y cobranzas de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

C).- Uso de agencias de cobros: Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir. Los despachos externos de cobranza y los servicios de abogados sean internos o externos, deben ser vistos al igual como una herramienta más; es decir, otro recurso o medio para procurar el pago cuando ninguno de los medios anteriores ha dado resultado, por lo tanto, esto se convierte en un soporte adicional que viene a llevar de principio a fin una cobertura de medios de cobranza para cualquier tipo de cliente.⁴⁴

D).- Procedimiento legal: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utilizan las agencias de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Ahora que conocemos mejor los distintos medios que tenemos para cobrar y sus características, es preciso recordar que una metodología de cobranza bien llevada, necesariamente debe ir subiendo de tono e intensidad según la etapa en que se encuentre, por lo que los diversos medios podrán usarse de distinta forma en cada etapa.

2.5.4 Etapas de la cobranza.

De acuerdo a Beaufond (2005), en cualquier sistema de cobranzas generalmente las actividades se realizan a través de las siguientes etapas:

A).- La etapa de recordatorio. Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta mensuales, se procede a de revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de

⁴⁴ Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias de cobranza de cuentas comerciales", México, 2007, p. 90

cobro. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura.

Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal. Cualquiera de las modalidades de técnicas que se utilicen en esta etapa es principalmente con el propósito de que:

- El cliente recuerde que tiene pagos vencidos
- El cliente pague a la brevedad posible.
- Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio.

Se puede dar el caso de que el cliente haya efectuado su pago, en fecha posterior al envío del primer recordatorio y anterior al recibo de éste; en tal circunstancia, es usual que en los medios utilizados se le exprese, que en caso de haber efectuado el pago antes del recibo del recordatorio, haga caso omiso de éste.

B).- Etapa de insistencia o persecución. Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución. En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla. La duración de la etapa de insistencia puede ser corta o larga, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas. La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación.

C).- Etapa de acciones o medidas drásticas. Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son: mediante letras de cambio, mediante los servicios de una agencia de cobranzas o en su caso mediante el uso de abogados.

La fase drástica de la cobranza se basa en la amenaza y en su caso la ejecución de una demanda o de turnar el caso a un despacho externo de cobro. En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas, el control de actividades, el envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

2.5.5 Los gastos de cobranza.

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro (Beafound, 2005).

Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos,

estos comienzan a tener un efecto significativo. Se debe considerar seriamente que los gastos de cobranza deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de cobranza exceden el monto a rescatar. También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

Los gastos de cobranzas, constituyen el esfuerzo realizado por la empresa para recuperar las cuentas por cobrar medido en términos de unidades monetarias. Por constituir un costo expirado, aplicable al período normal de operaciones en el cual se incurrirá, el incremento de los gastos de cobranza ocasiona una disminución de las utilidades. Los gastos de cobranzas pueden ser clasificados en:

Gastos fijos de cobranza. Son aquellos que se mantienen constantes para cualquier monto de las cobranzas tales como:

- Sueldos fijos y otras asignaciones del personal de cobranza.
- Seguros de vida, vehículos, hospitalización, médico quirúrgico que tenga la empresa para el personal de cobranza.

Gastos variables de cobranza. Son aquellos que varían en función de las gestiones que se hagan para realizar las recuperaciones de cuentas por cobrar, tales como:

- Comisiones de cobradores, según el monto de las cobranzas que realicen.
- Gastos de viajes en gestiones de cobranza.
- Honorarios de abogados y otros gastos de procedimientos jurídicos.
- Gestiones a través de oficinas de cobranzas ajenas a la empresa.
- Cualquier otro tipo de gasto que se haya de efectuar relacionado con cobros y que no se realice con carácter permanente.

En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas.

2.5.6 El control de las cuentas por cobrar.

De acuerdo a Beaufound (2005), el control de las cuentas por cobrar consiste en un proceso que guía la actividad desarrollada hacia un fin determinado. Esencialmente cualquier sistema de control, según el citado autor incluirá los siguientes factores:

A).- Existencia de una base para ejercer el control. Esta base para el control puede ser un fin predeterminado, un plan, una línea de actuación, un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida.

El proceso de control debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la acción a desarrollar y como se va a desarrollar?
- ¿Cuál es el objetivo a lograr?
- ¿Qué recursos se necesitan, en qué cantidad y a que costo, cómo deben ser aplicados estos recursos y en qué oportunidad?

➤ ¿Quiénes son responsables del desarrollo de las actividades?

Las líneas de acción y la planeación original constituyen las bases para el control y sin ello es imposible que éste exista.

B).- Utilización de un medio de comparación. La información sobre los resultados obtenidos debe ser transmitida inmediatamente a las personas que tienen poder para generar cambios o ajustes; de lo cual dependerá que un sistema de control sea eficaz. La unidad de medida debe ser consistente con la base de control; es decir, con lo que se desee controlar. Esto permitirá que se pueda establecer una comparación sencilla de los resultados que se obtengan con el criterio que haya sido fijado.

C).- Utilización de un procedimiento para la comparación. Una vez obtenidos los resultados estos deben compararse con el criterio que haya sido fijado como base para el control. De esta manera pueden detectarse las variaciones posibles en la ruta seguida hacia el objetivo deseado. La finalidad de comparar resultados obtenidos con resultados planeados, no radica únicamente en determinar cuándo se ha incurrido en un error. El proceso debe también permitir a los altos ejecutivos de la firma la predicción de otros resultados futuros y la revisión de las causas de las variaciones.

Se pueden haber otorgado créditos de acuerdo a las políticas de la firma pero su recuperación no es consistente ni con su monto ni con el plazo de pagos concedido. Así, una empresa puede tener como política general otorgar no más de 15 días a sus clientes para que cancelen sus cuentas y no concede descuentos por pronto pago; mientras que la competencia concede 30 días de plazo y otorga descuentos por pronto pago. Esto podría tener como resultado y consecuencia una baja en las ventas, así como demoras de los clientes para pagar debido a los patrones establecidos por el mercado y las deficiencias obvias en el flujo de caja de la firma.

D).- Adopción de algún mecanismo correctivo y retroalimentación. Una vez comparados los resultados obtenidos con el criterio base, en caso de observarse diferencias es necesario realizar las acciones necesarias para corregir la desviación. Las medidas a tomar para hacer los correctivos pueden determinarse partiendo de los datos que se hayan obtenido en las tres etapas anteriores. El proceso de control termina precisamente en esta etapa en la cual se toman las decisiones sobre las acciones que deben realizarse para encauzar la actividad decisiva hacia el logro del objetivo señalado.

2.6 Generalidades de la administración de riesgos.

En este capítulo, se da explicación a diversas temáticas relacionadas a la administración de riesgos bajo el claro enfoque del otorgamiento de créditos. En tal sentido a través de esta sección es posible hacer notar la aportación teórica de diversos autores en la materia reflejando su importancia para el desarrollo de esta temática. Así mismo, dentro de estas consideraciones elementales, dichos factores de suma importancia se expresan bajo las condiciones idóneas de un sistema efectivo y óptimo de visión al riesgo.

2.6.1 Definición del riesgo.

El riesgo, es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas.⁴⁵ El riesgo es la incertidumbre porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo" (Bodie, 1998).

La administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una manera que permita a las organizaciones minimizar riesgos o pérdidas y maximizar oportunidades. La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso repetido que consta de varios pasos, los cuales, cuando son ejecutados de manera secuencial, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones que conllevan a un eficaz objetivo específico.

En ese sentido podemos decir que administrar riesgos consiste en identificar oportunidades y evitar o mitigar pérdidas; lo que representa un proceso multifacético con aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo por un equipo multidisciplinario en un proceso insistente de mejora continua y creación de valor.

La administración de riesgos es la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañosos.⁴⁶

La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos, es decir en el aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Este enfoque es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos.⁴⁷

⁴⁵ Cancelado González Alberto, "Sistema de administración de riesgos en tecnología informática", 2006. (<http://www.monografias.com/trabajos14/riesgosinfor/riesgosinfor2.shtml>)

⁴⁶ Pelegrín Iglesias Edmundo Emilio "La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana", 2006 (<http://www.monografias.com/trabajos35/administracion-de-riesgos/administracion-de-riesgos.shtml>)

⁴⁷ González-Cueto Aleida, Pando Franco Manuel, "La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno", México, 2006.

Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios.

2.6.2 Proceso de la administración de riesgos.

Una manera de explorar los mecanismos para implementar un proceso de administración de riesgos es descomponerlo en todas sus partes y examinar que tanto debería contribuir cada parte a todo el conjunto.

El proceso ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Esto necesita ser establecido para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.⁴⁸

De acuerdo a Cancelado (2006), los elementos principales del proceso de administración de riesgos, son los siguientes:

A).- Establecer el contexto. Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso.

- **Estratégico.** Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.
- **Organizacional.** Antes de comenzar un estudio de administración de riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.
- **De administración de riesgos.** Deberían establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos. El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

B).- Identificar riesgos. Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

C).- Analizar riesgos. El Análisis de Riesgos en el nivel estratégico analiza la dirección hacia donde se perfila la organización y el momento en el tiempo en el que busca alcanzar sus objetivos: qué espera lograr, cómo espera lograrlo, con qué recursos, en que periodo de tiempo, entre otros. Es decir, la estrategia es el plan maestro de la organización, considerando todos los factores que la afectan, cuyo objetivo es trazar el camino para lograr la misión establecida. El Modelo de

⁴⁸ Hernández Meléndez Ederlys, "Administración de Riesgos en Auditoría", 2005.
(<http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria/riesgos-auditoria2.shtml>)

Negocio es la esquematización de dicha estrategia, más los factores no controlables que afectan el negocio.

D).- Evaluar riesgos. Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de los intereses de las demás partes interesadas.

E).- Tratar riesgos

Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad.

F).- Monitorear y revisar

Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

G).- Comunicar y consultar

Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

2.6.3 Herramientas de la administración de riesgos.

Las herramientas de la administración de riesgos fueron diseñadas para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos. Con base a esas necesidades, conviene destacar las principales herramientas usadas en la administración de riesgos, entre las cuales podemos notar las siguientes:

➤ **Control de Riesgos:** Técnica diseñada para minimizar los posibles costos causados por los riesgos a que esté expuesta la organización, esta técnica abarca el rechazo de cualquier exposición a pérdida de una actividad particular y la reducción del potencial de las posibles pérdidas.

➤ **Financiación de Riesgos:** Se enfoca en garantizar la habilidad de conocer recursos financieros y las pérdidas que pueden ocurrir en ellos. Frecuentemente los riesgos se transfieren o se retienen. Cuando se retienen se acompañan de una colocación específica del presupuesto y puede abarcar la acumulación de un recurso financiero para conocer sus desviaciones.

Indiscutiblemente el riesgo se ha familiarizado con cualquier actividad corporativa; de hecho no es posible crear un negocio sin correr riesgos. El resultado final de

una dirección estratégica exitosa debe ser tener una mayor capacidad para tomar riesgos más grandes, porque eso es la única manera de mejorar el desempeño empresarial.

2.6.4 Responsabilidades del administrador de riesgos.

La administración del riesgo ha cobrado relevancia en los años recientes. Los ejecutivos se han vuelto más preocupados con asegurar que los equipos gerenciales que les reportan tengan procesos de gestión de riesgos hechos para su propósito. Cero fallas es imposible, si no; demasiado costoso de lograr. Sin embargo, la expectativa es que los perfiles de riesgo sean conocidos y los procesos para mitigar estos riesgos estén en sitio para dar una comodidad razonable sobre los posibles resultados e impactos.⁴⁹ Según cancelado (2006), conviene hacer notar las siguientes responsabilidades del administrador de riesgos:

- Desarrollar políticas de administración de riesgos: El administrador de riesgos ayuda a la organización en la identificación de objetivos y preparación de políticas junto a la alta gerencia.
- Identificar los riesgos: Es considerablemente la función más difícil de la administración de riesgos. Este proceso requiere un gran sistema de información que alertará al administrador de riesgos sobre nuevas exposiciones a pérdida.
- Seleccionar alternativas financieras: Basado en la estructura financiera de la organización, el administrador de riesgos recomienda el camino a tomar.
- Negociar el alcance de la seguridad: El administrador de riesgos debe determinar que aseguramiento es necesario y debe obtener la mejor combinación entre alcance y costo.
- Supervisar la administración interna: Esta función incluye estadísticas de pérdida, manuales de administración de riesgos, monitorización de renovaciones y administración de horarios.
- Administrar funciones de riesgo: Esta función incluye: monitorización de seguros y supervisión de contratos de seguros.
- Supervisar la prevención a pérdidas: Sin ser expertos deben tener un conocimiento global del área expuesta a pérdida.

El equipo de administración de riesgos puede evaluar riesgos y controles en toda una organización, incluyendo las operaciones, la gerencia, la gobernabilidad, tecnología y el estado del negocio comparado con sus objetivos y estrategias.

2.6.5 Decisiones en la administración de riesgos.

La mayoría de las decisiones contienen cierto grado de incertidumbre. Hay que usar las opiniones propias y la experiencia para eliminar todas las dudas posibles. Es bueno reflexionar acerca de las consecuencias de las medidas tomadas, esté preparado para transigir y considere el programa con cuidado.⁵⁰

⁴⁹Boletín virtual de la firma colombiana "PricewaterhouseCoopers", 2006.
(<http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/888bf727879d6f698525710a004e80ec>)

⁵⁰ Matías Martínez Ferreira, "La toma de decisiones-minimizar riesgos", 2006.
(http://www.wikilearning.com/monografia/la_toma_de_decisiones-minimizar_riesgos/11513-15)

Las principales decisiones a tomar en la administración de riesgos son:⁵¹

A).-Reacciones instintivas al riesgo. El instinto natural de auto-preservación, la reacción instintiva al peligro, son medidas de control que pueden ser clasificadas como un comportamiento aprendido. Estas se convierten en estándares innatas al comportamiento y representan las reglas personales para la prevención a pérdidas.

B).-Buenas y malas decisiones en la administración de riesgos. Uno de los asuntos más complejos en las decisiones de la administración de riesgos es distinguir las buenas decisiones de las malas, porque la administración de riesgos abarca decisiones tomadas bajo condiciones de incertidumbre, siendo algunas veces juzgadas inadecuadamente. La evaluación debe ser hecha con base en información disponible y actualizada.

C).-Análisis costo – beneficio. El análisis costo - beneficio procura medir la contribución que hace la administración de riesgos, verificando si sus beneficios exceden su costo; actualmente el análisis de costo-beneficio puede ser utilizado para juzgar cualquier decisión donde los beneficios son realizados sobre el tiempo estimado. Aunque el análisis costo-beneficio es una buena técnica para tomar decisiones en la administración de riesgos, la naturaleza de los riesgos crea impedimentos para su uso, donde los costos son generalmente medidos, los beneficios no pueden serlos.

D).-Teoría de la utilidad. La teoría de la utilidad fue originalmente introducida para explicar la naturaleza de la función de la demanda, es decir la utilidad o satisfacción derivada del beneficio económico no se incrementa proporcionalmente con los incrementos en el bien, usando esta técnica como base en la toma de decisiones surgen decisiones consistentes, aunque algunas veces inadecuadas.

E).-La Teoría de decisión. También llamada análisis de decisión puede ser usada para determinar estrategias opcionales cuando una decisión tomada es afrontada con algunas decisiones alternativas y un modelo incierto de futuros eventos.

El equipo de administración de riesgos identifica los controles, estiman los costos, evalúan la reducción del nivel de riesgo y, finalmente, determinan los controles que se deben implementar. El resultado de la fase de apoyo a la toma de decisiones es un plan claro y aplicable para controlar o aceptar cada uno de los riesgos principales identificados en la fase de evaluación de riesgos.

2.6.6 Reglas de la administración de riesgos.

De acuerdo a Cancelado (2006), la administración de riesgos se ha considerado como un área funcional especial de la organización, por lo cual se han ido formalizando sus principios y técnicas. Dentro del campo de la administración de riesgos se crearon las siguientes reglas:

⁵¹ Cancelado González Alberto, "Sistema de administración de riesgos en tecnología informática", 2006. (<http://www.monografias.com/trabajos14/riesgosinfor/riesgosinfor2.shtml>)

- **No arriesgarse más de lo posible:** el factor más importante para determinar cuáles riesgos requieren alguna acción específica es el máximo potencial de pérdida, algunas pérdidas pueden ser potencialmente devastadoras literalmente fuera del alcance de la organización mientras tanto otras envuelven menores consecuencias financieras si el máximo potencial de pérdida de una amenaza es grande, la pérdida es inmanejable o el riesgo debe ser transferido.
 - **Considerar las diferencias:** Esta regla sugiere que la probabilidad de pérdida puede ser un importante factor para decidir qué hacer sobre un riesgo particular.
 - **No arriesgar mucho por poco:** Esta regla establece que puede haber una razonable relación entre el costo de transferencia de riesgos y el valor que acumula el entre que los transfiere. Esta regla provee dos direcciones primero los riesgos no pueden ser retenidos cuando la pérdida posible es relativamente grande a los beneficios obtenidos a través de la retención, el segundo aspecto es que en algunas instancias el beneficio que es requerido para asegurar un riesgo no es proporcional al riesgo transferido.
- Estas reglas tienen por objeto establecer los lineamientos mínimos a los que deberán sujetarse los administradores para implementar una adecuada administración del riesgo en los procesos.

2.6.7 Clasificación de riesgos.

El enfoque más significativo de la clasificación de los riesgos que a través diversos teóricos del tema han realizado, ha contribuido para visualizar un panorama completo que nos permite interpretar de forma sintetizada a cuatro grandes riesgos, los cuales se presentan a continuación.

A).- Riesgo de mercado. El riesgo de mercado se entiende como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También podríamos definirlo más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente, ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.⁵²

La administración del riesgo de mercado consiste en identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos derivados de fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio, precios de mercado, índices y otros factores de riesgo en los mercados de dinero, cambios, y productos derivados a los que se encuentra expuesto. Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (volatilidades) y se mide a través del valor en las posiciones abiertas.⁵³

Existen diferentes tipos de riesgos de mercado en función de los factores específicos que dan lugar a la aparición de este tipo de riesgo para cada producto:

⁵² OsMau Elias, "La función de administración y control de riesgos financieros", 2007.
(<http://www.richdadmexico.com/?p=260>)

⁵³ Zorrilla Salgado Juan Pablo, "La administración de riesgos", 2004.
(<http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>)

a).- Riesgo de tasa de interés: Es el riesgo de pérdida del valor del portafolio ante variaciones en las tasas de interés del mercado. Se puede clasificar en función de las causas que lo originan.

b).- Riesgo de precio: Es el riesgo de variaciones en el valor de mercado de determinados activos como consecuencia de modificaciones en sus precios. Se aplica básicamente a los títulos de renta variable y a las materias primas.

c).- Riesgo de tipo de cambio: Es el riesgo asociado a la variación en el tipo de cambio asumido al negociar divisas o al mantener posición en monedas diferentes del peso mexicano.

En el proceso de administración de riesgos es el que se refiere a la cuantificación; este aspecto ha sido suficientemente explorado en materia de riesgos de mercado. Existen una serie de conceptos que cuantifican el riesgo de mercado, entre ellos podemos citar: valor en riesgo, duración, convexidad, peor escenario, análisis de sensibilidad, beta, delta, etc. Muchas medidas de riesgo pueden ser utilizadas. El valor en riesgo (VaR) que se popularizó gracias a JP Morgan, es un estimado de la máxima pérdida esperada que puede sufrir un portafolio durante un período de tiempo específico y con un nivel de confianza o de probabilidad definido.

La metodología utilizada para el cálculo del VaR es generación de escenarios aleatorios correlacionados con el método de Montecarlo. Es muy importante destacar que el VaR no mide la pérdida máxima que puede tener un portafolio y que sólo puede aplicarse cuando el mercado se encuentra en condiciones regulares. Las Instituciones son tomadoras de riesgo por naturaleza. En ese contexto, aquellas que tienen una cultura de riesgos, crean una ventaja competitiva frente a las demás. Asumen riesgos más conscientemente, se anticipan a los cambios adversos, se protegen o cubren sus posiciones de eventos inesperados y logran experiencia en el manejo de riesgos. Por el contrario, las instituciones que no tienen cultura de riesgos, posiblemente ganen más dinero en el corto plazo pero en el largo plazo convertirán sus riesgos en pérdidas importantes que pueden significar inclusive, la bancarrota.

B).- Riesgo de crédito. Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales, (Zorrilla, 2004). Según OsMau (2007), el riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante riesgo que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

Las transacciones con clientes crean exposición a riesgo de crédito, el cual se refiere al grado de incertidumbre de la solvencia de la contraparte o acreditado para cumplir con los compromisos derivados de una operación crediticia o de Intermediación. El objetivo del proceso de administración de riesgo de crédito es cuantificar y administrar el riesgo de crédito y reducir el riesgo de pérdida que pudiera resultar porque un cliente o contraparte incumpla con los términos convenidos. El riesgo de crédito es cuantificado a través del VaR de Crédito. El VaR de crédito se aproxima mediante la diferencia entre el valor actual, y la

esperanza de valor futuro (un periodo) calculada con base en su calificación actual.

Las áreas de negocio elaboran y estructuran las diferentes propuestas, las cuales son analizadas y autorizadas por el departamento de Riesgos, según las facultades establecidas, asegurando una adecuada separación entre quienes originan el negocio y la autorización de operaciones.

Adicionalmente, las áreas de negocio evalúan semestralmente la situación financiera de cada acreditado, realizando una revisión exhaustiva y un análisis del riesgo de cada préstamo. Si se llegara a detectar cualquier deterioro o mejora significativa de la situación financiera del cliente, se considera el cambio de su calificación, validado por el área de Riesgos. De esta manera, se determinan los cambios experimentados por los perfiles de riesgo de cada cliente, con el objeto de establecer la estrategia a seguir con cada acreditado.

Los riesgos no se derivan por la exigibilidad de la cantidad asignada sino directamente de la vulnerabilidad que presenten tales créditos, bien por desfases temporales en su asignación presupuestaria y posterior cobro, bien por cambios en las variables que definen el modelo particular de financiación.⁵⁴

La utilidad de esta herramienta radica en que las empresas pueden crear reservas preventivas de pérdidas derivadas de incumplimientos de contrapartes o de problemas con el colateral.

C).- Riesgo de liquidez. El riesgo de liquidez se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo está presente en situaciones de crisis cuando en los mercados únicamente hay vendedores pero no compradores (OsMau, 2007).

De acuerdo a Zorrilla (2004), el riesgo en la liquidez se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas realizadas.

Con base a las definiciones anteriores se interpreta que estos derivan de desfases en los flujos de las operaciones de captación, crédito y negociación como son: los pasivos a la vista, los vencimientos de depósitos a plazo, la disposición de líneas de crédito, la liquidación de operaciones con fines de negociación y con instrumentos derivados y gastos operativos. En la medida en que se tenga la capacidad de obtener recursos de fuentes de fondeo alternas que tengan un costo aceptable, el riesgo de liquidez se reduce.

La iliquidez es muy distinta de la insolvencia, puesto que una empresa insolvente ha perdido su capital. Sin embargo, si una empresa tiene problemas de liquidez usualmente tratará de vender sus inversiones o parte de su cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente, incluso afrontando pérdidas al hacerlo, por lo que la liquidez mal administrada puede conducir a la insolvencia.⁵⁵

Para mitigar este riesgo, las empresas realizan permanentemente cálculos que les permitan establecer las fechas y montos del dinero que van a necesitar para sus

⁵⁴ Dorta Velázquez José Andrés, "La evaluación de Riesgos como componente básico del sistema de control interno", 2004 (www.eumed.net)

⁵⁵ Enciclopedia libre "Wikipedia", 2008. (http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_liquidez)

obligaciones y del dinero que van a recibir por depósitos y repagos de los préstamos concedidos. Cuando los montos o las fechas no coinciden, se dice que la empresa está "descubierta".⁵⁶

Entre los elementos que intervienen en la estrategia aplicada para la gestión de la liquidez, se encuentran las de evaluar y prever los compromisos en efectivo, controlar las brechas de vencimientos de activos y pasivos, diversificar las fuentes de captación de fondos, establecer límites prudentes y garantizar el acceso inmediato a los activos líquidos. El riesgo de liquidez se monitorea y controla de manera agregada por moneda, mediante brechas de liquidez acumuladas y requerimientos mínimos de activo líquidos.

D).- Riesgo operacional. El riesgo operacional se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano (Zorrilla, 2004).

El riesgo operativo es un concepto muy amplio y está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También está asociado a pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización.⁵⁷

El riesgo operativo representa la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.⁵⁸

El riesgo operativo surge como consecuencia de la posible ocurrencia de sucesos inesperados relacionados con los aspectos operativos y tecnológicos de las actividades de negocio que le puedan generar en un momento dado pérdidas potenciales a la empresa. El riesgo operativo afecta a todas las actividades de la empresa con distinta intensidad dependiendo de factores como la estructura, la organización, la segregación de funciones, el grado de automatización, la diversificación de sistemas, el control interno, etc.

En ese sentido y con base a las definiciones anteriores, conviene destacar que es un riesgo no discrecional que se vincula con la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos.

También se atribuye este tipo de riesgo a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período en que laboró en dicha empresa, concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

E).- Riesgo legal. Según Zorrilla (2004), el riesgo legal se define como la pérdida potencial derivada de posibles incumplimientos con las normas vigentes que puedan afectar de manera negativa los resultados. Para minimizar este tipo de riesgo, se han establecido políticas y procedimientos para que en forma previa

⁵⁶ Enciclopedia libre "Wikipedia", 2008. (http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_liquidez)

⁵⁷ OsMau Elias, "La función de administración y control de riesgos financieros", 2007. (<http://www.richdadmexico.com/?p=260>)

⁵⁸ Apreza Ojeda Elvia, "Riesgo Operativo", Boletín de la Asociación Mexicana de Actuarios, A.C. México 2007, p. 7

a la celebración de actos jurídicos, se analice la validez jurídica y la adecuada instrumentación legal de éstos. Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

Al riesgo legal se le considera como la posible pérdida debida al incumplimiento de las normas jurídicas y administrativas aplicables, a la emisión de resoluciones administrativas o judiciales desfavorables y a la aplicación de sanciones con relación a las operaciones que la empresa lleva a cabo. Se puede clasificar en función de las causas que lo originan en:

a).- Riesgo de documentación: Es el riesgo de que documentos incorrectos o extraviados, o la inexistencia de los mismos, incida negativamente en las actividades de negocio.

b).- Riesgo de legislación: Riesgo de que una operación no pueda ser ejecutada por prohibición, limitación o incertidumbre acerca de la legislación del país de residencia de alguna de las partes, o por errores en la interpretación de la misma.

c).- Riesgo de capacidad: Se refiere a dos conceptos: riesgo de que la contraparte no tenga capacidad legal para operar en un sector, producto o moneda determinada y el riesgo de que las personas que actúan en nombre de la contraparte no cuenten con poder legal suficiente para comprometerla.

El riesgo legal nos representa la pérdida que se podría sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudiera exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Es decir se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo, se presentan las temáticas generales del objeto de estudio, desarrollando así los contenidos relacionados al control del crédito y la cobranza en un enfoque regional, sin dejar de considerar la parte más importante que es la empresa como razón principal de esta investigación.

3.1 Las operaciones a crédito y las gestiones de cobranza en Chiapas.

En este apartado, se desarrollan los temas principales de las operaciones del control del crédito y la cobranza en Chiapas, permitiéndonos de esta forma tener una idea más clara de la situación Regional.

3.1.1 Antecedentes de las operaciones a crédito.

Para comenzar a referirnos a cerca de los antecedentes es necesario mencionar que "el comercio formal en Tuxtla Gutiérrez, Capital del Estado de Chiapas, se organizó el 02 de Febrero de 1920, iniciando así la cámara de comercio de la Región".⁵⁹

Los principales comercios que se constituyeron en ese entonces, fueron: El Globo, El progreso, El Fénix, Gamboa y Cía. S. en C. entre otros que se desarrollaron en la medida que las vías de comunicación también avanzaron.⁶⁰ El crédito en las empresas Chiapanecas es algo en que cada empresario tuvo que pensar en algún momento, pudo ser al principio cuando una empresa estaba iniciando y necesitaba algo de capital para ponerla en marcha, o cuando la empresa quería poner en marcha un nuevo proyecto y requería de algunos fondos adicionales para impulsar el proceso. Desde sus inicios el mercado organizado de Chiapas en su objetivo de efectuar actividades crediticias dentro del comercio formal, reflejó importantes desarrollos; sin embargo es necesario señalar que en ese entonces los "réditos fluctuaban entre el 40 y el 75%"⁶¹ por las circunstancias desfavorables de esa época, por lo que era evidente que el prestamista corría grandes riesgos en sus operaciones.

Es importante destacar que el crédito en un ambiente de progreso a lo largo del último siglo ha tenido sustancialmente cambios extraordinariamente importantes a los que en el pasado se tenían, esto se debe a la situación económica evolutiva que se ha presentado en el comercio formal. Por tal motivo no podemos decir que existía una economía de mercado estatal como hoy la conocemos. Es más, en muchos lugares se mantenía una economía del antiguo régimen comerciando únicamente en mercados locales y realizando transacciones a base de trueque. De hecho el dinero tal y como lo conocemos ha sido el producto de una compleja evolución de las formas de intercambio de productos y servicios. Sin embargo, lo importante es notar que al establecerse una forma de intercambio forzosamente era necesario de la existencia de algún instrumento de canje para obtener algo.

⁵⁹ Pascacio Ruiz Martha, Pascacio Ruiz Marco A. "Tesis: el crédito y la cobranza en una empresa", Universidad Autónoma de Chiapas, los autores, 2000, p. 85

⁶⁰ *Ibidem*, p. 85

⁶¹ Teófilo García Vázquez, "Tesis: Reestructuración del control interno del departamento de crédito y cobranza de la empresa denominada Urbina Electrónicos, S.A. de C.V." Universidad Autónoma de Chiapas, el autor, 2007, p. 26

3.1.2 Situación actual de las operaciones a crédito.

El momento político, económico y social que vive México y su definitiva incursión en la economía mundial a partir de 1994, representan un gran reto para mejorar los niveles de empleo, ahorro e inversión, aumentar la competitividad de la planta productiva y elevar la calidad de vida de la población en las distintas entidades.⁶²

El progreso de un estado o región específica, está en función de la efectiva y eficiente aplicación de sus recursos; del talento de su gente; del aprovechamiento de las oportunidades del mercado global; y de la capitalización de sus ventajas competitivas que le permitan generar riqueza y con ello contribuir a mejorar las condiciones de bienestar de quienes la habitan. Dentro de este marco, Chiapas, estado de múltiples contrastes, presenta un gran potencial de desarrollo dada la riqueza privilegiada de sus recursos naturales, y al patrimonio histórico y cultural.

Dentro del sistema económico en que vivimos, el crédito ha sido uno de los ejes principales sobre el cual se fundamentan las actividades económicas del Estado de Chiapas. Cabe señalar que "Mientras las empresas se crean para ganar dinero, también les cuesta dinero hacerlas funcionar y a veces, los dueños de negocios necesitan un poco de ayuda con los aspectos financieros. A menos que su empresa cuente con los recursos suficientes, sin embargo siempre es probable que se tenga que considerar en algún momento un crédito para la empresa".⁶³

A muchos propietarios de negocios en Chiapas no les gusta tener que solicitar ningún tipo de crédito, sin embargo es necesario admitir que cualquier cosa que valga la pena hacer en los negocios requiere siempre un poco de financiación y, en ocasiones, lo más inteligente que hay que hacer es conseguir algunos créditos para ayudarse.

Lamentablemente muchas de las empresas comerciales e industriales del Estado, no dan la debida importancia al manejo del crédito y la cobranza, algunas veces por falta de solvencia económica de las empresas mismas y otras porque sencillamente nos las creen necesarias.⁶⁴ Cabe señalar que muchas de las empresas de la región no siempre realizan un estudio preciso y confiable a la solicitud de crédito de un cliente, ni investigan su solvencia económica, llegando en mucho de los casos a autorizar un límite de crédito basado en la experiencia empírica y con datos no sustentados, lo que en su momento llega a repercutir en un incremento de cartera vencida, así como serios problemas de liquidez por los créditos otorgados de manera incorrecta.

Dentro del valor agregado que a su vez genera un beneficio económico, tanto para el acreditado, permitiéndole proyectar el crecimiento de su negocio, como para el acreditante, por las utilidades que obtiene al prestar dinero o vender un producto o servicio y cobrar intereses por ello, las operaciones a crédito en Chiapas, han sido y seguirán siendo la puesta en marcha de capital para seguir generando nuevos proyectos empresariales.

⁶² Fomento Económico de Chiapas, A.C. Marzo del 2000 (<http://www.fec-chiapas.org.mx/antecedentes.html>)

⁶³ http://www.articulosinformativos.com.mx/Credito_para_Empresas_Chiapas-r936332-Chiapas.html

⁶⁴ Pascacio Ruiz Martha, Pascacio Ruiz Marco A. "Tesis: el crédito y la cobranza en una empresa", Universidad Autónoma de Chiapas, los autores, 2000, p. 85

3.1.3 Impacto de las ventas a crédito.

Dado que el crédito es el motor de las ventas, no se puede dejar de promover y otorgar; la recuperación de las cuentas incobrables consistirá en otorgar créditos sobre bases sólidas y bien planificadas.⁶⁵

Las ventas son consideradas en la empresa como el área de generación de valor por excelencia, la principal razón y fuente de subsistencia de la organización.⁶⁶

Regularmente en el Estado de Chiapas cuando un pedido es colocado con un cliente que dispone de crédito con la empresa, se crea de inmediato una cuenta en el balance, es decir, se crea un activo para la empresa a través de una cuenta por cobrar, al momento de su origen este valor incluye por supuesto el porcentaje correspondiente de contribución a la utilidad de la empresa por lo que sin duda se crea un valor. El que dicho valor se mantenga depende de varios factores (Precios de compra y venta, oferta y demanda, variables económicas, riesgo, etc.) pero la apuesta con un cliente no es únicamente por una venta sino por el desarrollo de negocios conjuntos en el mediano y largo plazo y para ello es necesario manejar una línea de crédito del que muchas empresas en nuestra entidad ya disponen debido a la importancia del mercado en estos últimos tiempos, los cuales le ha dado una solides a la economía Estatal.

De acuerdo a lo anterior es evidente que el impacto de las ventas a crédito en las empresas chiapanecas ha sido una herramienta fundamental para vender cada vez más y con la clara idea de desarrollar clientes a largo plazo, por lo que siguen y continuaran buscando las ventas repetitivas, es decir que el cliente haga nuevos pedidos y por ende que disponga del espacio suficiente en su crédito para hacerlo. En tal sentido una buena idea que las empresas Chiapanecas han buscado en los negocios, es el crédito y a raíz de ahí empezar a construir una estrategia de manera que cuando sus clientes necesiten algo de ayuda en el futuro, no se encuentren con dificultades para otorgarlo de manera inmediata bajo la idea de que será un crédito recuperable y con un valor agregado a un plazo determinado. La importancia de establecer un buen crédito en Chiapas para quien necesita algún crédito o ayuda financiera en estos momentos debido al entorno de los negocios, resulta ser tema relevante que tiene que ver con la razón principal de las estrategias de negocios, de tal forma aprovechar los cambios inmediatos del mercado, ya que son estos cambios los que seguirán ocurriendo en nuestra Entidad y por ende traerán valor agregado a la empresa en sus ventas o negocios a crédito.

3.1.4 Elementos de control del crédito y la cobranza.

La mayoría de las empresas tienen como objetivo principal las ventas y las políticas comerciales, las cuales están dirigidas a aumentar constantemente la cifra de negocio de las compañías. Por desgracia este objetivo se convierte en la única dirección de muchas compañías que destinan gentes y esfuerzos a

⁶⁵ Pérez Mata Luis Eduardo, "MICRO EMPRESA MEXICANA: Finanzas sanas para la PYME", La Revista de las PYMEs. Junio 2006, p. 25

⁶⁶ Pérez Mata Luis Eduardo, "Otros conceptos y herramientas de contabilidad y finanzas", 2007. (<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/credito-contra-ventas-o-ventas-a-credito.htm>)

conseguir vender cada vez más pero se descuidan aspectos tan importantes como la rentabilidad de las ventas y los riesgos que suponen los créditos comerciales.⁶⁷ Tradicionalmente en las empresas del Estado de Chiapas, la función de crédito al estar asociada únicamente al entorno de riesgo ha desarrollado esquemas de medición y seguimiento muy específicos para este fin, por ejemplo el Indicador de Días Cartera, % de Cartera Vencida, etc. Estos indicadores no están mal, pero son incompletos pues se limitan a medir únicamente el tiempo de retorno de la cartera y cuanto es lo que no se ha cobrado por lo que se relacionan con la generación de flujo lo cual es solo una de las funciones que el área de crédito y cuentas por cobrar que una empresa maneja.

Por otro lado, en la evaluación de nuevos clientes siguiendo con este enfoque, el proceso de investigación y análisis se hace bajo la premisa de contener el riesgo y no bajo la óptica de garantizar más y mejores ventas, esto último implica conocer al cliente, su forma de hacer negocios, sus procesos internos para procesar los pagos, sus requisitos de facturación, sus requerimientos de entrega, sus hábitos de pago, su situación financiera, pero sobre todo y de manera fundamental, el valor del negocio en el momento de la venta, independientemente del riesgo, este valor se obtiene al considerar el margen de utilidad de la línea de producto, la capacidad de producción ociosa o activa y la demanda del producto o servicio en el momento en que se requiere. En el sentido de que las empresas Chiapanecas muchas veces no han brindado la debida importancia de este factor, les ha sido fácil tomar decisiones equivocadas basadas únicamente en la evaluación de riesgo pues en ocasiones el no colocar una mercancía o servicio determinado tiene mayor costo que hacerlo con un cliente que eventualmente tendrá un retraso en el pago.

Consideremos que en la práctica el retraso en los pagos de las empresas Chiapanecas no es siempre consecuencia de clientes defraudadores, sino de problemas relacionados con errores cometidos por los ejecutivos de crédito, el cliente, trámites repetitivos, falta en el cumplimiento de requisitos, problemas de facturación, problemas de calidad, o incluso simplemente por cuestiones de actitud, por lo que es mejor que las empresas se preparen para abatir estas causas que asumir otras consecuencias por los retrasos del pago.

Si bien es cierto que también por las condiciones de nuestro Estado se presentan con frecuencia problemas financieros, para ello es necesario que el empresario Chiapaneco este preparado para otorgar créditos comerciales respondiendo e identificando oportunamente los cambios temporales de riesgos.

3.1.5 Procedimientos del cobro en Chiapas.

El verdadero trabajo de la cobranza empieza al vencer una cuenta. El procedimiento del cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina la eficiencia.⁶⁸

⁶⁷ Brachfield Pere J. "¿Cómo vender a crédito sin correr riesgos?", 2007 (<http://ganaropciones.com/credito.htm>)

⁶⁸ Teófilo García Vázquez, "Tesis: Reestructuración del control interno del departamento de crédito y cobranza de la empresa denominada Urbina Electrónicos, S.A. de C.V." Universidad Autónoma de Chiapas, el autor, 2007, P.30-31

Para muchos empresarios de la región, quienes consideran que dentro de la idea central de transformar la visión del crédito y las cuentas por cobrar en las empresas de Chiapas, resulta por su importancia ser un canal directo de comunicación con el cliente y que impactan de manera fundamental en la generación de más y mejores ventas. Por otro lado los objetivos de la cobranza esperada se determinan anualmente por el jefe inmediato en cuanto al porcentaje de recuperación mensual, porcentaje de cartera vencida, provisión de cuentas por cobrar, cancelaciones y ajustes.

Para garantizar que los procesos operan con eficiencia, la empresa realiza un mapeo de los procesos actuales e incluye los cambios necesarios. Así, obtiene como resultado nuevos procedimientos, normas de operación y políticas, los cuales logran representarla en forma narrativa y detallada. El cumplimiento de estos procedimientos, normas y políticas les facilita a los ejecutivos el intercambio de información entre el departamento de cobranza y demás áreas de la compañía, lo cual conlleva a:

- Permitir el flujo correcto de los procesos.
- Asegurar la calidad de atención al cliente.
- Garantizar una relación comercial sana y dinámica.

En relación a la recuperación de la cartera, la empresa establece controles para entregar las facturas por cobrar al área de cobranza, quienes deben firmar de acuse de recibo. El responsable de la cobranza monitorea, por lo menos cada mes, el avance de la cobranza a través de un listado de antigüedad de saldos y detectar las cuentas con mayor problemática de cobro, para su solución, entre los cuales se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Al cliente que presente morosidad de 30 días en sus cuentas, el ejecutivo de cobranza envía la primera carta de recordatorio de pago, incluyendo los datos de los documentos pendientes de pagar.
- Dentro de los 30 días siguientes (contados a partir del primer recordatorio de mora), se le envía la segunda carta de recordatorio, informándole la suspensión del crédito.
- El Ejecutivo de cobranza debe dar seguimiento telefónico y personal a las cartas de recordatorio de pagos enviados previamente al cliente, y documentar los esfuerzos de cobranza realizados.
- La cuenta no pagada por el cliente se arquea y traspasa al área legal, indicando las causas del traspaso.

El personal de cobranza debe depositar el 100 por ciento de los importes cobrados con cheque o efectivo en la cuenta bancaria de la compañía, a más tardar al día siguiente de su recuperación, para hacer efectivos los pagos de forma inmediata o identificar los cheques sin fondos, de igual forma toda ficha de depósito sellada por el banco debe entregarse a la compañía a más tardar al día siguiente.

Los cheques sin fondos deben recogerse diariamente por tesorería o área responsable, quien elabora una relación de "cheques devueltos por el banco" y lo entrega al área de cobranza. Regularmente el gerente de crédito y cobranza se encuentra al pendiente de aquellos clientes que expidan más de un cheque sin

fondos durante un periodo de tres meses, para solicitarles que expidan sólo cheques certificados, cheques de caja o transferencias bancarias.

Después de gestionar la cobranza y de entregar el primero y segundo recordatorios de cobro al cliente, éste no cubrió sus adeudos en los términos contratados, la cuenta se integrarse y se traspasa al abogado. Todo traspaso a la cuenta contable de abogados y entrega física de documentos debe estar sujeto a un arqueo de la cartera y al llenado del formato de arqueo de cartera, para asegurar la entrega total de los documentos que la integran, y a la obtención de firmas de entrega y de recibo. El responsable de cobranza deberá mostrar en cualquier momento, y sin previo aviso de la compañía, la documentación requerida que ampare la cartera recibida para ser arqueada. De esta manera es como ha sido generalmente posible que las empresas chiapanecas logren controlar sus procedimientos de cobro, por lo que en la medida que se sigan estos pasos de manera rigurosa, las empresas podrán mantener su solvencia y su rentabilidad para enfrentar nuevos retos.

3.1.6 Capacitación del personal del área de crédito y cobranza.

Una de las responsabilidades básicas de cualquier ejecutivo o gerente de área es la de contar con personal bien calificado para cada tipo de puesto. Se debe preparar al personal y desarrollar para que este en posibilidad de mejorar dentro de la organización escalando a puestos de mayor nivel al perfeccionar sus conocimientos, pericias y habilidades.⁶⁹ La capacitación (del adjetivo capaz), es el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de la persona para realizar mejor su trabajo y así sino ayude al manejo de responsabilidades futuras.⁷⁰

En el libro "En busca de la Excelencia", de Peters y Waterman, sus autores descubrieron ocho características comunes en las empresas exitosas, donde siete están vinculadas al factor humano y que apoyan a una adecuada capacitación, por lo que resulta obvio que en la empresa hay una estrecha relación entre capacitación y el crecimiento de las mismas. Debido a la globalización comercial y diversos factores económicos mundiales que han afectado la cobranza, las compañías deben evaluar los procesos en el otorgamiento del crédito y el seguimiento de la cobranza para conservar su rentabilidad, solvencia financiera y reforzar su presencia en un mercado cada vez más competitivo y agresivo. Para tal efecto Chiapas no resulta ser la excepción, por lo tanto unos de los factores principales que se ha determinado radica en la capacitación efectiva del personal ya que resulta ser un factor principal en la labor diaria para una adecuada administración del crédito y la cobranza, sin embargo, hay que reconocer que en nuestro Estado son pocas las empresas que ven la capacitación como una herramienta que brinde un valor agregado, en consecuencia, la falta de profesionalización de su personal no ha permitido avanzar más allá de los límites.

⁶⁹ Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial trillas, México 2004, p. 81

⁷⁰ Varela M. Miguel Ángel, "MICRO EMPRESA MEXICANA: Capacitación, el secreto del Éxito", La Revista de las PyMEs. Marzo 2007, p. 24

3.2 El Grupo Garza, S.A. de C.V. como objeto de estudio.

En esta sección se presentan temas generales de la empresa y su situación actual de control que muestra el departamento de crédito y cobranza, que como objeto de estudio se desarrolla en un amplio sentido a manera de hacer posible el escenario idóneo para cumplir eficazmente con el proceso requerido de esta investigación.

3.2.1 Antecedentes del Grupo Garza, S.A. de C.V.

La empresa tiene sus orígenes en el Estado de Chiapas a principios de los años 70's. El proyecto original era el de comercializar materiales para la construcción pero los logros reflejados en el Estado de Chiapas dieron pie al crecimiento constante en varios Estados del Sureste Mexicano.

En 1998, ya con una amplia experiencia en los mercados, decide iniciar en Tabasco con la producción y comercialización del concreto premezclado y más tarde en el año 2001, da inicio en el Estado de Chiapas la producción y comercialización de agregados para la construcción.

A mediados del 2007, y contando con más de cuatro marcas consolidadas en los mercados del sureste mexicano, toma la decisión de realizar la fusión del grupo, de esta manera las marcas con las que contaba la empresa, pasan a ser una sola, naciendo así lo que hoy en día se le conoce como Grupo Garza, S.A. de C.V.

Hoy en día, el Grupo representa la primera opción en cuanto a cobertura y oferta de servicios para la construcción con una amplia diversidad de productos y materiales. Esto debido a su ubicación en los principales mercados en ocho Estados, así como la experiencia y la calidad en cada uno de los productos que se producen o comercializan. Cabe señalar que lo que viene tras la fusión es sin duda el crecimiento sólido, sano y sostenido en todo el Grupo y la expansión del mismo a otros mercados que demandan productos y servicios de gran calidad, para ello tiene la clara visión de seguir fortaleciendo sus estrategias competitivas que le permitan avanzar hacia este nuevo reto.

3.2.2 Misión, visión y valores de la empresa.

Misión. Producir y comercializar productos y servicios de calidad de manera rentable y eficiente para la industria de la construcción, ofreciendo soluciones integrales para el cliente y buscando posicionarnos como una empresa confiable y común recurso humano de clase mundial.

Visión. Ser un grupo líder con solidez financiera dentro de la industria de la construcción fabricando y comercializando soluciones integrales con responsabilidad social, sustentabilidad y tecnología de vanguardia.

Valores:

- **Responsabilidad.** Nos comprometemos con nuestras tareas y asumimos las consecuencias de nuestro desempeño.
- **Liderazgo.** Nos esforzamos en ser los mejores en todo lo que hacemos

- **Integridad.** Nos conducimos con honestidad y respeto hacia compañeros y clientes y somos congruentes con nuestros pensamientos y acciones.
- **Institucionalidad.** Actuamos regidos por la misión, visión y valores del grupo y con apego a sus sistemas orientamos nuestras acciones en beneficio de sus grupos de interés.
- **Colaboración.** Fomentamos permanentemente una fuerte cultura de trabajo en equipo.
- **Humildad.** Nos dirigimos con sencillez, apertura y cordialidad. Escuchamos las críticas, reconocemos nuestros errores y tomamos acciones para mejorar.
- **Proactividad.** Compartimos un enfoque hacia el logro y buscamos adelantarnos a los hechos relevantes.

3.2.3 Productos y servicios de la empresa.

En el sentido de que el producto resulta ser un conjunto de atributos físicos y tangibles que reunidos en una forma identificable tiene un nombre descriptivo o genérico. Bajo esa premisa la empresa objeto de este estudio nos presenta a cuatro de sus grandes divisiones de productos y servicios.

A).- División concretos. Actualmente la empresa cuenta con 23 plantas en las principales zonas de desarrollo del sureste de mexicano, y cuenta con una flotilla creciente de 116 ollas revolvedoras, que permiten tener una capacidad de entrega de 52,200 m³ de concreto mensual; además de poder bombear 80 m³ cada hora con cualquiera de sus 22 bombas pluma de 24, 28, 32, 34 y 36 metros de alcance. Para su mejor interpretación se presentan los siguientes tipos de concreto que comercializa la empresa:

a).- Concreto estampado. Concreto empleado en los procesos de estampado de pisos exteriores con una resistencia superior a la abrasión. Este ofrece la situación de adoquines y piedras donde se requiera un concepto estético y funcional.

Por su versatilidad y belleza el concreto estampado es recomendable para andadores, zonas comerciales, perímetros de albercas, terrazas, andadores, calles de tráfico y vehicular, etc.

b).- Concreto MR para pavimento. El concreto para pavimento empleado para trabajos de pavimentación tiene características superiores, que marcan las diferencias con respecto a los concretos utilizados en obras convencionales y es un concreto clasificado de alto desempeño. Este concreto presenta resistencias y durabilidad superiores a los concretos convencionales.

Se puede emplear en cualquier elemento en donde las propiedades de baja contracción representan una ventaja en el desempeño de la estructura durante su vida útil. Teniendo como principal aplicación los pavimentos industriales y comerciales cuyas condiciones de servicio requieren de las ventajas de este producto.

c).- Concreto autoconsolidable. Concreto que tiene la capacidad de fluir y colocarse, incluso en precedía de una alta densidad de refuerzo valiéndose únicamente de su propio peso con una mínima o nula necesidad de vibrado y compactación. Regularmente se aplica:

estabilizado siempre se tendrá mortero en obra, listo para usarse. Se aplica en todos los trabajos de albañilería tales como: Junteo para pegar tabique o block, zarpeo y afine, aplanados finos y gruesos, mamposterías y cimientos, entortados, como nivelación, y colocación de empedrados

h).- Concreto mortero industrializado. Es un producto con características superiores por su comportamiento en sus propiedades: adhesivas, resistentes, impermeables y homogéneas. Diseñado para los trabajos de albañilería donde se requieren morteros de calidad superior.

Se aplica en todos los trabajos de albañilería comunes tales como: aplanados, pegado de tabiques y bloques, entortados para nivelación y cimientos.

i).- Concreto relleno fluido. Material de alta fluidez y cohesividad de baja densidad y resistencia mecánicas. Formulado con el propósito de presentar una fluidez líquida y tras su endurecimiento dan lugar a estructuras estables de baja resistencia.

Debido a que posee una alta fluidez y no precisa compactación es ideal para tratar áreas de difícil acceso como:

- Relleno de espacios vacíos bajo pavimentos, edificaciones u otras estructuras.
- Relleno de estructuras subterráneas como alcantarillas, tuberías, túneles, tanques de almacenamiento, pozos, zanjas.
- conducciones para base y zanjas de tuberías.
- renovación y saneamiento de suelos contaminados.

B).- División materiales. La empresa opera con una diversa variedad de productos para la construcción, entre los cuales principalmente se encuentran: Cemento, Varilla, Armex, Alambrón, Recocido, Lámina, Calhidra y otros materiales para obra negra.

C).- División asfaltos. Material negro, cementante, que varía ampliamente en consistencia, entre un sólido y semisólido "sólido blando", a temperaturas ambientales normales. Cuando se calienta lo suficiente, el asfalto se ablanda y se vuelve líquido lo cual le permite cubrir las partículas de agregados durante la producción de mezcla en caliente, casi todo el asfalto usado es producido por refinerías modernas de petróleo y es llamado de asfalto de petróleo. El grado de control permitido por los equipos modernos de refinería permite la producción de asfaltos con características distintas, que se prestan para usos específicos. Como resultado, se producen asfaltos para pavimentación, techados y otros usos especiales. El asfalto usado en pavimentación generalmente llamado cemento asfáltico, es un material viscoso y pegajoso que se adhiere fácilmente a las partículas de los agregados y por lo tanto, es una excelente cemento para unir partículas en un pavimento de mezclas calientes.

En la elaboración de las mezclas asfálticas, el Grupo Garza, S.A. de C.V. ha implementado un estricto control de calidad en el manejo de los materiales. El diseño de mezclas asfálticas de pavimentación consiste en gran parte en seleccionar y proporcionar materiales para obtener las propiedades deseadas en el pavimento terminado. El procedimiento de diseño consiste en determinar una

- Por su desempeño en su características de fluidez y alta plasticidad una serie de beneficios por la eliminación del proceso de vibrado en su colocación.
- Trabes prefabricadas donde se requiere una alta resistencia ha temprana edad con el beneficio que ofrece su principal característica de colocación por su propio peso.
- Para uso de estructuras de concretos como prefabricado, pretensado y postensado.
- Puede ser inyectado.
- Elementos estructurales donde se presentan una alta densidad de refuerzos tales como columnas y muros.
- Elementos de forma irregular.
- Donde se requiere un mayor avance por la minimización y/o eliminación del proceso de colocación y compactación.

d).- Concreto celular. Es un concreto de peso volumétrico bajo, con propiedades acústicas térmicas y con capacidad estructural. Se aplica en:

- Prefabricadas como paneles.
- Construcción de elementos estructurales de concreto para viviendas.
- Permite la construcción en terreno con una baja capacidad de carga.
- Estructuras donde se requiera un aislamiento térmico y acústico.
- Donde se requiera aligerar cargas muertas.
- Viviendas con procesos constructivos de tipo monolítico.

e).- Concreto normal. Es un concreto de aplicación general, el cual no estará expuesto a condiciones ambientales agresivas (ataques químicos) durante su vida útil de servicio. Formulado para alcanzar un óptimo desempeño en sus estados frescos y endurecidos para cumplir satisfactoriamente con las resistencias de diseño (14 y 28 días).

Se emplea en elementos constructivos en general. Los elementos típicos donde se utiliza este concreto son todos aquellos que son parte integral de cualquier construcción tales como: losas, dalas cimientos, muros cisternas, canales, trabes cerramientos, zapatas, castillos, muretes y tanques. En casas habitación, banquetas, andadores, barandales, puentes, edificios, teatros, auditorios y albercas.

f).- Concreto resistencia acelerada. Es un concreto con la capacidad de cumplir las resistencias requeridas al 100% dentro de sus edades iniciales como son 3 a 7 días. Esta formulado para presentar un desempeño óptico en sus estados frescos y endurecido.

Se emplea en la construcción de elementos estructurales generales, donde se requiere reducir el tiempo de descimbrado y puesta en servicio.

g).- Concreto mortero estabilizado. Es un mortero con propiedades superiores en el estado fresco y endurecido, suministrado con una estabilización de tiempo de fraguado según los requisitos de proyecto o necesidades del constructor y con características superiores al mortero fabricado en obra. El mortero estabilizado dosificado puede ser suministrado en condiciones normales, en un horario diferente del suministro de concreto, sin perder sus propiedades plásticas. Los morteros convencionales se deben consumir antes de 2.5 hrs. con el mortero de

combinación y graduación económica de agregados y asfalto (dentro de los límites y las especificaciones del proyecto) que produzca con una mezcla con:

- a).- Suficiente asfalto, para garantizar un pavimento durable.
- b).- Adecuada estabilidad para que satisfaga las demandas de tránsito sin producir deformación o desplazamiento.
- c).- Un contenido de vacíos lo suficiente alto, para permitir una ligera cantidad de compactación adicional, bajo las cargas del tránsito sin que produzca exudación o pérdida de estabilidad, y todavía lo suficiente bajo, para no dejar penetrar los efectos dañinos del aire y el agua.
- d).- Suficiente capacidad de manejo para permitir una colocación eficiente sin segregación el diseño de mezcla seleccionada, es usualmente el más económico y el que cumple satisfactoriamente con todos los requisitos establecidos.

El diseño de mezclas es una herramienta usada en el control. Es utilizada para la aceptación de materiales en el control de la mezcla de obra y en la compactación final del pavimento. El Grupo Garza, S.A. de C.V. en su división Asfaltos, cuenta con uno de los equipos más modernos con tecnología de punta para la elaboración de mezclas asfálticas en caliente, que es la planta ADM-160TPH (94 metros cúbicos por hora).

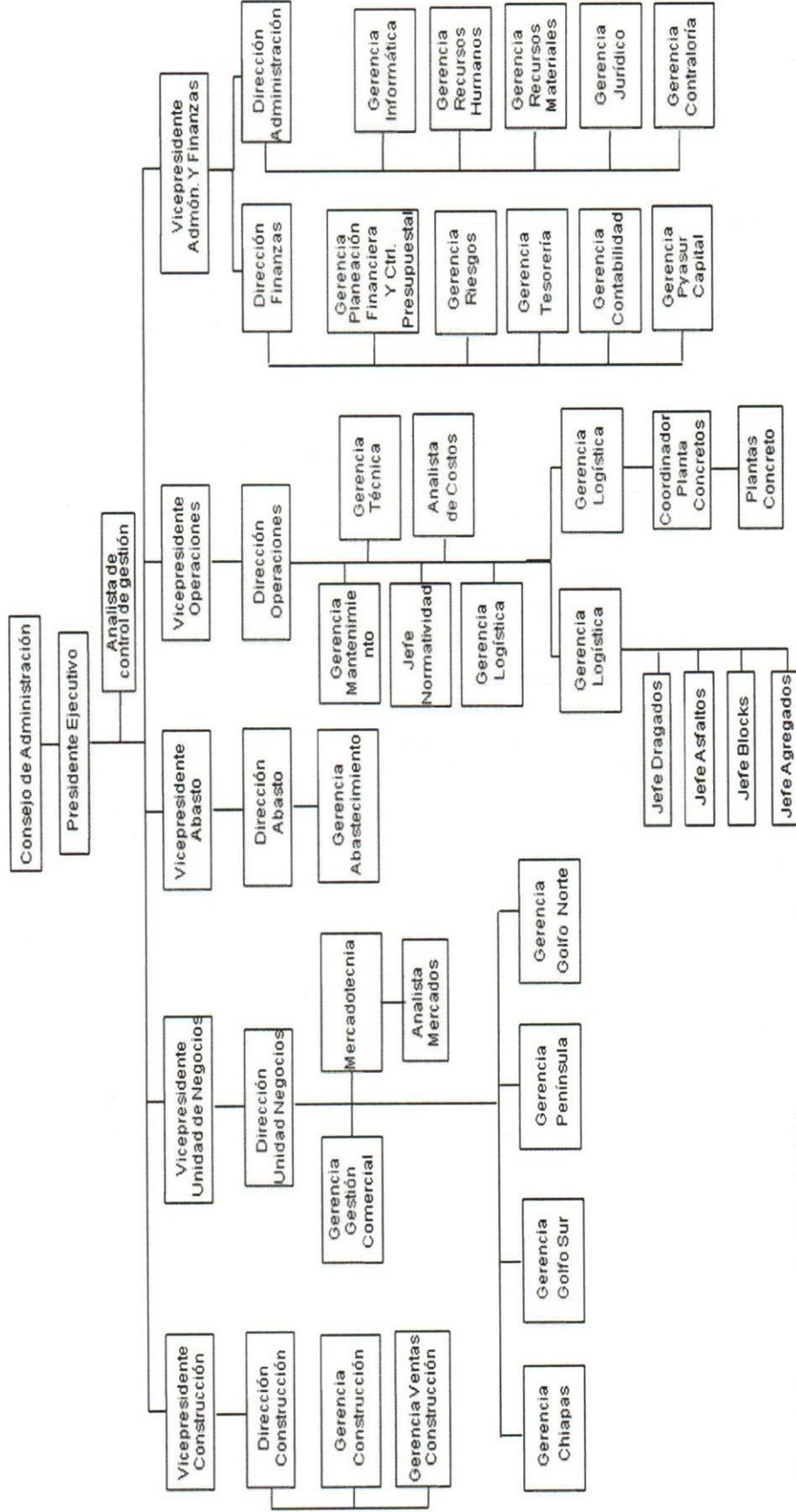
D).- División agregados. En relación a los agregados la empresa comercializa una diversa variedad de productos para la construcción, entre los cuales principalmente se encuentran: Polvo Seco, Polvo lavado 3/16", Grava 1/2", Grava 3/4", Grava 1 1/2", Gravilla 3/8", Cementante de 4" a y 3/4" finos, Arena de 1/4" acero triturada, Grava de 1 1/2" a finos A, Grava de 1 1/2" a finos B, Grava de 2" acero (material de despolve), Grava de 3/4" despolvada, Caliche, Piedra de mampostería (directo en banco), Grava de 3" a 1 1/2" triturada, Grava de 3" A 6", Materia de sub-base de 2" acero Triturado, Materia de sello de 3/8" a 3/16 Triturado, Grava de 1 1/2" despolvada, Balasto de 4, 1/2" a finos, Balasto de 1, 1/2" a finos, Revestimiento Rojo 1, 1/4" a finos

Sin lugar a duda la comercialización de estas cuatro grandes divisiones y el manejo adecuado de su calidad, han hecho que la empresa consolide su posición en un mercado creciente y altamente competitivo, es evidente que a través de sus operaciones actuales y su amplia visión le permitirá ver nuevos horizontes a futuro.

3.2.4 Estructura organizacional de la empresa

La estructura general y las áreas funcionales que conforman al Grupo Garza, S.A. de C.V., como objeto principal de este estudio se puede visualizar a través de la figura 4.

FIGURA 4.- Organigrama general del Grupo Garza, S.A. de C.V.

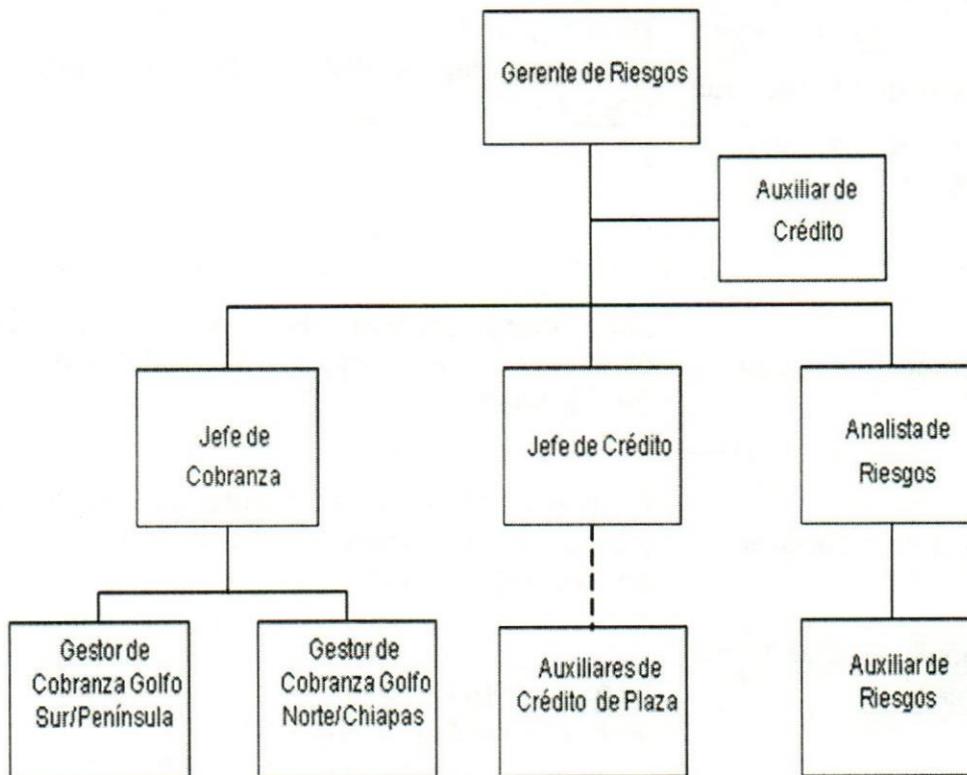


Fuente: Grupo Garza, S.A. de C.V.

3.2.5 Estructura organizacional del área de crédito y cobranza.

En cuanto a la estructura del área (ver figura 5), se puede apreciar evidentemente que la empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus operaciones, las cuales se encuentran organizadas por funciones específicas. Es importante señalar que el área de crédito y cobranza que comúnmente conocemos para la mayoría de las empresas, dentro del Grupo Garza, S.A. de C.V., se encuentra denominada como área de riesgos, sin embargo para el desarrollo del presente estudio este departamento podrá ser nombrado de ambas formas si la situación a exponer así amerita.

FIGURA 5.- Estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza.



Fuente: Grupo Garza, S.A. de C.V.

3.2.6 Descripción de puestos.

Para comprender de una manera más idónea y sencilla la descripción de puestos del área de crédito y cobranza, resulta conveniente comenzar presentando el objetivo del mismo, a fin de visualizar el escenario competente de cada puesto en la medida de hacer notar que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí; es decir el principal nexo de unión entre los empleados y la organización es el puesto de trabajo.

Cargo: Gerente de Riesgos

Objetivo del puesto: Diseñar, planear y ejecutar el sistema de crédito de la empresa, analizando el comportamiento de la cartera de acuerdo a la clasificación del mercado actual y de prospección de la empresa, verificando y vigilando el seguimiento de la misma y garantizando la oportuna recuperación de créditos que permitan obtener mayor liquidez en la empresa.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|---|--|
| Área a la que pertenece | Riesgos |
| Puesto al que reporta | Dirección de Finanzas |
| Puestos que le reportan | Jefe de Crédito, Analista de Crédito, Auxiliar de Crédito. |
| Número de personas a su Cargo | 4 |
| Edad | 29 – 45 |
| Sexo | Indistinto |
| Preparación Académica | Lic. Administración Financiera, Lic. Economía, Contador Público, Actuaría. Con Maestría en Finanzas (preferentemente). |
| Experiencia Laboral | Mínimo 10 años como Gerente de Riesgo crediticio en institución financiera ó giro de materiales de construcción y/o Concreto. |
| Disponibilidad de Viajar | Sí |
| Idiomas | Español, Inglés (60%). |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades de planeación, organización y Comunicación, solución a problemas. ➤ Alta capacidad de Análisis. ➤ Proactivo. ➤ Enfoque a resultados y cumplimiento de metas de recuperación. ➤ Alto empuje y liderazgo. ➤ Visión comercial. |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | Internas: Comité de Dirección, Dirección Comercial, Dirección de Finanzas, Gerencia Tesorería, Gerentes Regionales y comerciales, Gerencia Jurídica, Contraloría. |

| | |
|-------------------|---|
| | Externas: Clientes, Funcionarios de Empresas Privadas, Funcionarios Gubernamentales. |
| Reportes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resumen diario de cartera vencida ➤ Días de rotación ➤ Recuperación diaria de cartera ➤ Cartera vencida (plaza, rango) ➤ Historial de Cartera Vencida ➤ Loan Review - Líneas y autorizaciones especiales (número de créditos con sustento y elementos). ➤ Recuperación de cartera Jurídica ➤ Líneas de crédito autorizadas en el mes |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear, proponer e implementar nuevas estrategias para la recuperación de la cartera vencida, monitoreando y cuantificando los resultados obtenidos. ➤ Crear, proponer e implementar nuevas estrategias para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento. ➤ Analizar el dictamen de los clientes potenciales a otorgar o ampliar una línea de crédito. ➤ Negociar con clientes especiales para el pago de deudas. ➤ Diseñar planes especiales y/o particulares de crédito en coordinación con el director de administración y dirección de comercialización para la prospección de proyectos que resulten rentables para la empresa en cuanto a la comercialización. ➤ Coordinar con área de contraloría, la aplicación de auditorías en zonas específicas de clientes o sucursales, de acuerdo con el previo análisis del comportamiento de la cartera vencida. ➤ Reuniones periódicas con gerencias comerciales para revisar la cartera, estableciendo y reforzando medidas correctivas y preventivas. ➤ Diseñar en conjunto con la dirección de administración y dirección de comercialización, metas y objetivos de recuperación que impacten en el desempeño por gerencia comercial. ➤ Dar seguimiento a autorizaciones especiales. ➤ Mantener una alta rotación de cartera. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorear el comportamiento de la cartera de crédito, emitiendo de manera oportuna la |

| | |
|-------------|--|
| | <p>información que permita completar el flujo de efectivo de la empresa para el cumplimiento de los compromisos financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorear la recuperación de cartera Jurídica. ➤ Supervisar al personal a su cargo, asegurándose de que la información emitida sea 100% objetiva y confiable. ➤ Formular las metodologías, modelos y parámetros para identificar, medir y vigilar los riesgos de crédito. ➤ Evaluar la concentración de la cartera crediticia por diferentes factores; así como dar seguimiento periódico a su evolución y posible deterioro. ➤ Negociación con clientes especiales. ➤ Análisis y tratamiento de datos que permitan identificar las causas de las desviaciones respecto a los objetivos fijados en la recuperación y área de Riesgos. |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperación de la Cobranza. ➤ Cartera vencida (cliente, rango, plaza). ➤ Cartera Jurídica. ➤ Loan Review - Líneas y autorizaciones especiales (número de créditos con sustento y elementos). ➤ Rotación de cartera. |

Cargo: Jefe de Cobranza.

Objetivo del puesto: Mantener la cartera de la empresa sana y un nivel eficiente de la rotación de la misma mediante la gestión del proceso de cobranza y la coordinación de la estructura de cobranza y comercial enfocando los esfuerzos hacia la recuperación de las cuentas por cobrar con la finalidad de darle liquidez a la compañía.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|----------------------|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos |
| Puesto al que reporta | Gerente de Riesgos |
| Puestos que le reportan | Gestores de Cobranza |
| Número de personas a su Cargo | 2 |
| Edad | 30 - 45 |
| Sexo | Indistinto |

| | |
|---|--|
| Preparación Académica | Lic. Administración, Lic. Administración Financiera, Lic. Economía, Contador Público. |
| Experiencia Laboral | Mínimo 2 años como Jefe o encargado de crédito en institución financiera ó giro de materiales de construcción y/o Concreto. |
| Disponibilidad de Viajar | Si |
| Idiomas | Español |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preferentemente cobranza extrajudicial. ➤ Experiencia usando sistemas ERP (Solomon preferentemente). ➤ Manejo de cartera vencida y difícil. |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad de palabra. ➤ Negociador. ➤ Habilidades de persuasión. ➤ Habilidades de planeación, organización y comunicación. ➤ Capacidad de análisis y síntesis. ➤ Proactivo. ➤ Trabajo bajo presión. ➤ Enfoque a resultados ➤ Manejo de relaciones interpersonales. |
| Habilidades Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de cartera de Clientes. ➤ Conocimientos en Office. Preferentemente Excel avanzado. |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p><u>Internas:</u> Gerente de Riesgos, Director de Finanzas, Gerentes de UEN, Jefe de Crédito, Auxiliares de crédito de plaza, Analista de crédito, Gestores de Cobranza y Gerente Jurídico.</p> <p><u>Externas:</u> Clientes, Funcionarios de Empresas Privadas, Funcionarios Gubernamentales.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar el resumen diario de cartera vencida y dar seguimiento a casos especiales. ➤ Revisar recuperación de cartera de cada sucursal y retroalimentar a dirección comercial y gerencia regional (Reporte de recuperación y concentrar plan de vuelo). ➤ Coordinar junto con el gerente de riesgos los planes de reducción de cartera, nuevas estrategias y programas periódicos de recuperación. ➤ Hacer cumplir las políticas de cobranza. ➤ Evitar que la cartera de los clientes muestren saldos vencidos o sin aclarar. |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">➤ Administrar la cartera de cuentas por cobrar de la compañía y gestionar la cobranza de los saldos abiertos de los clientes.➤ Mantener una rotación de cuentas por cobrar de acuerdo con los objetivos y metas planteadas.➤ Establecer y promover una relación directa con los clientes para la administración de la gestión de cobranza, aclaración de saldos abiertos y mejorar continuamente los procesos. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none">➤ Monitorear la cartera de crédito para emitir información oportuna y evitar que la cartera vencida aumente.➤ Coordinar reuniones periódicas de revisión de cartera con las gerencias comerciales.➤ Dar estricto seguimiento a los compromisos de pago establecidos con los clientes; especialmente aquellos morosos y de alto monto vencido.➤ Negociación de pagos con clientes de alto nivel.➤ Seguimiento mediante visitas y teléfono con clientes locales y foráneos.➤ Organizar, dirigir y coordinar el proceso de cobranza de la empresa.➤ Planificación, organización y supervisión de actividades de los gestores de cobranza.➤ Apoyar al área de ventas por medio del envío de información oportuna sobre la situación de la cartera de los clientes.➤ Mantener informados a la gerencia del área y a la dirección de la empresa sobre el estatus de la cartera de cuentas por cobrar, rotación de días de cartera y casos de clientes en atraso de pago. |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none">➤ Recuperación de la Cobranza.➤ Cartera vencida (cliente, rango, plaza). |

Cargo: Jefe de Crédito.

Objetivo del puesto: Administrar la cartera de crédito de la empresa para emitir información confiable y oportuna con el fin de disminuir la cartera vencida y prevenir el aumento de la misma, coordinando y asegurándose de que exista un seguimiento estricto a los créditos otorgados al cliente.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|---|--|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos |
| Puesto al que reporta | Gerente de Riesgos |
| Puestos que le reportan | Auxiliares de Crédito de Plaza. |
| Número de personas a su Cargo | Variable. |
| Edad | 25 – 35. |
| Sexo | Indistinto |
| Preparación Académica | Lic. Administración, Lic. Administración Financiera, Lic. Economía, Contador Público. |
| Experiencia Laboral | Mínimo 2 años como Jefe o encargado de crédito en institución financiera ó giro de materiales de construcción y/o Concreto. |
| Disponibilidad de Viajar | Si |
| Idiomas | Español |
| Conocimientos | Office avanzado (Indispensable Excel avanzado) Experiencia usando sistemas ERP (Solomon preferentemente). |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades de planeación, organización y comunicación. ➤ Solución a problemas. ➤ Alta capacidad de análisis. ➤ Proactivo. ➤ Trabajo bajo presión. |
| Habilidades Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de cartera de clientes. ➤ Conocimientos básicos en Office. ➤ Preferentemente conocimiento avanzado en Excel. |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p>Internas: Gerente de Riesgos, Director de Finanzas, Director de UEN, Gerentes Regionales, Gerentes de UEN, Jefes de Crédito, Jefe de Cobranza, Auxiliares de crédito de plazas, Analista de crédito.</p> <p>Externas: Clientes, Funcionarios de Empresas Privadas, Funcionarios Gubernamentales.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendrá a su cargo la administración efectiva de la cartera de clientes. ➤ Revisar el resumen diario de cartera vencida y dar seguimiento a casos especiales. ➤ Revisar semanalmente el reporte de cartera Vencida (por rangos) para retroalimentar a las Gerencias comerciales y Regionales sobre el comportamiento esperado para la semana. |

| | |
|-------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorear la cartera de crédito para emitir información oportuna y evitar que la cartera vencida aumente. ➤ Realizar aclaraciones de crédito en general con todas las gerencias comerciales y responsables del área de crédito de cada unidad de negocio. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Validar que las ventas a crédito tengan las suficientes bases para que se lleven a cabo. ➤ Contribuir con planes de reducción de cartera, nuevas estrategias, programas periódicos de recuperación para ser validados por el área de Riesgo para su ejecución. ➤ Liberación de órdenes de Venta de clientes que ha rebasado su límite de crédito. ➤ Liberación especial de órdenes de venta con clientes que se han retrasado en liquidación de facturas. ➤ Coordinar a los auxiliares de crédito de plazas para que efectúen una administración de la cobranza efectiva. ➤ Elaborar reportes de cierre de mes. ➤ Cálculo de comisiones a vendedores. |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartera vencida (cliente, rango, plaza). ➤ Dias de cartera. |

Cargo: Analista de Crédito.

Objetivo del puesto: Analizar la cartera de crédito y clientes potenciales para determinar su flujo futuro de fondos, la situación financiera resultante, su carácter moral y fiscal, como medio para evaluar los riesgos o beneficios inherentes a una concesión de crédito.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|---------------------|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos |
| Puesto al que reporta | Gerente de Riesgos |
| Puestos que le reportan | Ninguno |
| Número de personas a su Cargo | Ninguno |
| Edad | 25 – 35. |
| Sexo | Indistinto |

| | |
|---|--|
| Preparación Académica | Lic. Administración, Lic. Administración Financiera, Lic. Economía, Contador Público, Actuaría. |
| Conocimientos Específicos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpretación de estados financieros ➤ Análisis e Interpretación del estudio de buró de Crédito ➤ Análisis de historial crediticio de clientes ➤ Aspectos legales en el proceso y trámites de garantías hipotecarias. ➤ Manejo de bases de datos y office avanzado (Access, Excel, etc.) ➤ Experiencia usando Solomon. |
| Experiencia Laboral | Mínimo 2 años como Jefe o encargado de crédito en institución financiera ó giro de materiales de construcción y/o Concreto. |
| Disponibilidad de Viajar | Si |
| Idiomas | Español |
| Conocimientos | Análisis de Créditos, Jefe de Crédito, Aspectos legales en el proceso y trámites de garantías hipotecarias. |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proactivo ➤ Solución a problemas ➤ Gran capacidad de Análisis y Síntesis de información ➤ Trabajo bajo presión ➤ Capacidad numérica |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p>Internas: Gerente de Riesgos, Jefes de Crédito, Gerentes Comerciales, Auxiliares de Crédito., Ejecutivos de venta, Comité de Crédito.</p> <p>Externas: Instituciones Financieras, clientes, Buró de crédito.</p> |
| Reportes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dictamen final del análisis de Crédito (clientes) ➤ Loan Review ➤ Servicio de Crédito |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportar al Gerente de Riesgos y ante el Comité, el resultado del análisis de cada cliente. ➤ Retroalimentar y asesorar a Gerencias comerciales sobre la situación crediticia y financiera analizada de los clientes. ➤ Asesorar a las gerencias comerciales y ejecutivos de venta sobre la importancia de los requisitos para poder completar un expediente y sea candidato a que se le otorgue una línea de crédito. ➤ Medir y otorgar un servicio oportuno en la concesión de créditos. ➤ Disminuir el número de clientes con expedientes |

| | |
|-------------|--|
| | incompletos. ➤ Resguardo de expedientes de clientes. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar a los clientes candidatos para el otorgamiento de una línea de crédito, en su calidad moral y solvencia financiera. ➤ Analizar a los clientes actuales que cuenten con línea de crédito. ➤ Lectura e Interpretación del Buró de crédito. ➤ Analizar y proponer políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos. ➤ Validar que los expedientes otorgados por clientes tengan los elementos legales suficientes en caso de llegar a tener algún problema futuro con el mismo, mediante la elaboración de un dictamen jurídico. |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Loan Review ➤ Dias de cartera. |

Cargo: Gestor de Cobranza.

Objetivo del puesto: Recuperar las cuentas por cobrar que sean difíciles o delicados para el ejecutivo de ventas y que requieren una cobranza tenaz; acudiendo a cualquier nivel de puesto dentro de una empresa, dependencia o institución deudora a fin de poder recuperar la cartera que no fue cubierta en la fecha de pago establecida.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|--|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos |
| Puesto al que reporta | Jefe de Cobranza |
| Puestos que le reportan | Ninguno |
| Número de personas a su cargo | Ninguno |
| Edad | 25 – 35 |
| Sexo | Indistinto |
| Preparación Académica | Preferentemente pasante en administración de empresas o contabilidad o carrera técnica administrativo o contable. Mínimo preparatoria concluida. |
| Experiencia Laboral | Experiencia de 6 meses mínimo en cobranza. Preferentemente con experiencia en cobranza a constructoras y/o cobranza extrajudicial. |
| Disponibilidad de Viajar | Si |

| | |
|---|---|
| Idiomas | Español |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobranza. ➤ Manejo de cartera vencida. |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad de palabra. ➤ Negociador. ➤ Habilidades de persuasión. ➤ Solución a problemas. ➤ Proactivo. ➤ Trabajo bajo presión. ➤ Honestos. ➤ Enfoque a resultados. |
| Habilidades Técnicas | Manejo básico de Office. |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p>Internas: Gerente de Riesgos, Jefes de Crédito, Jefe de Cobranza, Auxiliares de crédito de plazas, Ejecutivo de Ventas.</p> <p>Externas: Clientes, Funcionarios de Empresas Privadas, Funcionarios Gubernamentales.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de cartera vencida. ➤ Reportar al Jefe de Cobranza los avances y seguimiento en la recuperación de clientes morosos. ➤ Comunicar al Gerente de Riesgos de cualquier anomalía o queja recibida de los clientes que visitan. ➤ Desarrollar relaciones con funcionarios públicos para ejecutar su rol. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobranza telefónica a clientes morosos. ➤ Visitas coordinadas con la fuerza comercial a clientes que lo ameriten. ➤ Elaboración de reportes de recuperación de cartera. ➤ Seguimiento a las promesas de pago de clientes. ➤ Apoyo a la fuerza de ventas en las funciones de cobranza. ➤ Efectuar el cobro a domicilio a clientes. ➤ Elaborar y entregar reportes de cartera vencida y recuperación de la misma. ➤ Notificación de adeudo a clientes y negociación de pago. |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperación de la Cobranza. ➤ Cartera vencida (cliente, rango, plaza). |

Cargo: Auxiliar de Crédito de Plaza.

Objetivo del puesto: Dar seguimiento a las actividades diarias de cobranza de los ejecutivos de venta para asegurar los objetivos de recuperación de cartera vencida.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos |
| Puesto al que reporta | Jefe de Crédito |
| Número de personas a su Cargo | Ninguno |
| Edad | 20 – 30 |
| Sexo | Indistinto |
| Preparación Académica | Pasante o con Licenciatura en Contaduría Pública o Administración. |
| Experiencia Laboral | Un año en área de crédito o facturación |
| Disponibilidad de Viajar | Eventualmente |
| Idiomas | Español |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizado. ➤ Proactivo. ➤ Actitud de Servicio. ➤ Trabajo bajo presión. ➤ Buena comunicación. ➤ Sentido de urgencia. |
| Habilidades Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento básico de Office. ➤ Conocimiento avanzado de Excel. ➤ Conocimiento de uso del módulo de Cuentas por Cobrar de Solomon (Preferentemente) |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p><u>Internas:</u> Gerente de Riesgos, Jefes de Crédito, Gerentes Comerciales, Auxiliares de Crédito, Analista de crédito, Ejecutivos de Venta.</p> <p><u>Externas:</u> Clientes.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar la recuperación de la cartera de crédito de la plaza que le corresponde. ➤ Cumplir con los objetivos de recuperación de cartera definido por la gerencia de riesgos. ➤ Resguardo de facturas originales. ➤ Generar el reporte de pago de comisiones a ejecutivos de venta. ➤ Aplicar pagos en el sistema por la cobranza diaria. ➤ Elaboración de notas cargos. |

| | |
|-------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar ajuste de saldos al estado de cuenta del cliente al área autorizada, cuando aplique. ➤ Aclaración y asesoría a auxiliares de administración/crédito, cajeras/factorista. ➤ Resguardo de copia de expedientes de clientes. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar seguimiento diario con ejecutivos de venta el pronóstico de cobranza para la semana, basándose en el reporte de resumen diario. ➤ Asegurar el resguardo de facturas originales emitidas al cliente y hacer entrega de la misma a través del Ejecutivo de Ventas mediante la comprobación de pago de la misma. ➤ Asegurar que los expedientes de clientes cuenten con la documentación especificada en el checklist de otorgamiento de crédito. ➤ Aplicar pagos en Solomon por recibos de cobranza de depósitos reportados por el Ejecutivo de Venta. ➤ Aplicación de pagos en el Solomon por depósitos referenciados de facturas pagadas por el cliente mediante depósito. ➤ Aplicar notas de cargo al estado de cuenta del cliente para los casos que aplique (Cheque devuelto). ➤ Dar seguimiento a la actualización de saldos de clientes según ajustes solicitados al área que corresponde. ➤ Aclaración y asesoría en temas de crédito a Auxiliar Administrativo, Crédito, Cajera/Factorista y demás, |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento a objetivos de recuperación e cartera. ➤ Resumen diario de cuentas por cobrar. ➤ Loan Review. |

Cargo: Auxiliar de Riesgos.

Objetivo del puesto: Apoyar al Analista de Crédito en la integración de los expedientes de crédito de los clientes actuales y resguardar los mismos con la finalidad de disminuir el riesgo en el otorgamiento de crédito.

Descripción del perfil del puesto:

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------|----------------------|
| Área a la que pertenece | Gerencia de Riesgos. |
| Puesto al que reporta | Analista de Riesgos. |
| Puestos que le reportan | Ninguno |

| | |
|---|--|
| Edad | 20 - 35 |
| Sexo | Indistinto |
| Preparación Académica | Pasante o con Licenciatura en Contaduría Pública o Administración. Carrera Técnica en Administración o Contabilidad. |
| Experiencia Laboral | No indispensable. |
| Disponibilidad de Viajar | No |
| Idiomas | Español |
| Conocimientos | Preferentemente con conocimientos en archivos legales (pagarés, cheques postfechados, etc.). |
| Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordenado. ➤ Metódico. ➤ Proactivo. ➤ Actitud de servicio. ➤ Honesto. |
| Habilidades Técnicas | Manejo de Office. |
| Relaciones del cargo (Internas y Externas). | <p>Internas: Gerente de Riesgos, Jefes de Crédito, Auxiliares de crédito de plazas, Analista de crédito, Gerencia Jurídica.</p> <p>Externas: No Aplica.</p> |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resguardo y manejo de expedientes de clientes. ➤ Apoyar al analista de crédito en ejecutar las medidas necesarias para disminuir la cantidad de expedientes incompletos. ➤ Asesorar a las gerencias comerciales y ejecutivos de venta sobre la importancia de los requisitos para poder completar un expediente. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integración de expedientes de crédito de los clientes actuales. ➤ Resguardo de los expedientes de los clientes. ➤ Validar que los expedientes otorgados por clientes tengan los elementos legales suficientes. ➤ Captura electrónica de los expedientes crediticios. ➤ Solicitar a las gerencias comerciales la documentación mínima necesaria para completar los expedientes. ➤ Administrar y manejar eficientemente el archivo general de clientes. |
| Indicadores | Loan Review - Líneas y autorizaciones especiales (número de créditos con sustento y elementos). |

3.2.7 Objetivo del departamento de crédito y cobranza.

Para su mejor interpretación los objetivos del área se presentan de manera general y específica a efectos de visualizar la forma más adecuada, presentando así su finalidad que persigue:

Objetivos generales.

Desde la imagen que actualmente se ha adjudicado la organización, misma que pretende fortalecer para su futuro consolidable, encontramos los siguientes objetivos para el área de crédito y cobranza:

- Garantizar mayor liquidez del Grupo mediante la recuperación de la cartera.
- Definir objetivos periódicos de recuperación de cartera.
- Administrar y mejorar el sistema de otorgamiento de crédito.
- Analizar y mejorar el comportamiento de la cartera de clientes.
- Analizar el mercado para la prospección de clientes rentables.

Objetivos específicos.

En relación a estos objetivos, y por su principal razón de la empresa encontramos los siguientes:

- Asegurar la recuperación de la cartera de crédito que permita cumplir con los compromisos de pago adquiridos.
- Dar seguimiento diario a la cartera de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos de recuperación establecidos por la Gerencia de Riesgos.
- Dar seguimiento a la cartera de crédito con la finalidad de disminuir la cartera vencida y el aumento de la misma.
- Mejorar la administración del otorgamiento de crédito, con la documentación de soporte requerido.
- Evaluar los riesgos inherentes en el otorgamiento de crédito y las consideraciones a ser tomadas en cuenta para disminuir dicho riesgo.

3.2.8 Requisitos para el otorgamiento de créditos.

Para que una solicitud pueda pasar al proceso de análisis para su aprobación, todo cliente debe cumplir con una serie de requisitos los cuales a través del ejecutivo de ventas quien es el responsable de dichas gestiones se tiene que hacer llegar al departamento de crédito y cobranza el expediente para su análisis y autorización.

En el caso de que una solicitud no se encuentre completa en sus requisitos y condiciones, siguiendo el mismo proceso a través del ejecutivo de ventas se solicitara al cliente este complemento o información adicional sobre la misma. Dentro de esta mecánica, cabe señalar que la empresa para otorgar un crédito dependiendo de la personalidad jurídica del cliente, se cuenta con el siguiente Checklist de la documentación a solicitar (ver figura 6), para con base a ello iniciar los trámites al proceso de una solicitud de crédito.

FIGURA 6.- Check List de documentos a presentar para una solicitud de crédito.

| | Checklist | | | | | |
|--|----------------|----|---------------|----|-------------------------|------------------------|
| | Persona Física | | Persona Moral | | Persona Física con Aval | Persona Moral con Aval |
| Documentos | | | | | | |
| Documentos de Identificación (Esenciales) | | | | | | |
| ¿Requiere Aval? | No | Si | Si | Si | | |
| 1 Acta Constitutiva | | | 1 | 1 | | 1 |
| 2 Poderes vigentes para suscribir títulos de crédito y actos de administración | | | 1 | 1 | | 1 |
| 3 Comprobante de domicilio (fiscal) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 Identificación del Representante Legal (IFE, Pasaporte, Ced. Profesional) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 Copia de Alta de Hacienda | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| 6 Autorización de investigación en Buró | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 Carta compromiso arriba de \$300,000.00 | | | | | | |
| 8 Requisición firmada y sellada (DOP y PM)+Docuemntos Financieros | | | | | | |
| Documentos financieros | | | | | | |
| 9 Relación de bienes inmuebles y copias, con datos RPP | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 Ultima declaración anual de I.S.R. | | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| 11 3 últimos estados de cuenta de cheques | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| 12 Copia de bienes muebles o garantías adicionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Garantías | | | | | | |
| 13 Copia de Acta de Matrimonio | 1 | 1 | | | 1 | |
| Documentos de disposición de crédito | | | | | | |
| 14 Tarjeta de firmas de personas facultadas (pedidos) | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 15 Pagaré debidamente firmado por el Representante Legal y/o Fianza | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16 Carta de aceptación de términos y condiciones (revisión) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Documentación adicional | | | | | | |
| 17 Copia del contrato de Obra de Constructor en caso de aplicar (50-150) | | 1 | | 1 | | |
| 18 Reporte de visitas con fotografías (Negocio y Domicilio, Interior, Exterior y Exterior) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 19 Referencias comerciales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20 Copia de acuerdo de Cabildo autorizando el endeudamiento | | | | | | |
| 21 Copia de identificación oficial del Ayuntamiento | | | | | | |
| 22 copia certificada por el Srio Municipal de nombramiento del Congreso | | | | | | |
| Total de Documentos Requeridos para un Expediente | 12 | 15 | 15 | 16 | 10 | 14 |
| Marcar con 1 los documentos que presenta | | | | | | |

Fuente: Grupo Garza, S.A. de C.V.

Los requisitos para acceder al crédito va depender del tipo de cliente, en ese sentido es posible observar que los documentos para tramitar una línea de crédito son casi los mismos para **Personas Morales** que para **Personas Físicas**, así como también para su aval (únicamente en caso de ser requerido). En el tipo de solicitud de líneas de crédito para Gobierno es donde sí encontramos algunas variantes, las cuales consisten en tres documentos que a ellos se les deben solicitar, dado que por razones obvias no se podrían pedir a clientes convencionales, tales como son:

- Copia del acuerdo del cabildo autorizando el endeudamiento.
- Copia de identificación oficial del ayuntamiento.
- Copia certificada por el Secretario Municipal del nombramiento del congreso.

La mayoría de los ejecutivos de ventas deben estar familiarizados con los documentos que se presentan en el checklist, pues si bien es cierto que nunca antes se habían trabajado con todos estos documentos juntos, si se había trabajado ya con la mayoría de ellos, pues es de esta manera como hasta hace poco se venían otorgando las líneas de crédito a los clientes.

Todos los documentos son relevantes, pero es muy importante comentar que existen algunos que son de mayor importancia que otros por todo lo que representan. A continuación y de manera muy breve, se analizarán cada uno de ellos y su función.

Acta Constitutiva.- Este documento debe ser elaborado por un notario público para que de fe, de que todos los datos que ahí están quedando asentados además de ser correctos, sean verdaderos. Por medio de este documento también se puede saber quiénes y cuántos son los dueños de la empresa, el tipo de sociedad que es y el tiempo que esta perdurará, así como también el porcentaje de participación de cada una de las personas que integran la sociedad.

Poderes vigentes para suscribir títulos de crédito y actos de administración.- Este es un poder que se le confiere a una de las personas de la empresa y que no necesariamente tiene que ser uno de sus socios, para que sea él quien la represente de manera legal y este poder deberá estar otorgado a través de un notario público, a los ejecutivos de crédito les sirve para saber con quién tendrían que ponerse en contacto para tratar cualquier asunto relacionado con una empresa.

Comprobante de domicilio fiscal.- Este es un documento bastante común y conocido por todos, ya que entre los comprobantes de domicilio se encuentran los recibos de teléfono, agua y luz, aquí el único detalle es que hay que corroborar que dichos documentos vengan con la dirección fiscal que el cliente este presentando.

Identificación del representante legal.- Cuando se dice identificación es lógico pensar que se trata de una credencial con fotografía, y estamos en lo correcto si se trata de la credencial de elector que es la más común y además tiene validez oficial para cualquier acción que esta sea requerida, al igual que la cédula profesional y/o la cartilla militar, pues ninguna de estas tiene fecha de vencimiento. Situación que es completamente diferente cuando se nos presentan como identificación un pasaporte o una licencia para conducir, pues estos documentos si

tienen vigencia, más sin embargo su caducidad no nos repercute de ninguna manera, pues en realidad se solicita esta identificación tan solo para corroborar las firmas y ver que la persona con quien estamos teniendo una posible negociación sea la misma que aparece en la fotografía de la identificación

Copia del alta de hacienda.- Documento sumamente importante, pues esto quiere decir que independientemente de que la empresa este legalmente constituida, esta además inscrita en el registro federal de contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y que por lo tanto ha cumplido con una serie de requisitos y condiciones, de tal manera nos da la certeza de que se trata de una persona o una empresa responsable.

Autorización de investigación en buró de crédito.- Hay que recordar que este documento donde el cliente nos da su consentimiento para verificar su comportamiento e historial crediticio siempre deberá estar firmado por él en original, ya que de no ser así será imposible poder acceder a dicha información.

Carta compromiso arriba de \$300,000.00.- Como se puede observar en el punto número siete del checklist actual de la empresa, esta carta compromiso se requiere cuando se trata de una línea de crédito a gobierno, debido a que a ellos no se les puede pedir algún otro documento que pudiera servir como referencia o garantía, como son los pagares, cheques posfechados, estados de cuenta, la relación de bienes muebles e inmuebles, etc.

Requisición firmada y sellada.- Para la empresa esta aplica solo para las líneas de crédito de gobierno y es el formato con el cuál hacen su solicitud de pedido y además sirve para que tanto el cliente como la empresa lleven un mejor control acerca del material requerido.

Relación de bienes inmuebles y copias de datos del Registro Público de la Propiedad.- Estos se solicitan para que podamos verificar si efectivamente las propiedades que el cliente está presentando como suyas, realmente lo son, de esa manera la empresa se da una idea del valor económico que estas puedan tener y saber así si están libres de gravamen o no y cabe aclarar que la empresa no grava ninguna propiedad pues no tiene ninguna facultad para hacerlo.

Ultima declaración del I.S.R.- Esta en realidad sirve como referencia para saber que tan cumplido es el cliente con sus obligaciones y también para dar a la empresa una idea de los montos de cuanto declara y cuanto obtiene de ganancias.

Tres últimos estados de cuenta de cheques.- En ellos se puede observar los movimientos bancarios realizados por el cliente en los tres últimos meses, y también permite dar una idea de que cantidades dispone de manera mensual, saber si ha tenido algún rebote por haber pagado con algún cheque sin fondo, etc. Este documento es muy importante y goza de toda credibilidad por el hecho de ser emitido por una institución bancaria, cualquiera que esta sea.

Copias de bienes muebles o garantías adicionales.- aquí se está refiriendo a otro tipo de propiedades como son los vehículos, maquinaria y equipos de trabajo con los que el cliente o la empresa cuenten, para conocer así su valor y contarlos como parte del capital con el que trabaja.

Copia del acta de matrimonio.- esta solo aplica para personas físicas, y sirve sobre todo para cuando el aval es el esposo(a) del cliente, pues permitirá conocer si la persona que aparece en el acta es la misma que firmará avalando el crédito, y saber también si están casados por bienes mancomunados o separados.

Tarjeta de firma de personas facultadas.- Este documento es en el cuál el cliente registra el nombre y firma de la persona que tiene su autorización para hacer los pedidos del material que requiera.

Pagare debidamente firmado y/o fianza.- El pagare es de los documentos más importantes y con el que definitivamente se debe contar a la hora de integrar un expediente, en dicho documento el cliente acepta y firma pagar la cantidad y fecha que en este documento quede establecido. Este es un documento del que cada expediente de crédito deberá contar con su pagare original debidamente llenado y firmado, deberá ser llenado a una sola tinta, no deberá traer tachones ni borrones, y en el espacio que está destinado para el lugar y fecha de pago se debe explicar al cliente que no se llenará, pues la intención es que aun cuando liquide su deuda, siga manteniendo su línea de crédito disponible.

Carta de aceptación de términos y condiciones.- Este es un documento muy similar a un contrato y en el quedará estipulado la cantidad autorizada a la línea de crédito del cliente, la fecha en la que deberá pagar, la forma de pago, cuál es el material que estará requiriendo, el lugar y la fecha donde deberá entregarse, quien será la persona encargada de recibir, etc.

Copia del contrato de obra de constructor.- La intención es para conocer y saber más acerca del trabajo que el cliente realiza y revisar bajo que términos estará trabajando, el tiempo de duración de la obra a realizar, la forma en que le pagarán, etc.

Reporte de visitas con fotografía.- Este puede ser de una cuartilla y ahí el ejecutivo de ventas debe describir donde y en qué condiciones se encuentran el domicilio particular y del negocio del cliente, y será mucho mejor si anexa fotografías del interior y exterior de estos.

Referencias comerciales.- La gran mayoría de los clientes siempre aportan referencias y tan solo dan el nombre de alguna tienda y que cantidades según ellos adquieren, pero realmente se deben pedir direcciones, teléfonos y de ser posible el o los nombres de las personas con quien tienen dicha relación comercial de tal forma para la empresa sea más sencilla la verificación de la información que ha proporcionado el cliente.

3.2.9 Políticas en el otorgamiento de créditos.

Dentro de las principales políticas de la empresa para el otorgamiento de créditos, según las condiciones comerciales que van desde la naturaleza de negocios encontramos las siguientes:

➤ Es responsabilidad del Jefe comercial y/o gerente de plaza el revisar un expediente prospecto, antes de que éste sea entregado por parte del ejecutivo de Ventas al auxiliar de administración / crédito de la plaza.

- El auxiliar de Crédito no recibirá un expediente prospecto que no cumpla con los requisitos establecidos (Véase *Checklist*).
- Si el expediente prospecto está completo, el auxiliar debe requerir al Registro Público de Propiedades el Reporte del cliente.
- El Analista de crédito debe de enviar a más tardar 1 día después por mensajería externa, la autorización de consulta de Buró de Crédito a las oficinas centrales de esta Institución, esto para no caer en penalizaciones.
- Las autorizaciones de líneas de crédito se realizarán según el proceso para su otorgamiento, por lo que antes de deliberar sobre una decisión final, deberá existir un dictamen de crédito, elaborado por el analista de crédito.
- Las autorizaciones de líneas de crédito y ampliación de días de crédito pasarán por diferentes filtros según los montos requeridos, y según los acuerdos establecidos por el comité de crédito.
- La sesión de comité de crédito deberá de realizarse cada 10 días hábiles si y solo si, cuando existan tres o más expedientes a tratar.
- Si un expediente de crédito se encuentra condicionado (es decir, se le ha solicitado cumplir con ciertos requisitos adicionales), es responsabilidad del ejecutivo de ventas y jefe comercial/gerente de plaza, el dar seguimiento al cliente para el cumplimiento de dichas condiciones. (este seguimiento en días se verá reflejado en el módulo de prospección de créditos).
- Si un expediente de crédito se encuentra condicionado, es deber del analista de crédito dar seguimiento a la labor del ejecutivo de ventas y jefe comercial/gerente de plaza correspondiente, esto para que el expediente se convierta en oportunidad de negocio y no sea olvidado.
- Las autorizaciones de crédito se deben manejar de la siguiente manera:
 - A).- Si está vigente en días, el jefe de crédito regional puede otorgar hasta un 20% del monto de la línea autorizada.
 - B).- Si está vigente en días y requiere más del 20% y hasta el 50% del monto actual, será responsabilidad del comité regional el otorgar esa autorización especial.
 - C).- Si está vigente en días y requiere más del 50% del monto actual, será responsabilidad del comité de crédito directivo el otorgar esa autorización especial.
 - D).- Si está vencido en días, se requiere directamente la autorización del comité de crédito directivo.
- En autorizaciones especiales, cuando fuesen créditos nuevos fuera del proceso de otorgamiento de líneas de crédito, lo debe autorizar el comité directivo.
- Una vez otorgado un crédito, se deberá entregar al cliente una carta formal de crédito (carta alta de crédito) en donde se enlisten los derechos otorgados al cliente, así como las obligaciones y consecuencias en caso de caer en alguna falta según las Políticas. **Ejemplo:**
 - ✓ El Monto de crédito otorgado es de: \$150,000.00
 - ✓ Los días de crédito otorgados son de: 30 días
 - ✓ Se cobrará un 0.2% diario sobre las facturas vencidas en tiempo según las características de la línea y los días de crédito otorgados.

- ✓ En caso de que no se cumplan con los pagos establecidos y la deuda no se liquide, entrará a formar parte de cartera Jurídica a los 60 días de vencimiento, con todas las consecuencias jurídicas que esto conlleve.
- ✓ Para otorgarle un mejor servicio y facilitar sus pagos, tiene a su disposición las siguientes cuentas bancarias del Grupo:
Bancomer: 1234567890, HSBC: 1234567890, Etc.
- ✓ Nuestros Ejecutivos de venta y Auxiliares administrativos estarán en contacto con Usted, para asesorarlo sobre sus pagos antes de las fechas de vencimiento de sus compras a crédito, así como el envío de su estado de cuenta actualizado.
- ✓ Cualquier duda o comentario sobre su estado de cuenta puede comunicarse directamente al:
Teléfono: 1234567890, Fax: 1234567890
E-mail: auxiliadministrativo@empresa.com.mx
ejecutivodeventas@empresa.com.mx
gerente@empresa.com.mx

3.2.10 Políticas de la cobranza.

Con el propósito de establecer los criterios y lineamientos que los ejecutivos deberán aplicarse para el cobro de las cuentas otorgadas en créditos, la empresa cuenta con las presentes políticas:

- Los ejecutivos de ventas deberán presentarse diariamente a primera hora del día (según el horario de atención particular que se acuerde con lista de asistencia) con el auxiliar de administración/crédito de la plaza para que le entregue las facturas que debe de ir a cobrar en el día. El auxiliar de administración/crédito le entregará facturas originales y el ejecutivo de ventas firmará una relación de cobranza (pagaré) de los documentos que se lleva.
- Los ejecutivos de venta son los responsables de realizar los pagos en los bancos cuando reciban cheques o efectivo.
- Si un cliente comenta haber pagado directamente a la cuenta de la empresa o vía transferencia electrónica, es responsabilidad del ejecutivo de ventas solicitar un comprobante de dicha operación (ficha de depósito, copia de realización de la transferencia).
- La cobranza, es responsabilidad directa del ejecutivo de ventas, y el seguimiento a los ejecutivos de venta y clientes, es responsabilidad directa del auxiliar de administración/crédito de la plaza.
- Si el cliente paga con transferencia o por medio de un depósito directo, el ejecutivo de ventas debe verificar que el depósito directo tenga el sello del banco en cuestión, y debe verificar que la transferencia sea 100% válida.
- En caso de que el ejecutivo de ventas tenga dudas sobre la validez de los documentos deberá verificar, antes de otorgar la factura original al cliente, con su
- Es responsabilidad del jefe jurídico, el apoyar en la cobranza extrajudicial una vez que un cliente llegue a 60 días de vencimiento. Esto es para prevenir al cliente antes de que se deban tomar acciones jurídicas en su contra ante las autoridades respectivas.

3.2.11 Procedimiento de la cobranza.

Establece los pasos a seguir para ejecutar de manera eficiente el procedimiento de cobranza y detallar las circunstancias en que la cartera pasa a formar parte de la responsabilidad de la Gerencia de Riesgos y de la Gerencia Jurídica. Además explica las actividades y los responsables de ejecutarlas durante el proceso de cobranza. Estas actividades están dirigidas a todos los involucrados en el proceso de cobranza, que son: ejecutivos de venta, auxiliares de crédito de plaza, funcionarios de la Gerencia de Riesgos y de la Gerencia Jurídica, las cuales comprenden los siguientes procesos:

A).- Generar cartas de aviso. Diariamente, el auxiliar de crédito deberá revisar los vencimientos de cada cliente; y para aquellas facturas que estén a 10 días de vencerse, el auxiliar de crédito imprimirá las cartas de aviso previo personalizado al cliente al que va dirigido. Esta carta se le entregará al ejecutivo de ventas, junto con el estado de cuenta del cliente.

B).- Entregar carta de aviso al cliente. El ejecutivo de ventas visita al cliente para la cobranza correspondiente, asegurándose de traer los documentos necesarios. En caso de que el cliente haya liquidado su adeudo, se le entrega la factura original y se le da a firmar la copia de la misma; al final del día depositar el cheque o efectivo. En caso de que el cliente no haya liquidado su adeudo, el ejecutivo de ventas le deberá entregar al cliente la carta de aviso. La fecha de entrega al cliente debe ser antes del día de vencimiento de su factura para permitirle que programe su pago.

C).- Generar reportes. La gerencia de riesgos emite el resumen de cuentas por cobrar (Cx) e identifica aquellas facturas que han pasado de ser cartera vigente a cartera vencida. A aquellos clientes morosos se deberá aplicar algún esquema de cobro definido.

D).- Llevar a cabo la cobranza de 1 a 60 días de vencimiento. En esta etapa se lleva a cabo la cobranza telefónica, o por medio de visitas hechas por el ejecutivo de ventas y gestor o jefe de cobranza. Así mismo, el ejecutivo de ventas deberá registrar cada compromiso de pago establecido con el cliente; con la finalidad de tener un historial del cliente para su posterior seguimiento.

E).- Notificar al cliente por medio de la segunda carta de aviso de su probable ingreso a la cartera extrajudicial. Al día 50 de vencimiento, y si el cliente aún no ha realizado su pago; el auxiliar de crédito de plaza emite la segunda carta; que tiene como finalidad notificarle al cliente que en caso de no verse favorecido con su pago el expediente pasara a ingresar a la cartera extrajudicial.

F).- Preparar expediente crediticio para turnarlo al Comité de Crédito. Si para el día 53 de vencimiento, el cliente no ha realizado el pago; la gerencia de riesgos preparará el expediente crediticio para turnarlo al comité de crédito y definir si se pasa o no a cartera extrajudicial.

G).- Proporcionar la última localización del cliente. En esta etapa, las gerencias comerciales (gerentes de unidades o de plaza) deberán proporcionar al área de riesgos la última dirección del cliente.

H).- Determinar si el expediente se ingresa a la cartera extrajudicial. El comité

de crédito sesionará según su calendario; y basándose en la documentación del expediente, el historial de compromisos y cumplimiento a pagos; así como otros criterios que decida el mismo comité se decidirá si el expediente crediticio se pasará a la cartera extrajudicial. Esto significa que esa cartera pasará a ser responsabilidad de la gerencia jurídica.

I).- Notificar al cliente que se emprenderán acciones legales en caso de no verse favorecidos. La gerencia jurídica realizará una llamada telefónica al cliente moroso, para notificarle que, en caso de que la empresa no se vea favorecida con su pago se emprenderán acciones judiciales tendientes a la recuperación.

J).- Entregar el aviso precautorio. En caso de que el cliente no haya realizado aun su pago, la gerencia jurídica elabora el "Aviso Precautorio", y dentro de los siguientes 5 días a la notificación telefónica se le entregará al cliente dicho aviso junto con su estado de cuenta. Durante los días 61 y 120 después del vencimiento, se realiza la cobranza extra jurídica, la cual es responsabilidad de los abogados internos. Es importante que para tomar la decisión de que un cliente entra a la cartera jurídica, deberá ser analizado por el jefe jurídico si se tienen los elementos necesarios para proceder con una demanda. El comité de crédito determinará si el cliente se pasa a la cartera jurídica y si se decide que pase a cartera jurídica se procede a que el auxiliar de crédito lo reclasifique en sistema.

K).- Llevar a cabo acción legal. El día 121 después del vencimiento, el Jefe Jurídico; elabora la acción legal consistente en denuncia penal y/o civil.

L).- Cobranza Judicial. Finalmente, se inicia el proceso judicial en contra del cliente.

3.2.12 Lineamientos Internos de control.

En la búsqueda de este equilibrio, la calidad de crédito siempre debe tener prioridad sobre la explotación de las oportunidades de negocios, no obstante, el área de crédito debe apoyar para que se alcancen los objetivos con alto grado de confianza y de una manera eficiente. El área de contraloría ha sido la responsable de establecer y dar seguimiento permanente a las medidas de control, así como informar a la Gerencia de Finanzas, Gerencia de Administración y a la Dirección General de las desviaciones observadas.

Dentro del compromiso primario determinado para el control de riesgo de crédito de un cliente, la responsabilidad recae en el agente de ventas y/o su jefe inmediato, quien es el primero que tiene que estar convencido para proponerlo como sujeto de crédito. En ese sentido se presentan los siguientes lineamientos:

A).- Tipos de crédito. La empresa opera básicamente con dos tipos de crédito, que a continuación se detalla:

- **Operación eventual.** Son aquellas operaciones crediticias que se realizan una sola vez con un cliente, indicando que no hay una línea de crédito para volver a disponer o utilizar el monto ejercido. En caso de volver a solicitar nuevamente crédito, es obligatorio volverlo a investigar.
- **Línea de crédito.** Son aquellas operaciones revolventes que realiza un cliente al tener una línea formal de crédito debidamente autorizada. Dicha línea tiene vigencia de acuerdo a su historial crediticio y queda a criterio del área de

crédito. Es obligatorio ir actualizando el expediente de crédito (principalmente pagaré y sus datos generales).

B).- Sujetos de crédito

- Contar con una actividad empresarial, la cual se deberá de comprobar con el alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su clave y homoclave en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Tener su establecimiento comercial formal.
- Que tenga poderes legales para contratar y obligarse.
- Que cuente con reconocida solvencia moral y económica.

C).- Análisis preliminar. Antes de elaborar el estudio de Crédito, el área comercial, llámese vendedor, coordinador o Gerente, debe realizar un análisis preliminar con el objeto de precisar la congruencia y justificación de lo solicitado, así como la conveniencia de atenderlo. En otras palabras, por escrito recomendará al prospecto y llevará el visto Bueno de su jefe inmediato, comentando los siguientes puntos: Importe y plazo solicitado, Moralidad Mercantil, Referencias comerciales y bancarias, Viabilidad financiera, Fuentes alternas de pago

D).- Análisis de crédito. Una vez determinada la conveniencia de atender a un cliente (análisis preliminar), se debe proceder a la elaboración del estudio de crédito. Toda clientela beneficiada por créditos debe contar con un estudio que incluya estados financieros actualizados (antigüedad no mayor de tres meses a la fecha del estudio). Este apartado es totalmente obligatorio para las empresas constructoras, y por lo menos en el estudio de crédito aplicado se deben contener los siguientes requisitos mínimos para su aprobación:

- Solicitud de crédito con los datos generales del acreditado y, en su caso, del avalista, fiador o garante.
- Descripción detallada de las garantías.
- Referencias comerciales bancarias y comerciales satisfactorias.
- Análisis de aspectos administrativos. (como manejan la empresa, experiencia del dueño en el ramo, organización de la empresa)
- Verificación de sociedad y propiedades.
- Análisis de aspectos financieros.
- Análisis Patrimonial del avalista (en su caso).
- Si es posible, consultar el buró del crédito del acreditado y del avalista.
- Dictamen legal de escrituras, poderes y reformas.

El estudio de crédito debe buscar ante todo ofrecer los elementos para responder las siguientes preguntas: Cual es la calidad moral del cliente, Cuenta el cliente con capacidad de pago, Cuáles son las fuentes alternas de pago.

E).- Dictamen jurídico. Como parte del análisis de crédito, se debe turnar para dictamen al área jurídica en su caso, los siguientes documentos, a fin de identificar riesgos y situaciones que pueden entorpecer la autorización de crédito:

- Escritura constitutiva
- Escrituras de poderes generales o especiales

- Escrituras de reformas o modificaciones a su: Denominación, Tipo de Sociedad, Capital, Socios, Objeto, Vigencia, Estatutos, Administración, sus facultades y limitaciones

Las escrituras deben mostrar los datos de inscripción en el Registro Público correspondiente. Este mismo procedimiento debe seguirse en el caso de empresas que concurren con el carácter de fiadores o avalistas de otras personas físicas o morales, a las cuales se les deberá de dictaminar si tienen la facultad o poder de otorgar avales y/o garantías reales, en su caso.

F).- Estados financieros. Por estados financieros se entiende: Balance General, Estado de Resultados.

Los estados financieros a que se refiere este apartado son aplicables para el solicitante, su avalista y/o fiador y/o obligado solidario y se debe verificar:

- **Consistencia.** Que la información haya sido preparada en forma consistente y esté acorde a las prácticas normales de contabilidad.
- **Confiability.** Deberán de estar firmados por el representante legal y su Contador Público.
- **Comparabilidad.** Será necesario contar con información financiera de al menos de dos periodos, a fin de observar tendencias.
- **Veracidad.** Se harán las comprobaciones necesarias a fin de verificar la veracidad de los estados financieros.

Los estados financieros deberán de contener relaciones analíticas donde se detallen las principales cuentas del activo, pasivo, y capital contable, o alguna partida de naturaleza dudosa.

G).- Aval, fiador u obligado solidario. Es obligatorio presentar aval, fiador u obligado solidario de las empresas constructoras en caso de que no sean sólidas financieramente. Se deberá de anexar relación patrimonial de personas físicas debidamente firmadas que no tienen actividad empresarial y comparezca al crédito como aval, fiador u obligado solidario. En dicha relación deberá de indicar todos los bienes que posea como son cuentas bancarias, inversiones, cuentas por cobrar, acciones, inmuebles, todos ellos con la debida referencia; además deberán de mencionar todos los pasivos u obligaciones que haya contraído.

H).- Informe de visita ocular. Con este informe se desea obtener de una manera práctica y sencilla, una visión objetiva sobre la operatividad y marcha del negocio que se busca atender, revisando aspectos de operación, recursos humanos, administración, activos fijos, etc. La situación que guarda el negocio en los aspectos señalados, deberá de informarse en dicho reporte, recomendando la autorización o declinación del crédito. El reporte de visita ocular será elaborado por un funcionario de crédito, avalado con su firma.

I).- Fuentes de información para el análisis. Uno de los aspectos que influyen primordialmente en la toma de decisiones de la empresa para el otorgamiento de créditos, es la evaluación de la información que debe de obtenerse sobre el solicitante de crédito y que proviene de las siguientes fuentes de información: Los dueños y funcionarios del cliente, registros Públicos de la Propiedad y del Comercio, acreedores financieros con los cuales mantenga

relaciones, sociedades de Información crediticia (buró de crédito), clientes, proveedores, información interna, y medio social.

J).- Técnica Básica de análisis de crédito. En esta técnica se analizan los siguientes tres elementos básicos:

➤ **Administración.** En este elemento se evalúan la integridad, capacidad empresarial, sistemas de información, manejo de personal, conflictividad y alianzas, etc. Esta evaluación consiste en el arraigo y capacidad empresarial, donde se verifica que el principal del negocio tenga experiencia suficiente en el ramo (mín. 2 años de experiencia en algunos casos) y el cumplimiento y solvencia moral, donde se verifican y analizan los resultados obtenidos en la etapa de calidad moral del cliente, buscando que no exista ningún elemento o antecedente negativo.

➤ **Situación financiera.** Se analizan los aspectos financieros relacionados con ventas, utilidades, liquidez, capital, etc. El enfoque va más hacia su desempeño, analizando la tendencia; haciendo énfasis en comportamiento de ventas, el endeudamiento, buscando que muestren una tendencia favorable o cuando menos estable. Se debe evaluar la solvencia financiera de la empresa, del principal, aval o fiador, debiendo mostrar una cobertura adecuada en bienes inmuebles no gravados en relación a su deuda total.

➤ **Garantías.** En el análisis de este elemento se evalúan las garantías, sus diferentes valores, facilidad de realización, suficiencia, precedencia, etc. Dado que representan la segunda fuente de pago o segunda salida, aumentan su importancia si se detectan deficiencias en los dos elementos anteriores.

K).- Causas de rechazo. Cualquier solicitud de crédito que represente alguna o varias de las situaciones siguientes debe ser rechazada, en su origen por el Agente de Ventas, Coordinador o Gerente, o en su caso por el Departamento de Crédito: Falta de capacidad legal para ser acreditado, referencias desfavorables de su comportamiento crediticio, pérdidas reiteradas, elevada cartera vencida, entrega de datos falsos u ocultamiento de información, conflictos laborales, embargos o demandas, suspensión de pagos, y quiebra técnica. En el sentido de que cualquier situación o evento que tenga como consecuencia la pérdida del valor de los activos del solicitante o su posesión y falta de generación de recursos para cubrir sus pasivos, todas las solicitudes de crédito rechazadas por la Jefatura de Crédito, en la que no esté de acuerdo la coordinación o la Gerencia de Comercialización, deberá de presentar justificación ante el Gerente de Finanzas, para su nueva revisión.

L).- Políticas de operación.

- a).- El tiempo máximo para autorizar las líneas de crédito es de 10 días hábiles, una vez recibida completa la información.
- b).- El plazo de crédito máximo será de 20 días naturales, contando a partir de la fecha factura, salvo autorizaciones especiales de la Gerencia de Finanzas y/o Dirección General.
- c).- Todos los clientes no podrán rebasar su límite de crédito autorizado, salvo el visto bueno del gerente de finanzas y/o dirección general, para ello será necesario reemplazar el pagaré.

- d).- Todas las Presidencias que deseen operar, será necesario previamente que firmen el contrato de compra-venta. Los pedidos de las Presidencias deberán elaborarse con requisiciones en hojas membretadas debidamente autorizadas y selladas para poder surtir el material.
- e).- A los clientes con mala experiencia, el área de crédito tendrá la facultad de suspender la línea de crédito.
- f).- Solamente se atenderán la ampliación de la línea de crédito, cuando la experiencia de pago haya sido satisfactoria.
- g).- Se sancionará a los agentes de venta y/o coordinadores que soliciten crédito a nombre de otro cliente.

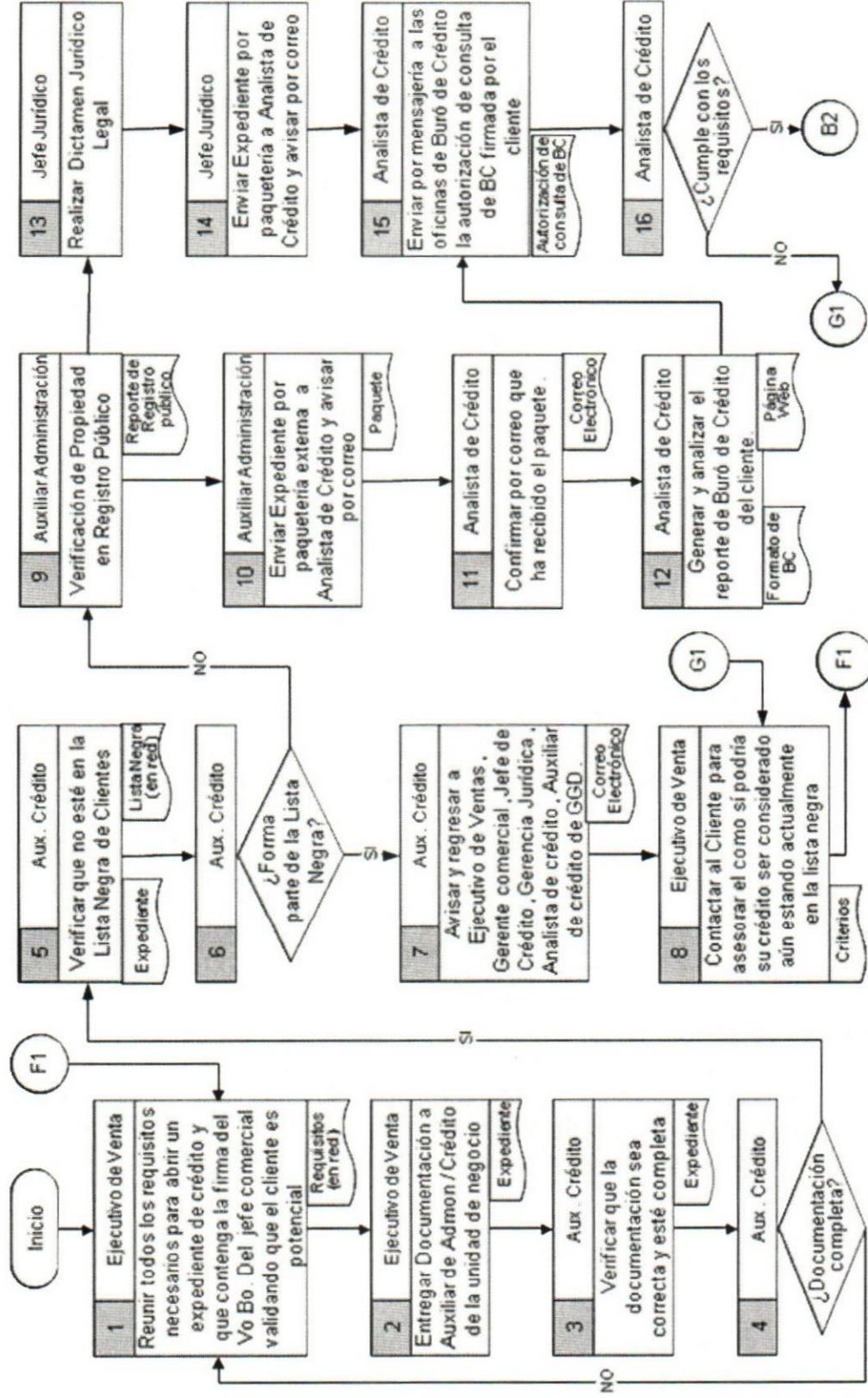
M).- Seguimiento de la cobranza.

- a).- Las constructoras clasificadas con doble A (especiales), sin experiencia crediticia, se operará sus pedidos con cheque posfechado.
- b).- Las gestiones de cobranza a clientes a crédito, las realizará el agente de ventas.
- c).- La cobranza efectuada por los agentes de venta, deberá ser entregada o depositada el mismo día que se realizó, al área de tesorería.
- d).- Los pedidos de clientes con facturas vencidas solo se surtirán si el cliente se actualiza con sus pagos, o con el Visto Bueno del jefe de crédito, gerente de finanzas o del director general.
- e).- El área de crédito y/o contraloría cotejará los estados de cuenta con los clientes de manera periódica.
- f).- Para agilizar el cobro se aceptan cheques posfechados.
- g).- Los descuentos por pago oportuno o puntual a los clientes de crédito solo surtirán efecto si las facturas son pagadas en la fecha determinada, en caso contrario el cliente pierde el beneficio del precio especial.

3.2.13 Diagrama de flujo de procesos del otorgamiento de crédito y administración de la cobranza.

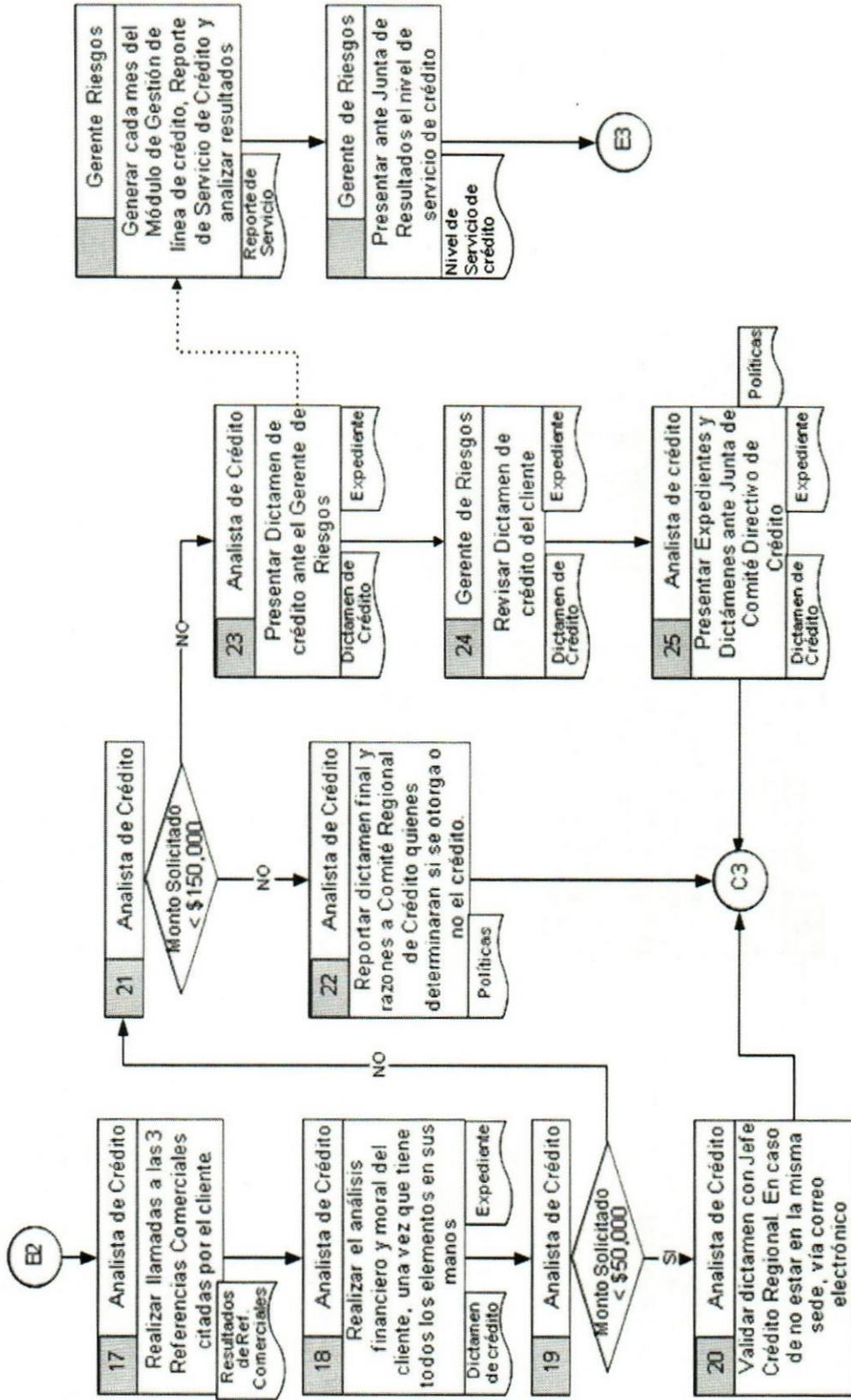
Los diagramas de procesos como en toda empresa nos ayuda a visualizar un escenario práctico de las actividades y operaciones que se desarrollan bajo un proceso repetitivo. A través de esta sección de la investigación, es posible desarrollar e interpretar los siguientes diagramas de flujo, los cuales tienen como finalidad ofrecernos mayores detalles de las diferentes etapas y procesos que de manera individual al Grupo Garza, S.A. de C.V. Ha adoptado como medida adecuada que le permite establecer y estandarizar los procedimientos que se deben seguir para otorgar líneas de crédito (ver figura 7), así como el proceso que sigue la administración de control de la cobranza (ver figura 10).

FIGURA 7.- Diagrama de flujo de procesos para el otorgamiento de una línea de crédito.



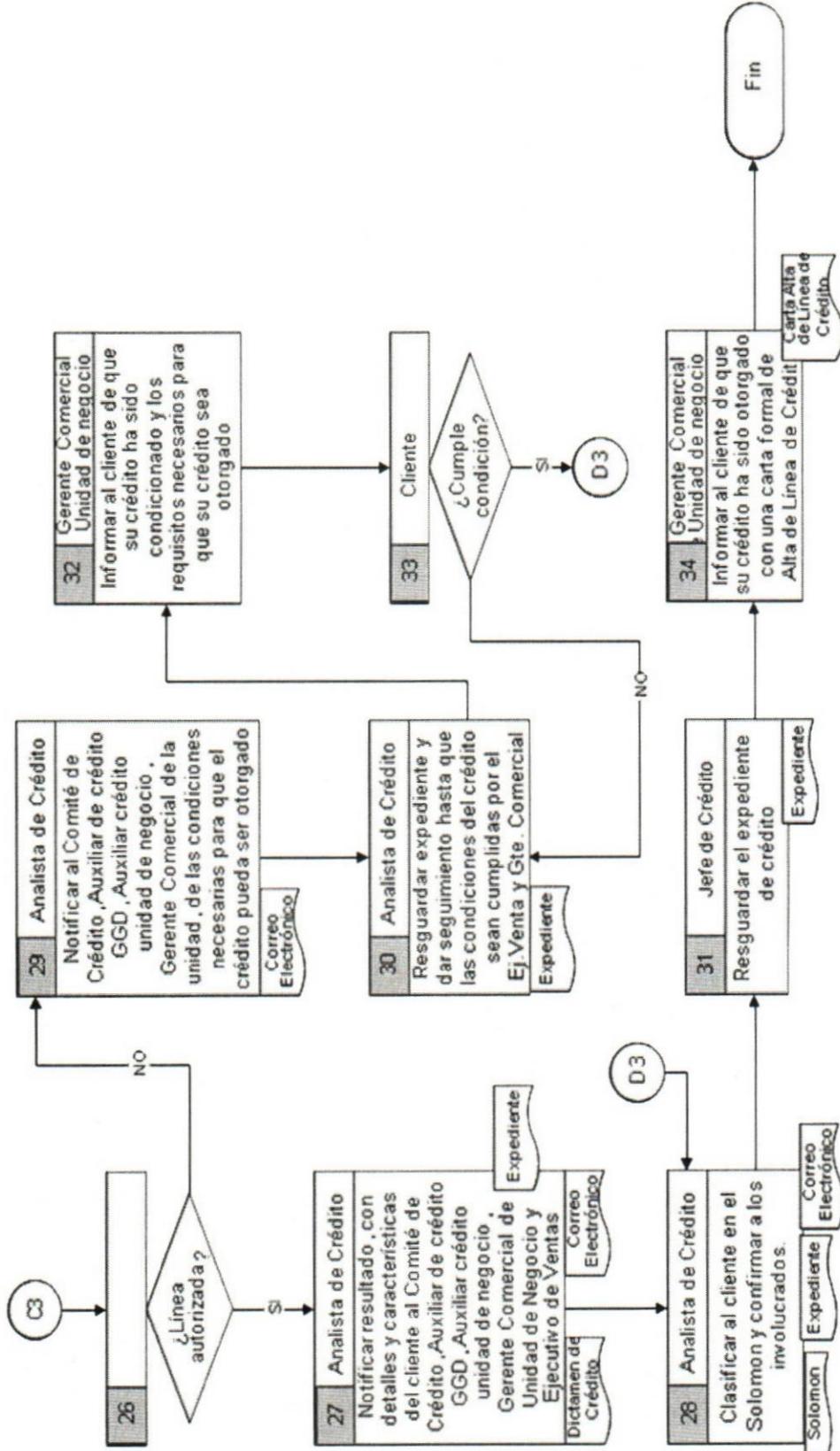
Fuente: Elaborado con base a información obtenida del Grupo Garza, S.A. de C.V.

FIGURA 8.- Continuación de la figura 7. Diagrama de flujo de procesos para el otorgamiento de una línea de crédito.



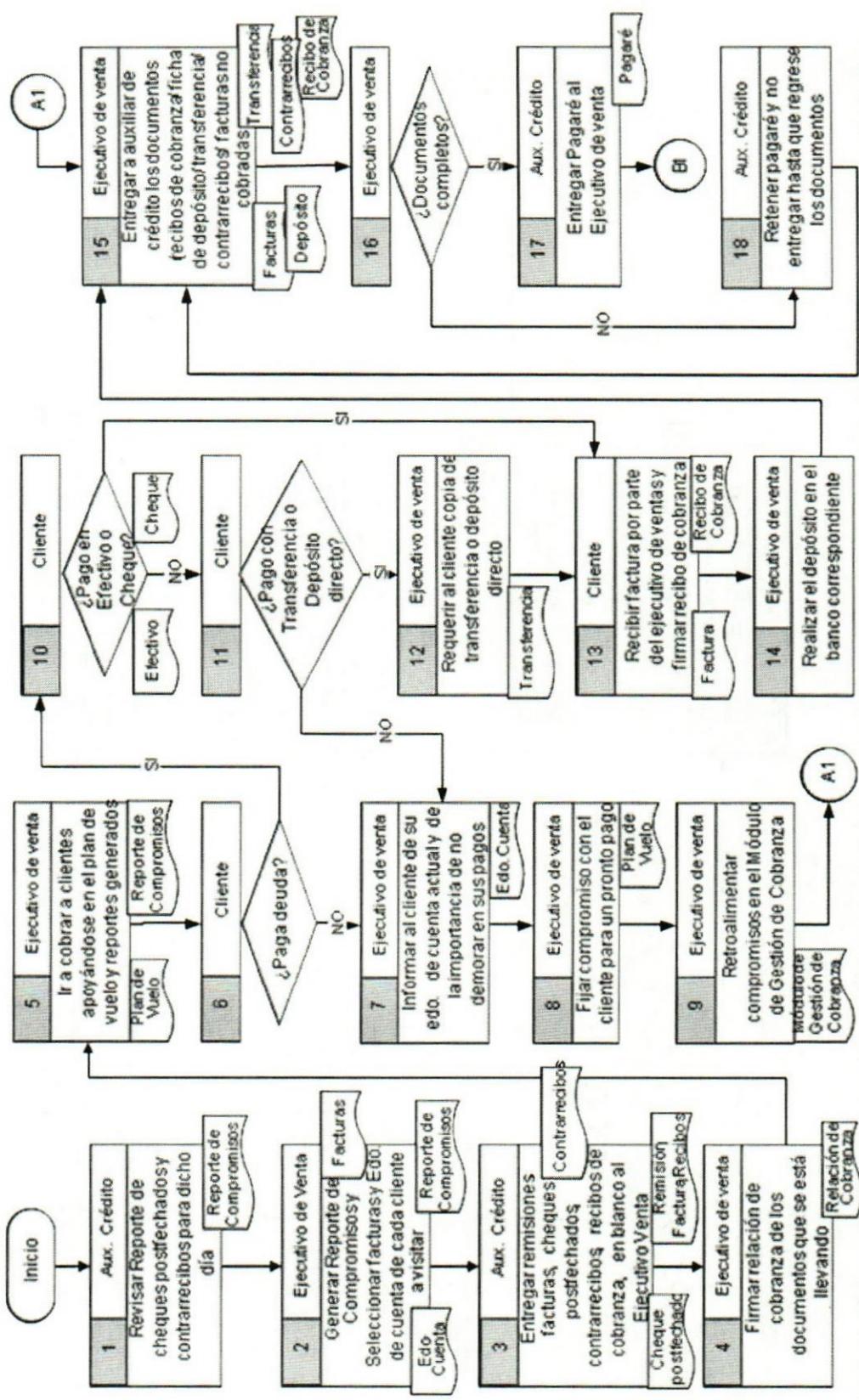
Fuente: Elaborado con base a información obtenida del Grupo Garza, S.A. de C.V.

FIGURA 9.- Continuación de la figura 8. Diagrama de flujo de procesos para el otorgamiento de una línea de crédito.



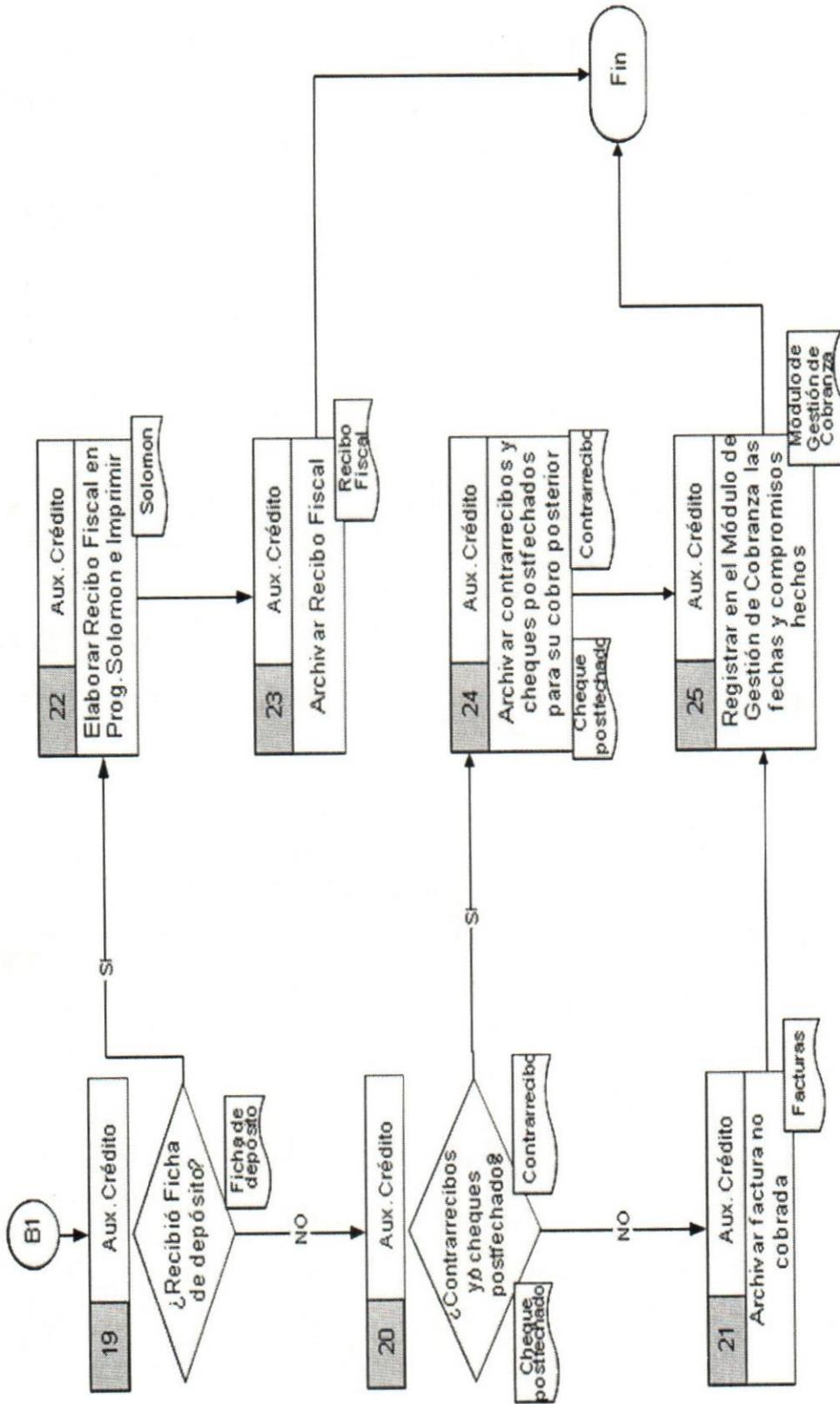
Fuente: Elaborado con base a información obtenida del Grupo Garza, S.A. de C.V.

FIGURA 10.- Diagrama de flujo de procesos para la administración de la cobranza.



Fuente: Elaborado con base a información obtenida del Grupo Garza, S.A. de C.V.

FIGURA 11.- Continuación de la figura 10. Diagrama de flujo de procesos para la administración de la cobranza.



Fuente: Elaborado con base a información obtenida del Grupo Garza, S.A. de C.V.

3.2.14 Indicadores y Reportes.

El desarrollo y sistematización de estos factores dentro de la empresa se realiza de la siguiente manera:

Indicadores. La empresa hace uso de esta herramienta básica como alternativa de mejora bajo su fin principal de observar, describir y evaluar los diferentes aspectos de una situación actual, formular situaciones deseadas o comparar una situación común con relación a una situación deseada; es decir es esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados de la empresa. Entre la cuales se pueden nombrar las siguientes categorías:

A).- Recuperación de la cartera. Su objetivo es conocer los índices de recuperación de la cartera de clientes. Puntos importantes:

- a).- Este indicador es básico para monitorear día a día, semana a semana, mes a mes, el comportamiento de la cartera vencida.
- b).- Debe poderse generar en diferentes periodos que (diario, semanal, mensual, trimestral, anual), según la necesidad de la gerencia de riesgos.
- c).- Es importante que pueda generarse por unidad de negocio, ejecutivo de venta, y otras combinaciones importantes
- d).- Es importante que pueda generar datos estadísticos para presentar visualmente la tendencia.

B).- Días de cartera. El principal objetivo radica en conocer el número de veces que nuestro saldo promedio de clientes ha sido recuperado durante un periodo determinado. En este cálculo, no se toma en cuenta los saldos de clientes que están en jurídico. Aspectos importantes:

- a).- Es importante generar estadísticas diarias, semanales, mensuales, etc.
- b).- Se considera importante generar rotación de cartera general, por región, o unidad de negocio, incluso por Ejecutivo de Ventas, como herramienta para los gerentes de plaza.

C).- Loan review. Su finalidad es conocer la cantidad de clientes con movimiento en los últimos 3 meses y tengan el expediente completo, incompletos y crédito sin soporte documental. Es labor de los ejecutivos de venta requerir en tiempo al cliente la documentación que falte con apoyo del jefe de crédito regional. Puntos importantes:

- a).- Este indicador permite visualizar el porcentaje de expedientes que tienen la documentación completa.
- b).- Permite disminuir el riesgo por otorgamiento de créditos.

D).- Días de otorgamiento de crédito. Su Objetivo es conocer el nivel de servicio del departamento de riesgos para otorgar una línea de crédito a un cliente; de tal forma que sirva como una herramienta de venta para el ejecutivo de ventas y una fuente de información para los directores y socios para la toma de decisiones. Es importante establecer un objetivo cuantitativo para este indicador.

- a).- Al estabilizar este indicador, se deberá comunicar a la organización para que se toma en cuenta por parte de los ejecutivos como una herramienta de venta adicional.
- b).- Este parámetro indica el tiempo requerido en promedio por el área de riesgos

desde que se recibió completa la documentación hasta que se dio a conocer la decisión final de otorgamiento de crédito.

Reportes. Para el Grupo Garza, S.A. de C.V. los reportes principalmente permiten mantener informado a los ejecutivos acerca de los movimientos que se registran durante la captura o modificación de la información. Con estos se observan las tendencias y sobretodo se pueden tomar decisiones para tener un mejor control de los recursos de la empresa, entre ellos encontramos:

A).- Resumen diario cuenta por cobrar (CxC). Este reporte tiene como su principal objetivo dar a Conocer la situación de la cartera de crédito (vigente y vencida) por cliente, por ejecutivo de ventas, por sucursal, por segmento, días de vencido, documentos vencidos, días restantes para su vencimiento.

B).- Indicador de cartera. Con este es posible revisar el comportamiento histórico de las cuentas por cobrar, cartera vencida en monto y porcentaje (por gerencia y total del grupo). Este reporte muestra todas las sucursales y el comportamiento diario de su cartera vencida y total. Analizando este reporte se pueden obtener conclusiones, como: cuales son las sucursales con mayor porcentaje de cartera vencida, que días del mes aumenta más la cartera, entre otras; información que es útil para establecer medidas preventivas.

C).- Reporte de comisiones. Permite obtener el reporte de pago de comisiones por ventas a crédito y de contado.

D).- Cartera por períodos. Este permite Monitorear y controlar la cartera total por edades de vencimiento. El análisis de este reporte permite establecer acciones correctivas dependiendo de los periodos de la cartera.

E).- Cartera por unidad de negocios. A través de este reporte es posible mantener el control de la cartera total por unidad de negocio y establecer las bases para determinar las acciones correctivas a tomar.

F).- Seguimiento a meta de cobranza. Permite controlar la recuperación diaria de cartera y visualizar la tendencia de recuperación durante el mes contra las metas establecidas en un inicio. Este reporte se muestra por unidad de negocio, región, empresa y global. El análisis de este documento permite establecer acciones correctivas en aquellas unidades de negocio que se tiene una baja recuperación de cartera, o cuya cartera vencida representa un alto porcentaje de la cartera total.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Cualquier clase de investigación que se desee emprender requiere de la utilización de una metodología adecuada y técnicas de investigación. Bajo ese claro propósito se desarrollan en este capítulo las temáticas que perfeccionan y le dan la dirección correcta a este trabajo de investigación, lo cual nos permite visualizar la dimensión de su eficacia en la búsqueda de un resultado satisfactorio.

4.1 Definición del alcance de la investigación.

La presente sección tiene como finalidad determinar la importancia del proceso metodológico que permita llevar de manera precisa esta investigación siendo desde el principio coherente con lo que se desea realizar, ajustado a los parámetros de trabajo, y válidos para los resultados que se desean alcanzar permitan proyectar el enfoque pertinente dentro de este estudio.

Enfoque de la Investigación. Existen dos enfoques para la investigación, el enfoque cualitativo y cuantitativo, que según el objeto de estudio y el objetivo del trabajo, se identifica con alguno de éstos y cumple con ciertas características que los diferencian. El enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica, el conteo y la estadística para probar hipótesis, además establece patrones de conducta dentro de una población. El enfoque cualitativo es una recolección de datos sin medición numérica, donde sólo intenta reconstruir la realidad tal como es observada, pues no siempre prueban hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Por las características de este problema de investigación y los objetivos del trabajo, el enfoque de investigación de esta tesis será **cualitativo** ya que el principal método de recolección de datos será por medio de entrevistas, y cuestionarios sin incurrir en mayores datos numéricos.

Tipo de Investigación. Existen cuatro niveles de estudio, exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, los cuales muestran el alcance que puede llegar a tener la investigación y de dónde parte. Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que los estudios exploratorios se utilizan cuando el estudio del tema ha sido poco estudiado, por lo que es normal que se encuentren muchas dudas sobre éste. Mientras que los estudios descriptivos buscan especificar las características más importantes de todos los datos que se incluyen en un análisis. De acuerdo con Sabino (2000), la investigación descriptiva, se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema. Por su lado Cerro y Bervian (1989), la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”.

Con base a la aportación teórica de los expertos en el tema, se puede decir que la investigación descriptiva trata descubrir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno, y las relaciones que existen con otros. Por lo tanto, no sólo se trata de medir, sino también de comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.⁷¹

Bajo el contexto que antecede, se determina que el desarrollo de esta investigación estará sujeta a un marco **descriptivo** ya que se investigarán los problemas que existen en el área de crédito y cobranza de la empresa Grupo Garza, S.A de C.V. utilizando para ello el método de la entrevista y el cuestionario, herramientas que revelarán el verdadero estado y funcionamiento del citado departamento para que a través de un análisis posterior se concrete la proyección de una mejora de procesos.

Diseño de la Investigación.

Un buen diseño de la investigación, nos asegura que el proyecto se realizará de manera efectiva y eficiente. Según Malhotra (1997), generalmente el diseño de la investigación incluye: Definir la información necesaria, diseñar las fases exploratorias, descriptivas o causales, especificar los procedimientos para medir y elaborar escalas, construir y probar previamente la forma apropiada para recolectar datos, especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra, así como desarrollar un plan para el análisis de los datos recabado.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), el diseño de esta investigación es **no experimental** ya que se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

De manera concluyente y acorde a las aplicaciones teóricas que anteceden se determina básicamente que para el desarrollo de este trabajo de investigación, el tipo de diseño será: **concluyente, no experimental y longitudinal.**

Longitudinal, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2003), estos estudios recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias, tal como se ha determinado el enfoque y efectos para este estudio, ya que los datos e información recolectadas serán en periodos específicos a través del tiempo, para posterior a ello y en razón al proceso descriptivo se ubicaran y categorizaran los resultados de las entrevistas, asegurando así su grado de confiabilidad del presente diseño. De esta manera se concreta que el estudio se enfocara en describir el comportamiento de las variables de control del crédito y la cobranza dentro de las operaciones comerciales del Grupo Garza, S.A. de C.V., analizando a su vez la relación de esta con la administración de riesgos a fin de observar el comportamiento básico de estas variables y su importancia para perfilar segmentos de control y administración dentro del área de crédito y cobranza.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de exposiciones. Lo que se somete a

⁷¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., "Metodología de la investigación" (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003, p.117

comprobación no es exactamente la hipótesis ni las variables que la integran, sino la relación que expresan entre sí las variables estudiadas en la investigación.

De acuerdo con Zorrilla (1985), una hipótesis se estructura con tres elementos:

A).- Unidades de Análisis. También conocidas como unidades de observación y representan el objeto de estudio.

B).- Las Variables. Que son los atributos, características o propiedades que presentan las unidades de análisis y que serán sometidas a medición.

C).- Enlace Lógico. Son términos de relación o enlace entre las unidades de análisis y las variables.

Para que una hipótesis sea considerada como correcta, debe referirse a dos o más variables potencialmente medibles y especificar al mismo tiempo de qué manera se relacionan dichas variables (Kerlinger, 1988). Deben referirse a una situación real, los términos tienen que ser comprensibles, precisos y lo más concreto posible; la relación entre variables propuesta debe ser clara y verosímil (lógica) y deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Con base a lo anterior y analizando el panorama actual respecto al control del crédito y la cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., se determina la siguiente hipótesis:

“La aplicación de un sistema de controles para el crédito y la cobranza, resulta ser el medio adecuado para la administración de riesgos, fortaleciendo una sana liquidez financiera dentro de la empresa y fomentando el compromiso del personal involucrado”.

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas el investigador no puede asegurar que vayan a comprobarse.⁷²

La hipótesis del presente trabajo, puede clasificarse como **hipótesis de investigación**, ya que trata de responder en forma amplia las dudas existentes acerca de la implementación de controles en el crédito y la cobranza dentro de la empresa Grupo Garza, S.A. de C.V. Con base al tipo de hipótesis anteriormente planteado, ha sido posible sintetizar que un sistema de reestructuración en el control del crédito y la cobranza permitirá contar con las bases correctas y el medio adecuado de creación de valor en el sentido que contribuirá a tener una sana liquidez financiera dentro de la empresa, optimizando a su vez el desempeño de los ejecutivos involucrados.

Identificación de variables. Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.⁷³ La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable, según nos señala Hernández, Fernández, y Baptista (2003).

⁷² Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., “Metodología de la investigación” (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003, p.141

⁷³ Ibídem, p.143

Con la hipótesis planteada para el proceso y desarrollo de esta investigación, ha sido posible encontrarnos con la panorámica de dos variables que permiten darle el sentido idóneo al progreso de este objeto de estudio, dentro de ellas se exponen las siguientes:

A).- Variable Independiente. Conviene destacar que para el desarrollo de este estudio, **el crédito y la cobranza** corresponde al perfil de esta variable, en el sentido de que es el factor fundamental a ser descrito y sujeto a explicación con la finalidad de brindarnos la visión de los aspectos organizacionales que se buscan dentro de la empresa, haciendo valer el contexto de que una reestructuración de controles en el área de crédito y cobranza promoverá la eficiencia operacional, administrativa y financiera. Con base a ello será posible observar en qué medida cambia la variable dependiente, dejando en claro a su vez la relación entre ellas.

B).- Variable Dependiente. Para el desarrollo de esta variable, se aprecia que **la administración de riesgos** figura ser el perfil idóneo, dada su importancia como factor determinante de repercusión por la aplicación de controles adecuados en el área de crédito y cobranza, por lo que a su vez se hará énfasis en los efectos de variaciones por las repercusiones que puedan obtenerse dentro de este proceso.

| VARIABLES | CONCEPTUALIZACIÓN | OPERACIONALIZACIÓN |
|------------------------------|--|---|
| CRÉDITO Y COBRANZA | Entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado (Villaseñor, 2004). | Otorgar a terceros valores o bienes, esperando la recuperación efectiva en un tiempo y forma estimada, y con un valor agregado. |
| ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS | "La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que "importa" porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo". (Bodie, 1998). | Medir y controlar el riesgo, mediante la instrumentación de técnicas, herramientas, políticas e implementación de procesos. |

4.3 Selección del universo y delimitación de la muestra.

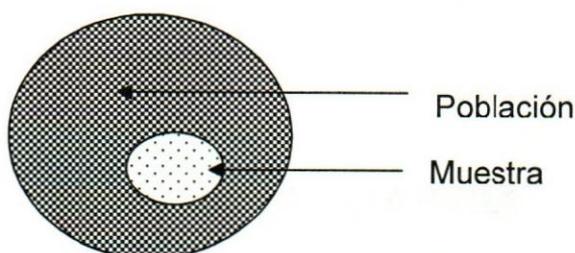
La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación, y la muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población" (Morles, 1994).

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2003), el universo es el conjunto de todos

los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, y el muestreo consiste en seleccionar a un grupo representativo del universo para que pueda ser sujeto de investigación, la cual consiste en obtener un subgrupo de una población en la que todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos (ver figura 12).

La definición de esta temática en relación a la población y muestra de un estudio ha sido fundamental, ya que regularmente las poblaciones suelen ser muy numerosas, por lo que es difícil estudiar a todos sus miembros; además de que esto no es posible, es decir no es necesario, es como si se quisiera estudiar la composición química del agua de un río y para ello se intentará analizar todo el agua que corre por su cauce, cuando solamente se puede tomar muestras para realizar el estudio y llegar a conclusiones generalizables con respecto a la composición química del agua a todo el río.

FIGURA 12.- Representación del universo y delimitación de la muestra.



Fuente: Interpretación con base a Hernández, Fernández, y Baptista (2003).

Con base a la figura anterior, es posible interpretar que cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, se espera que a través de un estudio lo que se averigüe en dicha muestra sea cierto para toda la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada dependerá en gran medida de la forma y el tamaño en que sea seleccionada ya que esta jugará un papel muy importante en la investigación.

Después de tener pleno conocimiento sobre la interpretación teórica de autores reconocidos en el tema, se procede a calcular el tamaño del universo y selección de la muestra representativa que de acuerdo con las particularidades del Grupo Garza, S.A. de C.V., es posible fundamentar que la población o universo para el desarrollo de este estudio corresponde al total de empleados con que cuenta, quienes aproximadamente suman un total de 1,500 trabajadores. La muestra representativa de esta investigación está conformada por el personal de las áreas de Crédito, Cobranza y Ventas de la Gerencia Chiapas (ver figura 13), quienes operativamente desarrollan actualmente actividades vinculadas a la gestión del crédito, comercialización y recuperación de la cobranza, es decir actividades ligadas al riesgo de la empresa. Conviene señalar que la información que se pretende obtener a través de esta muestra seleccionada será fundamental para concluir con resultados objetivos y satisfactorios.

FIGURA 13.- Relación de personal del área de Crédito, Cobranza y Ventas.

| PERSONAL | CANTIDAD |
|---|-----------|
| CREDITO Y COBRANZA (Gerencia, Ejecutivos, Analistas, Gestores, Facturistas-cajeras, etc.) | 34 |
| VENTAS-CREDITO (Gerencia y ejecutivos de 7 sucursales) | 29 |
| TOTAL | 63 |

Fuente: Grupo Garza, S.A. de C.V.

Tamaño de la muestra de una población finita. Para realizar la toma de esta muestra, fue necesario desarrollar la fórmula de Carl Mc.Daniel Jr. (1982)

$$n = \frac{N}{Nd^2+1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
N = Universo
d = Margen de error 10%

Sustituyendo valores:

n = ?
N = 63
d = 10%

$$n = \frac{63}{63(0.10)^2+1} = \frac{63}{63(.01)+1} = \frac{63}{1.63} = 38.65 \quad n = 38$$

Para efectos de precisión objetiva del procedimiento de selección de la muestra, y con el más claro propósito de quién debe incluirse, resulta importante destacar que estos se elegirán de manera aleatoria asegurando así que cada elemento del área de crédito, cobranza y ventas tenga la misma probabilidad de ser elegido.

4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: Seleccionar un instrumento, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones para su análisis correcto. Para Sabino (2000), el diseño se refiere a una estrategia general, que tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan de trabajo que permita al investigador determinar las operaciones necesarias para hacerlo.

El instrumento de investigación, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene

en mente.⁷⁴ Bajo la razón de estos fundamentos, es indiscutible que todo investigador debe establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas a formular para la recolección de datos, en tal sentido es necesario recalcar que para desarrollo de esta investigación que conlleva el más firme propósito en cumplir de manera precisa con el objeto de estudio, ha sido necesario poner en práctica métodos que emplean eficacia y consistencia, por lo que se ha determinado aplicar las siguientes técnicas:

A).- Técnica de la entrevista. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), quienes definen a la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), para los efectos de esta investigación se precisa la aplicación de **la entrevista abierta** donde también los citados autores la fundamentan como una guía general de contenido y el entrevistador posee la flexibilidad para manejarla. Bajo esta razón primordial de obtener información relacionada al estado actual que guarda el área de crédito y cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., empresa objeto principal del presente estudio, se desarrolla una serie de entrevistas semidirigidas e individuales para los ejecutivos del comité de riesgos (Finanzas, Jurídico y Contraloría) a manera de darle mayor sustento de efectividad a la presente investigación, dichas entrevistas serán consideradas fundamentales como fuentes de información primaria para conocer así la situación actual que presenta el área de crédito y la cobranza.

B).- Técnica del cuestionario. Tomando en cuenta el aporte de Hernández, Fernández y Baptista (2003), en relación a que el cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, resulta evidente que este instrumento de recolección de datos está integrado y diseñado por preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas. Para los efectos de este estudio, el cuestionario diseñado y aplicado como método preciso para identificar aciertos, fallas, y oportunidades dentro del proceso de control del crédito y la cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., consta de 12 preguntas que serán aplicadas de manera directa a 38 elementos como parte de la muestra determinada, quienes como ya se ha mencionado forman parte del equipo de las áreas de crédito, cobranza y ventas. Cabe señalar que dentro de la mecánica de este proceso, cada uno de los entrevistados marcara su respuesta de acuerdo a las 3 opciones que se le presentan en cada pregunta, mismas que a su criterio sea la de mayor a menor grado de importancia enumerándolas en la escala del 1 al 3, siendo el número 1 de mayor valoración. Esta aplicación de cuestionarios permitirá reflejar el escenario objetivo y valido a manera de que la información obtenida sea relevante para dar respuesta a las variables, a si como a la conclusión de este proyecto de investigación.

⁷⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., “Metodología de la investigación” (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003. P.242

A continuación se presenta el modelo de cuestionario y entrevista a utilizar:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A APLICARSE A LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL GRUPO GARZA, S.A. DE C.V.

OBJETIVO: Conocer la opinión de estas personas respecto al **control del crédito y la cobranza como estrategia de administración de riesgos.**

Estimado ejecutivo del Grupo Garza, S.A. de C.V. es muy importante conocer tus opiniones respecto a la implementación de un adecuado control del crédito y la cobranza, por lo que agradezco tu colaboración contestando este cuestionario. Los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos en el desarrollo de una tesis de maestría.

INSTRUCCIONES: Enumera del 1 al 3 de mayor a menor grado de importancia según corresponda a la pregunta planteada.

1.- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con la implementación de una adecuada estrategia para el control del crédito y la cobranza?

- () Mejoran los procesos continuos de operaciones e incrementan las ventas
- () Evita y previene problemas por falta de liquidez
- () Aumentan los movimientos comerciales y mantiene una cartera sana

2.- ¿En qué casos se debe considerar que los problemas de liquidez sean reflejo de un mal control en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza?

- () Cuando crecen los compromisos con proveedores sin poder solventarlos
- () Al observar la necesidad de capital y tener que recurrir a préstamos bancarios
- () Cuando periódicamente aumentan los vencimientos de las cuentas x cobrar

3.- ¿De qué manera se puede demostrar el interés y compromiso que los ejecutivos deben tener para el cumplimiento de las políticas del área?

- () Cuando aumentan las ventas a crédito y se mantiene sana liquidez
- () Cuando se presentan óptimos resultados de recuperación de cartera
- () Al estimar que existe un balance adecuado entre el crédito y la cobranza

4.- ¿Ante circunstancias que anticipen el incumplimiento del pago de un cliente que acciones consideras que se deban tomar?

- () Suspensión temporal del crédito y gestión necesaria de recuperación
- () Gestión inmediata de recuperación con intervención jurídica
- () Negociación del adeudo aceptando bienes o activo fijo

5.- ¿Cuál es el beneficio especial que los descuentos por pronto pago le deben representar a un cliente?

- () La disminución del monto de su adeudo
- () Deslinde de obligaciones con tiempo anticipado
- () Obtención de revolvencia del crédito con la ventaja de descuentos

6.- ¿Qué medidas se deben tomar cuando un cliente declara insolvencia financiera para cumplir con sus obligaciones de pago?

- Canalizar su situación al área jurídica para proceso legal
- Hacer labor de cobranza y registrar internamente la cuenta como irrecuperable
- Negociar inmediatamente la recuperación de la cuenta con activos o bienes

7.- ¿Que beneficios refleja dar respuesta en tiempo y forma una solicitud o ampliación de crédito?

- Captar mayores ventas, y atraer a nuevos clientes potenciales
- Ganar a un cliente y la oportunidad de hacer negocios
- Prestigio ante el mercado y clientela

8.- ¿En qué casos consideras que sea necesario negarle la línea de crédito a un cliente?

- Al evidenciar mal comportamiento e historial crediticio
- Cuando no presenta solvencia financiera suficiente para respaldar su solicitud
- Cuando exhibe datos falsos y documentos apócrifos

9.- ¿Que otros factores consideras que deban tomarse en cuenta para tener un grado de certeza mayor en la recuperación de un crédito?

- La experiencia del cliente en los negocios y su capacidad de administración
- La volatilidad del mercado en su sector
- El tamaño de la empresa y su volumen de operaciones

10.- ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar un cambio o adecuación de las herramientas básicas del monitoreo de cartera?

- Volumen de clientes y factores de comercialización
- Las condiciones del mercado y la competencia
- El costo de la inversión y su rentabilidad

11.- Cuando una empresa necesita mitigar riesgos, ¿Que estrategias se deben requerir para la administración eficaz del crédito y la cobranza?

- Despachos externos de cobranza y venta de cartera en riesgo
- Seguros de crédito y factoraje financiero
- Agencia externa de call center para cobranza telefónica

12.- ¿Qué beneficios le puede presentar a la empresa concretar un adecuado control en el crédito y la cobranza?

- Mayores utilidades y un manejo adecuado de administración de riesgos
- Crecimiento y solidez financiera para nuevos retos comerciales
- Automatización de procesos y mejora de calidad en el servicio

Ideas/Comentarios: *(Que propones para mejorar el control en el crédito y la cobranza)*

TU PARTICIPACIÓN HA SIDO MUY IMPORTANTE, **GRACIAS.**

4.5 Procesamiento de Resultados.

Una vez seleccionada la muestra de elementos, quienes fueron determinados como el prototipo idóneo dentro de la empresa, se procedió a la aplicación del cuestionario, mismo que se desarrollo de manera satisfactoria con dicha muestra. Posterior a esta actividad, inmediatamente se procedió a la recolección y tabulación de la información, utilizando para ello un escenario práctico mediante el programa de cómputo Microsoft Excel 2007, llevando de esta manera la concentración de los cuadros de frecuencias y gráficos.

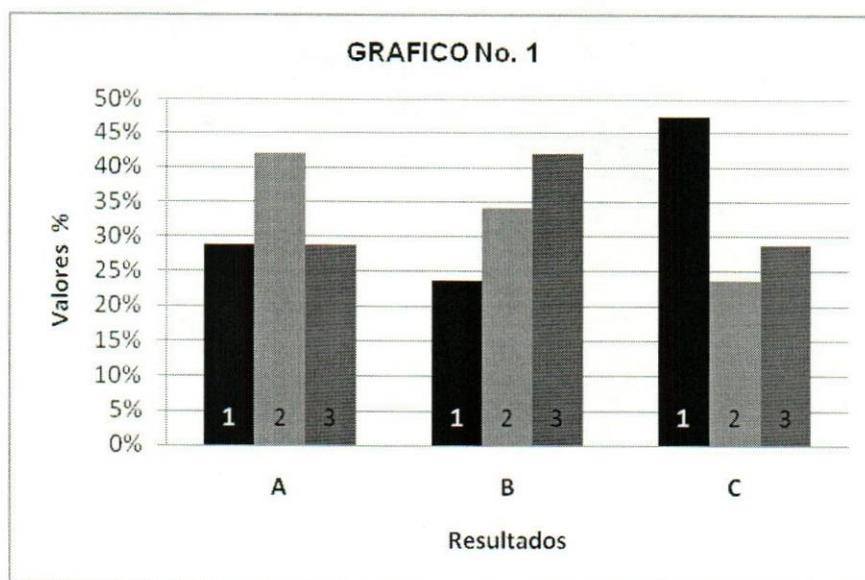
De acuerdo a las instrucciones dadas para el llenado del cuestionario, acerca de enumerar del 1 al 3 de mayor a menor grado de importancia según corresponda a la pregunta planteada, se presenta la siguiente obtención de resultados:

1.- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con la implementación de una adecuada estrategia para el control del crédito y la cobranza?

CUADRO No. 1.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 11 | 29% | 9 | 24% | 18 | 47% |
| 2 | 16 | 42% | 13 | 34% | 9 | 24% |
| 3 | 11 | 29% | 16 | 42% | 11 | 29% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Mejoran los procesos continuos de operaciones e incrementan las ventas
- B).- Evita y previene problemas por falta de liquidez
- C).- Aumentan los movimientos comerciales y mantiene una cartera sana

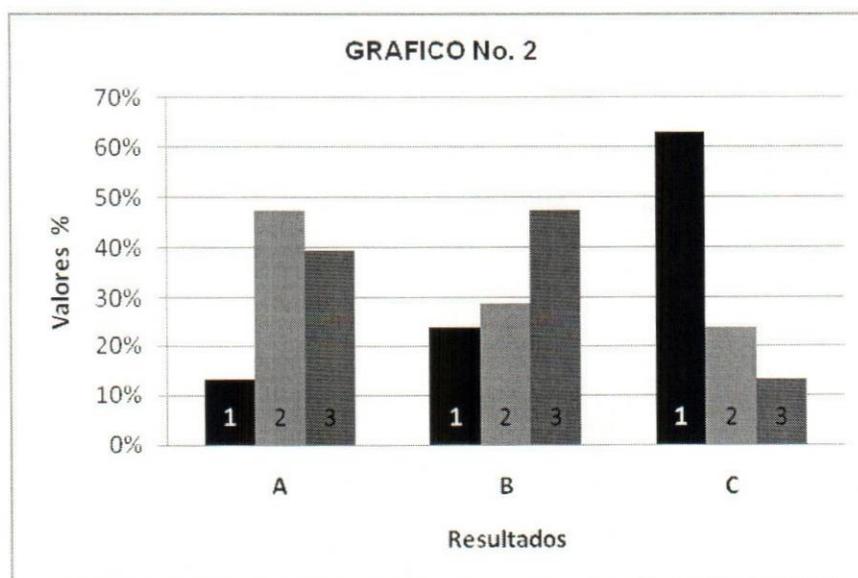


2.- ¿En qué casos se debe considerar que los problemas de liquidez sean reflejo de un mal control en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza?

CUADRO No. 2.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 5 | 13% | 9 | 24% | 24 | 63% |
| 2 | 18 | 47% | 11 | 29% | 9 | 24% |
| 3 | 15 | 39% | 18 | 47% | 5 | 13% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Cuando crecen los compromisos con proveedores sin poder solventarlos
- B).- Al observar la necesidad de capital y tener que recurrir a préstamos bancarios
- C).- Cuando periódicamente aumentan los vencimientos de las cuentas x cobrar

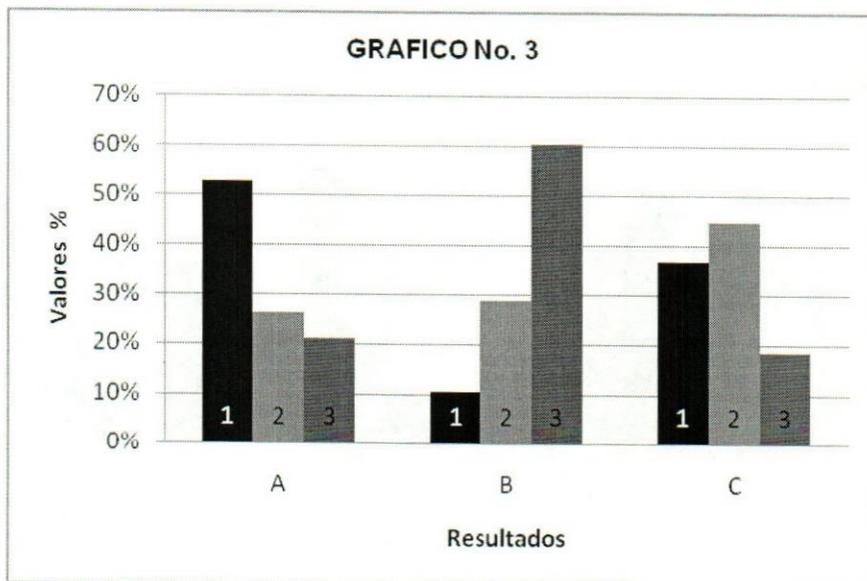


3.- ¿De qué manera se puede demostrar el interés y compromiso que los ejecutivos deben tener para el cumplimiento de las políticas del área?

CUADRO No. 3.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 20 | 53% | 4 | 11% | 14 | 37% |
| 2 | 10 | 26% | 11 | 29% | 17 | 45% |
| 3 | 8 | 21% | 23 | 61% | 7 | 18% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Cuando aumentan las ventas a crédito y se mantiene sana liquidez
- B).- Cuando se presentan óptimos resultados de recuperación de cartera
- C).- Al estimar que existe un balance adecuado entre el crédito y la cobranza



4.- ¿Ante circunstancias que anticipen el incumplimiento del pago de un cliente que acciones consideras que se deban tomar?

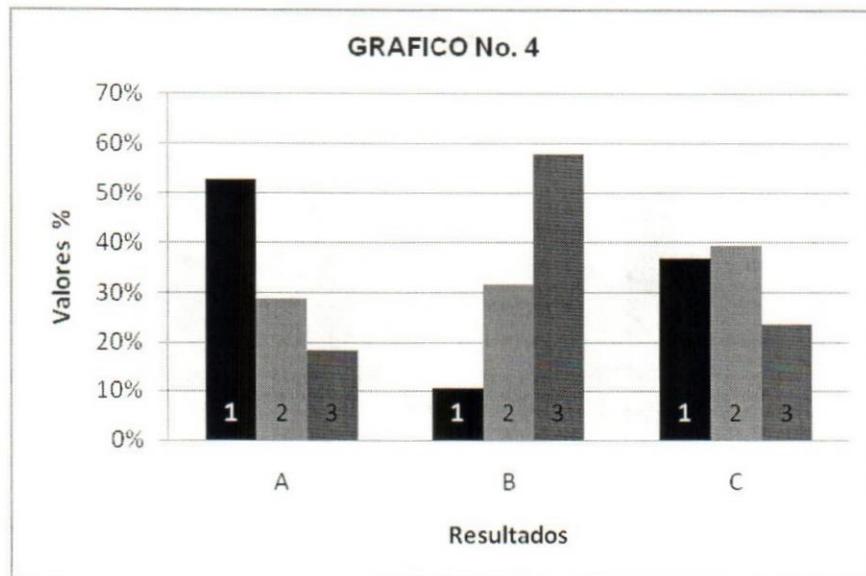
CUADRO No. 4.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 20 | 53% | 4 | 11% | 14 | 37% |
| 2 | 11 | 29% | 12 | 32% | 15 | 39% |
| 3 | 7 | 18% | 22 | 58% | 9 | 24% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- Suspensión temporal del crédito y gestión necesaria de recuperación

B).- Gestión inmediata de recuperación con intervención jurídica

C).- Negociación del adeudo aceptando bienes o activo fijo



5.- ¿Cuál es el beneficio especial que los descuentos por pronto pago le deben representar a un cliente?

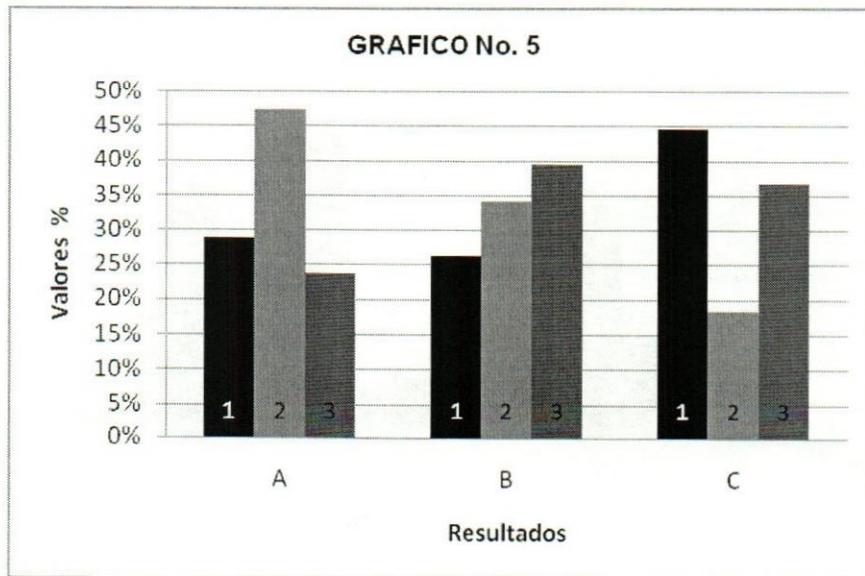
CUADRO No. 5.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 11 | 29% | 10 | 26% | 17 | 45% |
| 2 | 18 | 47% | 13 | 34% | 7 | 18% |
| 3 | 9 | 24% | 15 | 39% | 14 | 37% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- La disminución del monto de su adeudo

B).- Deslinde de obligaciones con tiempo anticipado

C).- Obtención de revolvencia del crédito con la venta de descuentos

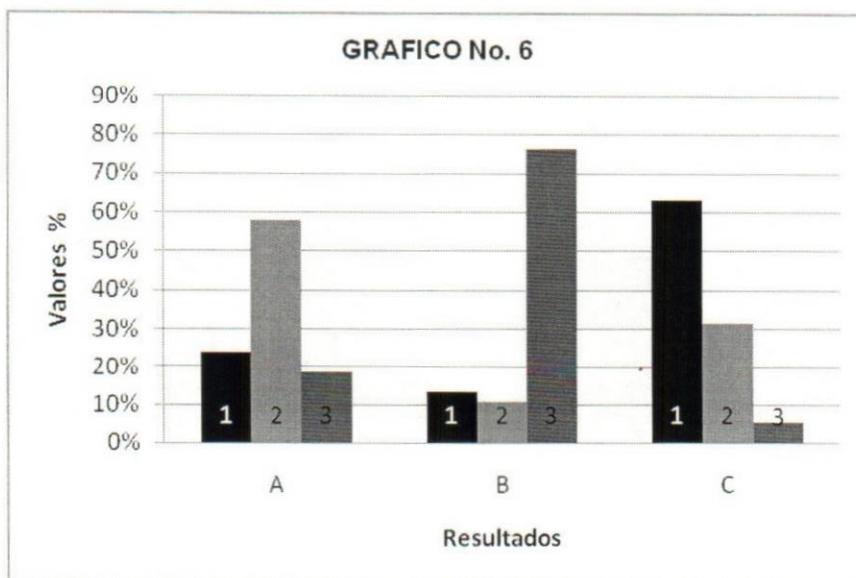


6.- ¿Qué medidas se deben tomar cuando un cliente declara insolvencia financiera para cumplir sus obligaciones de pago?

CUADRO No. 6.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 9 | 24% | 5 | 13% | 24 | 63% |
| 2 | 22 | 58% | 4 | 11% | 12 | 32% |
| 3 | 7 | 18% | 29 | 76% | 2 | 5% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Canalizar su situación al área jurídica para proceso legal
- B).- Hacer labor de cobranza y registrar internamente la cuenta como irrecoverable
- C).- Negociar inmediatamente la recuperación de la cuenta con activos o bienes



7.- ¿Que beneficios refleja dar respuesta en tiempo y forma una solicitud o ampliación de crédito?

CUADRO No. 7.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 12 | 32% | 16 | 42% | 10 | 26% |
| 2 | 17 | 45% | 16 | 42% | 5 | 13% |
| 3 | 9 | 24% | 6 | 16% | 23 | 61% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Captar mayores ventas, y atraer a nuevos clientes potenciales
- B).- Ganar a un cliente y la oportunidad de hacer negocios
- C).- Prestigio ante el mercado y clientela



8.- ¿En qué casos consideras que sea necesario negarle la línea de crédito a un cliente?

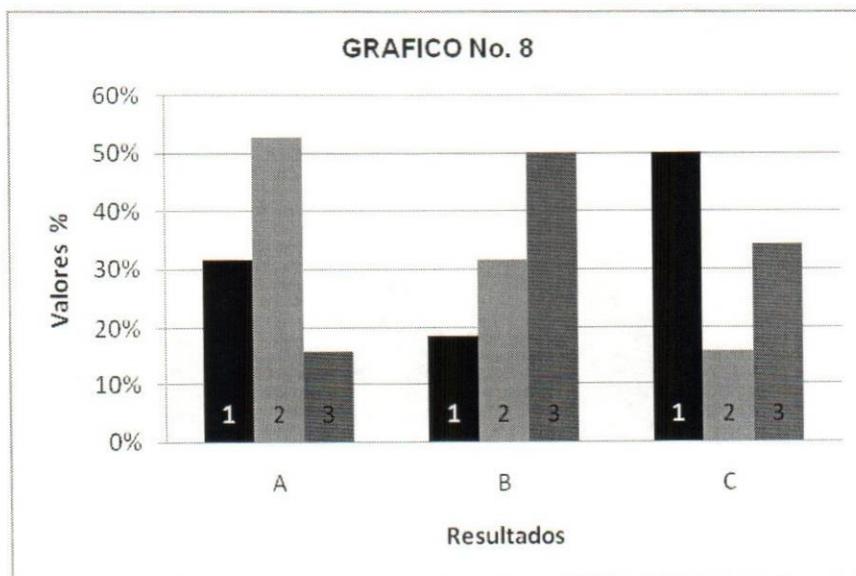
CUADRO No. 8.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 12 | 32% | 7 | 18% | 19 | 50% |
| 2 | 20 | 53% | 12 | 32% | 6 | 16% |
| 3 | 6 | 16% | 19 | 50% | 13 | 34% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- Al evidenciar mal comportamiento e historial crediticio

B).- Cuando no presenta solvencia financiera suficiente para respaldar su solicitud

C).- Cuando exhibe datos falsos y documentos apócrifos



9.- ¿Que otros factores consideras que deban tomarse en cuenta para tener un grado de certeza mayor en la recuperación de un crédito?

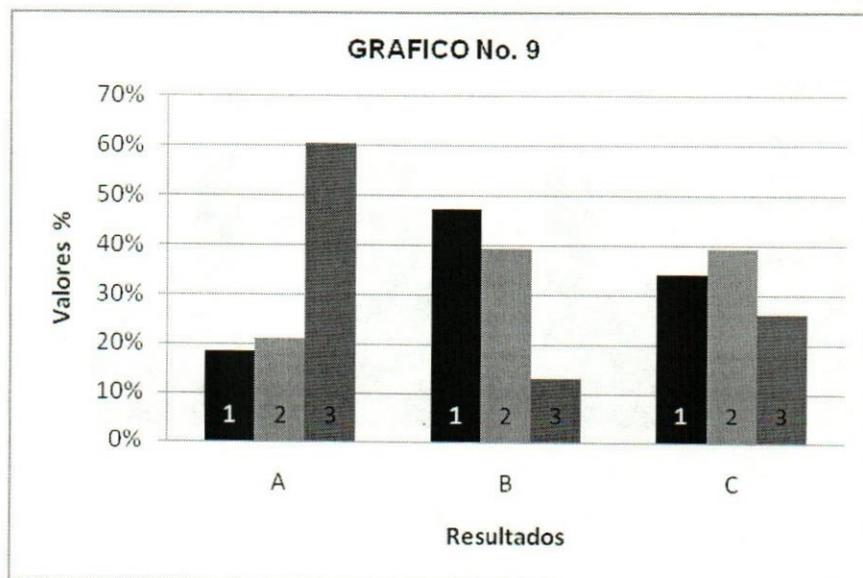
CUADRO No. 9.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 7 | 18% | 18 | 47% | 13 | 34% |
| 2 | 8 | 21% | 15 | 39% | 15 | 39% |
| 3 | 23 | 61% | 5 | 13% | 10 | 26% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- La experiencia del cliente en los negocios y su capacidad de administración

B).- La volatilidad del mercado en su sector

C).- El tamaño de la empresa y su volumen de operaciones

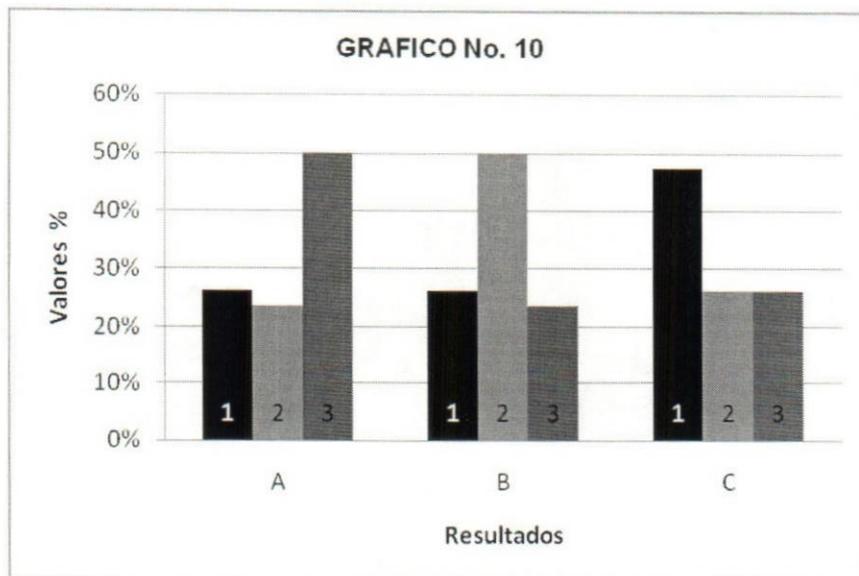


10.- ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar un cambio o adecuación de las herramientas básicas del monitoreo de cartera?

CUADRO No. 10.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 10 | 26% | 10 | 26% | 18 | 47% |
| 2 | 9 | 24% | 19 | 50% | 10 | 26% |
| 3 | 19 | 50% | 9 | 24% | 10 | 26% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Volumen de clientes y factores de comercialización
- B).- Las condiciones del mercado y la competencia
- C).- El costo de la inversión y su rentabilidad



3.2.14 Indicadores y Reportes.

El desarrollo y sistematización de estos factores dentro de la empresa se realiza de la siguiente manera:

Indicadores. La empresa hace uso de esta herramienta básica como alternativa de mejora bajo su fin principal de observar, describir y evaluar los diferentes aspectos de una situación actual, formular situaciones deseadas o comparar una situación común con relación a una situación deseada; es decir es esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados de la empresa. Entre la cuales se pueden nombrar las siguientes categorías:

A).- Recuperación de la cartera. Su objetivo es conocer los índices de recuperación de la cartera de clientes. Puntos importantes:

- a).- Este indicador es básico para monitorear día a día, semana a semana, mes a mes, el comportamiento de la cartera vencida.
- b).- Debe poderse generar en diferentes periodos que (diario, semanal, mensual, trimestral, anual), según la necesidad de la gerencia de riesgos.
- c).- Es importante que pueda generarse por unidad de negocio, ejecutivo de venta, y otras combinaciones importantes
- d).- Es importante que pueda generar datos estadísticos para presentar visualmente la tendencia.

B).- Días de cartera. El principal objetivo radica en conocer el número de veces que nuestro saldo promedio de clientes ha sido recuperado durante un periodo determinado. En este cálculo, no se toma en cuenta los saldos de clientes que están en jurídico. Aspectos importantes:

- a).- Es importante generar estadísticas diarias, semanales, mensuales, etc.
- b).- Se considera importante generar rotación de cartera general, por región, o unidad de negocio, incluso por Ejecutivo de Ventas, como herramienta para los gerentes de plaza.

C).- Loan review. Su finalidad es conocer la cantidad de clientes con movimiento en los últimos 3 meses y tengan el expediente completo, incompletos y crédito sin soporte documental. Es labor de los ejecutivos de venta requerir en tiempo al cliente la documentación que falte con apoyo del jefe de crédito regional. Puntos importantes:

- a).- Este indicador permite visualizar el porcentaje de expedientes que tienen la documentación completa.
- b).- Permite disminuir el riesgo por otorgamiento de créditos.

D).- Días de otorgamiento de crédito. Su Objetivo es conocer el nivel de servicio del departamento de riesgos para otorgar una línea de crédito a un cliente; de tal forma que sirva como una herramienta de venta para el ejecutivo de ventas y una fuente de información para los directores y socios para la toma de decisiones. Es importante establecer un objetivo cuantitativo para este indicador.

- a).- Al estabilizar este indicador, se deberá comunicar a la organización para que se toma en cuenta por parte de los ejecutivos como una herramienta de venta adicional.
- b).- Este parámetro indica el tiempo requerido en promedio por el área de riesgos

desde que se recibió completa la documentación hasta que se dio a conocer la decisión final de otorgamiento de crédito.

Reportes. Para el Grupo Garza, S.A. de C.V. los reportes principalmente permiten mantener informado a los ejecutivos acerca de los movimientos que se registran durante la captura o modificación de la información. Con estos se observan las tendencias y sobretodo se pueden tomar decisiones para tener un mejor control de los recursos de la empresa, entre ellos encontramos:

A).- Resumen diario cuenta por cobrar (CxC). Este reporte tiene como su principal objetivo dar a Conocer la situación de la cartera de crédito (vigente y vencida) por cliente, por ejecutivo de ventas, por sucursal, por segmento, días de vencido, documentos vencidos, días restantes para su vencimiento.

B).- Indicador de cartera. Con este es posible revisar el comportamiento histórico de las cuentas por cobrar, cartera vencida en monto y porcentaje (por gerencia y total del grupo). Este reporte muestra todas las sucursales y el comportamiento diario de su cartera vencida y total. Analizando este reporte se pueden obtener conclusiones, como: cuales son las sucursales con mayor porcentaje de cartera vencida, que días del mes aumenta más la cartera, entre otras; información que es útil para establecer medidas preventivas.

C).- Reporte de comisiones. Permite obtener el reporte de pago de comisiones por ventas a crédito y de contado.

D).- Cartera por períodos. Este permite Monitorear y controlar la cartera total por edades de vencimiento. El análisis de este reporte permite establecer acciones correctivas dependiendo de los periodos de la cartera.

E).- Cartera por unidad de negocios. A través de este reporte es posible mantener el control de la cartera total por unidad de negocio y establecer las bases para determinar las acciones correctivas a tomar.

F).- Seguimiento a meta de cobranza. Permite controlar la recuperación diaria de cartera y visualizar la tendencia de recuperación durante el mes contra las metas establecidas en un inicio. Este reporte se muestra por unidad de negocio, región, empresa y global. El análisis de este documento permite establecer acciones correctivas en aquellas unidades de negocio que se tiene una baja recuperación de cartera, o cuya cartera vencida representa un alto porcentaje de la cartera total.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Cualquier clase de investigación que se desee emprender requiere de la utilización de una metodología adecuada y técnicas de investigación. Bajo ese claro propósito se desarrollan en este capítulo las temáticas que perfeccionan y le dan la dirección correcta a este trabajo de investigación, lo cual nos permite visualizar la dimensión de su eficacia en la búsqueda de un resultado satisfactorio.

4.1 Definición del alcance de la investigación.

La presente sección tiene como finalidad determinar la importancia del proceso metodológico que permita llevar de manera precisa esta investigación siendo desde el principio coherente con lo que se desea realizar, ajustado a los parámetros de trabajo, y válidos para los resultados que se desean alcanzar permitan proyectar el enfoque pertinente dentro de este estudio.

Enfoque de la Investigación. Existen dos enfoques para la investigación, el enfoque cualitativo y cuantitativo, que según el objeto de estudio y el objetivo del trabajo, se identifica con alguno de éstos y cumple con ciertas características que los diferencian. El enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica, el conteo y la estadística para probar hipótesis, además establece patrones de conducta dentro de una población. El enfoque cualitativo es una recolección de datos sin medición numérica, donde sólo intenta reconstruir la realidad tal como es observada, pues no siempre prueban hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Por las características de este problema de investigación y los objetivos del trabajo, el enfoque de investigación de esta tesis será **cualitativo** ya que el principal método de recolección de datos será por medio de entrevistas, y cuestionarios sin incurrir en mayores datos numéricos.

Tipo de Investigación. Existen cuatro niveles de estudio, exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, los cuales muestran el alcance que puede llegar a tener la investigación y de dónde parte. Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que los estudios exploratorios se utilizan cuando el estudio del tema ha sido poco estudiado, por lo que es normal que se encuentren muchas dudas sobre éste. Mientras que los estudios descriptivos buscan especificar las características más importantes de todos los datos que se incluyen en un análisis. De acuerdo con Sabino (2000), la investigación descriptiva, se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema. Por su lado Cervo y Bervian (1989), la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”.

Con base a la aportación teórica de los expertos en el tema, se puede decir que la investigación descriptiva trata descubrir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno, y las relaciones que existen con otros. Por lo tanto, no sólo se trata de medir, sino también de comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.⁷¹

Bajo el contexto que antecede, se determina que el desarrollo de esta investigación estará sujeta a un marco **descriptivo** ya que se investigarán los problemas que existen en el área de crédito y cobranza de la empresa Grupo Garza, S.A de C.V. utilizando para ello el método de la entrevista y el cuestionario, herramientas que revelarán el verdadero estado y funcionamiento del citado departamento para que a través de un análisis posterior se concrete la proyección de una mejora de procesos.

Diseño de la Investigación.

Un buen diseño de la investigación, nos asegura que el proyecto se realizará de manera efectiva y eficiente. Según Malhotra (1997), generalmente el diseño de la investigación incluye: Definir la información necesaria, diseñar las fases exploratorias, descriptivas o causales, especificar los procedimientos para medir y elaborar escalas, construir y probar previamente la forma apropiada para recolectar datos, especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra, así como desarrollar un plan para el análisis de los datos recabado.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), el diseño de esta investigación es **no experimental** ya que se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

De manera concluyente y acorde a las aplicaciones teóricas que anteceden se determina básicamente que para el desarrollo de este trabajo de investigación, el tipo de diseño será: **concluyente, no experimental y longitudinal**.

Longitudinal, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2003), estos estudios recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias, tal como se ha determinado el enfoque y efectos para este estudio, ya que los datos e información recolectadas serán en periodos específicos a través del tiempo, para posterior a ello y en razón al proceso descriptivo se ubicaran y categorizaran los resultados de las entrevistas, asegurando así su grado de confiabilidad del presente diseño. De esta manera se concreta que el estudio se enfocara en describir el comportamiento de las variables de control del crédito y la cobranza dentro de las operaciones comerciales del Grupo Garza, S.A. de C.V., analizando a su vez la relación de esta con la administración de riesgos a fin de observar el comportamiento básico de estas variables y su importancia para perfilar segmentos de control y administración dentro del área de crédito y cobranza.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de exposiciones. Lo que se somete a

⁷¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., "Metodología de la investigación" (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003, p.117

comprobación no es exactamente la hipótesis ni las variables que la integran, sino la relación que expresan entre sí las variables estudiadas en la investigación.

De acuerdo con Zorrilla (1985), una hipótesis se estructura con tres elementos:

A).- Unidades de Análisis. También conocidas como unidades de observación y representan el objeto de estudio.

B).- Las Variables. Que son los atributos, características o propiedades que presentan las unidades de análisis y que serán sometidas a medición.

C).- Enlace Lógico. Son términos de relación o enlace entre las unidades de análisis y las variables.

Para que una hipótesis sea considerada como correcta, debe referirse a dos o más variables potencialmente medibles y especificar al mismo tiempo de qué manera se relacionan dichas variables (Kerlinger, 1988). Deben referirse a una situación real, los términos tienen que ser comprensibles, precisos y lo más concreto posible; la relación entre variables propuesta debe ser clara y verosímil (lógica) y deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Con base a lo anterior y analizando el panorama actual respecto al control del crédito y la cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., se determina la siguiente hipótesis:

“La aplicación de un sistema de controles para el crédito y la cobranza, resulta ser el medio adecuado para la administración de riesgos, fortaleciendo una sana liquidez financiera dentro de la empresa y fomentando el compromiso del personal involucrado”.

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas el investigador no puede asegurar que vayan a comprobarse.⁷²

La hipótesis del presente trabajo, puede clasificarse como **hipótesis de investigación**, ya que trata de responder en forma amplia las dudas existentes acerca de la implementación de controles en el crédito y la cobranza dentro de la empresa Grupo Garza, S.A. de C.V. Con base al tipo de hipótesis anteriormente planteado, ha sido posible sintetizar que un sistema de reestructuración en el control del crédito y la cobranza permitirá contar con las bases correctas y el medio adecuado de creación de valor en el sentido que contribuirá a tener una sana liquidez financiera dentro de la empresa, optimizando a su vez el desempeño de los ejecutivos involucrados.

Identificación de variables. Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.⁷³ La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable, según nos señala Hernández, Fernández, y Baptista (2003).

⁷² Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., “Metodología de la investigación” (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003, p.141

⁷³ *Ibidem*, p.143

Con la hipótesis planteada para el proceso y desarrollo de esta investigación, ha sido posible encontrarnos con la panorámica de dos variables que permiten darle el sentido idóneo al progreso de este objeto de estudio, dentro de ellas se exponen las siguientes:

A).- Variable Independiente. Conviene destacar que para el desarrollo de este estudio, **el crédito y la cobranza** corresponde al perfil de esta variable, en el sentido de que es el factor fundamental a ser descrito y sujeto a explicación con la finalidad de brindarnos la visión de los aspectos organizacionales que se buscan dentro de la empresa, haciendo valer el contexto de que una reestructuración de controles en el área de crédito y cobranza promoverá la eficiencia operacional, administrativa y financiera. Con base a ello será posible observar en qué medida cambia la variable dependiente, dejando en claro a su vez la relación entre ellas.

B).- Variable Dependiente. Para el desarrollo de esta variable, se aprecia que **la administración de riesgos** figura ser el perfil idóneo, dada su importancia como factor determinante de repercusión por la aplicación de controles adecuados en el área de crédito y cobranza, por lo que a su vez se hará énfasis en los efectos de variaciones por las repercusiones que puedan obtenerse dentro de este proceso.

| VARIABLES | CONCEPTUALIZACIÓN | OPERACIONALIZACIÓN |
|------------------------------|--|---|
| CRÉDITO Y COBRANZA | Entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado (Villaseñor, 2004). | Otorgar a terceros valores o bienes, esperando la recuperación efectiva en un tiempo y forma estimada, y con un valor agregado. |
| ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS | "La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que "importa" porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo". (Bodie, 1998). | Medir y controlar el riesgo, mediante la instrumentación de técnicas, herramientas, políticas e implementación de procesos. |

4.3 Selección del universo y delimitación de la muestra.

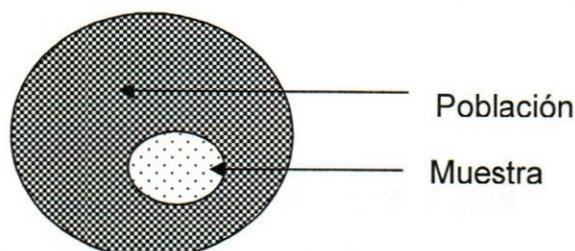
La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación, y la muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población" (Morles, 1994).

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2003), el universo es el conjunto de todos

los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, y el muestreo consiste en seleccionar a un grupo representativo del universo para que pueda ser sujeto de investigación, la cual consiste en obtener un subgrupo de una población en la que todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos (ver figura 12).

La definición de esta temática en relación a la población y muestra de un estudio ha sido fundamental, ya que regularmente las poblaciones suelen ser muy numerosas, por lo que es difícil estudiar a todos sus miembros; además de que esto no es posible, es decir no es necesario, es como si se quisiera estudiar la composición química del agua de un río y para ello se intentará analizar todo el agua que corre por su cauce, cuando solamente se puede tomar muestras para realizar el estudio y llegar a conclusiones generalizables con respecto a la composición química del agua a todo el río.

FIGURA 12.- Representación del universo y delimitación de la muestra.



Fuente: Interpretación con base a Hernández, Fernández, y Baptista (2003).

Con base a la figura anterior, es posible interpretar que cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, se espera que a través de un estudio lo que se averigüe en dicha muestra sea cierto para toda la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada dependerá en gran medida de la forma y el tamaño en que sea seleccionada ya que esta jugará un papel muy importante en la investigación.

Después de tener pleno conocimiento sobre la interpretación teórica de autores reconocidos en el tema, se procede a calcular el tamaño del universo y selección de la muestra representativa que de acuerdo con las particularidades del Grupo Garza, S.A. de C.V., es posible fundamentar que la población o universo para el desarrollo de este estudio corresponde al total de empleados con que cuenta, quienes aproximadamente suman un total de 1,500 trabajadores. La muestra representativa de esta investigación está conformada por el personal de las áreas de Crédito, Cobranza y Ventas de la Gerencia Chiapas (ver figura 13), quienes operativamente desarrollan actualmente actividades vinculadas a la gestión del crédito, comercialización y recuperación de la cobranza, es decir actividades ligadas al riesgo de la empresa. Conviene señalar que la información que se pretende obtener a través de esta muestra seleccionada será fundamental para concluir con resultados objetivos y satisfactorios.

FIGURA 13.- Relación de personal del área de Crédito, Cobranza y Ventas.

| PERSONAL | CANTIDAD |
|---|-----------|
| CREDITO Y COBRANZA (Gerencia, Ejecutivos, Analistas, Gestores, Facturistas-cajeras, etc.) | 34 |
| VENTAS-CREDITO (Gerencia y ejecutivos de 7 sucursales) | 29 |
| TOTAL | 63 |

Fuente: Grupo Garza, S.A. de C.V.

Tamaño de la muestra de una población finita. Para realizar la toma de esta muestra, fue necesario desarrollar la fórmula de Carl Mc.Daniel Jr. (1982)

$$n = \frac{N}{Nd^2+1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
 N = Universo
 d = Margen de error 10%

Sustituyendo valores:

n = ?
 N = 63
 d = 10%

$$n = \frac{63}{63(0.10)^2+1} = \frac{63}{63(.01)+1} = \frac{63}{1.63} = 38.65 \quad n = 38$$

Para efectos de precisión objetiva del procedimiento de selección de la muestra, y con el más claro propósito de quién debe incluirse, resulta importante destacar que estos se elegirán de manera aleatoria asegurando así que cada elemento del área de crédito, cobranza y ventas tenga la misma probabilidad de ser elegido.

4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: Seleccionar un instrumento, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones para su análisis correcto. Para Sabino (2000), el diseño se refiere a una estrategia general, que tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan de trabajo que permita al investigador determinar las operaciones necesarias para hacerlo.

El instrumento de investigación, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene

en mente.⁷⁴ Bajo la razón de estos fundamentos, es indiscutible que todo investigador debe establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas a formular para la recolección de datos, en tal sentido es necesario recalcar que para desarrollo de esta investigación que conlleva el más firme propósito en cumplir de manera precisa con el objeto de estudio, ha sido necesario poner en práctica métodos que emplean eficacia y consistencia, por lo que se ha determinado aplicar las siguientes técnicas:

A).- Técnica de la entrevista. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), quienes definen a la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), para los efectos de esta investigación se precisa la aplicación de **la entrevista abierta** donde también los citados autores la fundamentan como una guía general de contenido y el entrevistador posee la flexibilidad para manejarla. Bajo esta razón primordial de obtener información relacionada al estado actual que guarda el área de crédito y cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., empresa objeto principal del presente estudio, se desarrolla una serie de entrevistas semidirigidas e individuales para los ejecutivos del comité de riesgos (Finanzas, Jurídico y Contraloría) a manera de darle mayor sustento de efectividad a la presente investigación, dichas entrevistas serán consideradas fundamentales como fuentes de información primaria para conocer así la situación actual que presenta el área de crédito y la cobranza.

B).- Técnica del cuestionario. Tomando en cuenta el aporte de Hernández, Fernández y Baptista (2003), en relación a que el cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, resulta evidente que este instrumento de recolección de datos está integrado y diseñado por preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas. Para los efectos de este estudio, el cuestionario diseñado y aplicado como método preciso para identificar aciertos, fallas, y oportunidades dentro del proceso de control del crédito y la cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V., consta de 12 preguntas que serán aplicadas de manera directa a 38 elementos como parte de la muestra determinada, quienes como ya se ha mencionado forman parte del equipo de las áreas de crédito, cobranza y ventas. Cabe señalar que dentro de la mecánica de este proceso, cada uno de los entrevistados marcará su respuesta de acuerdo a las 3 opciones que se le presentan en cada pregunta, mismas que a su criterio sea la de mayor a menor grado de importancia enumerándolas en la escala del 1 al 3, siendo el número 1 de mayor valoración. Esta aplicación de cuestionarios permitirá reflejar el escenario objetivo y válido a manera de que la información obtenida sea relevante para dar respuesta a las variables, a si como a la conclusión de este proyecto de investigación.

⁷⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., “Metodología de la investigación” (3a ed.). Editorial McGraw-Hill. México, 2003. P.242

A continuación se presenta el modelo de cuestionario y entrevista a utilizar:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A APLICARSE A LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DEL GRUPO GARZA, S.A. DE C.V.

OBJETIVO: Conocer la opinión de estas personas respecto al **control del crédito y la cobranza como estrategia de administración de riesgos.**

Estimado ejecutivo del Grupo Garza, S.A. de C.V. es muy importante conocer tus opiniones respecto a la implementación de un adecuado control del crédito y la cobranza, por lo que agradezco tu colaboración contestando este cuestionario. Los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos en el desarrollo de una tesis de maestría.

INSTRUCCIONES: Enumera del 1 al 3 de mayor a menor grado de importancia según corresponda a la pregunta planteada.

1.- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con la implementación de una adecuada estrategia para el control del crédito y la cobranza?

- () Mejoran los procesos continuos de operaciones e incrementan las ventas
- () Evita y previene problemas por falta de liquidez
- () Aumentan los movimientos comerciales y mantiene una cartera sana

2.- ¿En qué casos se debe considerar que los problemas de liquidez sean reflejo de un mal control en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza?

- () Cuando crecen los compromisos con proveedores sin poder solventarlos
- () Al observar la necesidad de capital y tener que recurrir a préstamos bancarios
- () Cuando periódicamente aumentan los vencimientos de las cuentas x cobrar

3.- ¿De qué manera se puede demostrar el interés y compromiso que los ejecutivos deben tener para el cumplimiento de las políticas del área?

- () Cuando aumentan las ventas a crédito y se mantiene sana liquidez
- () Cuando se presentan óptimos resultados de recuperación de cartera
- () Al estimar que existe un balance adecuado entre el crédito y la cobranza

4.- ¿Ante circunstancias que anticipen el incumplimiento del pago de un cliente que acciones consideras que se deban tomar?

- () Suspensión temporal del crédito y gestión necesaria de recuperación
- () Gestión inmediata de recuperación con intervención jurídica
- () Negociación del adeudo aceptando bienes o activo fijo

5.- ¿Cuál es el beneficio especial que los descuentos por pronto pago le deben representar a un cliente?

- () La disminución del monto de su adeudo
- () Deslinde de obligaciones con tiempo anticipado
- () Obtención de revolvencia del crédito con la ventaja de descuentos

6.- ¿Qué medidas se deben tomar cuando un cliente declara insolvencia financiera para cumplir con sus obligaciones de pago?

- Canalizar su situación al área jurídica para proceso legal
- Hacer labor de cobranza y registrar internamente la cuenta como irrecuperable
- Negociar inmediatamente la recuperación de la cuenta con activos o bienes

7.- ¿Que beneficios refleja dar respuesta en tiempo y forma una solicitud o ampliación de crédito?

- Captar mayores ventas, y atraer a nuevos clientes potenciales
- Ganar a un cliente y la oportunidad de hacer negocios
- Prestigio ante el mercado y clientela

8.- ¿En qué casos consideras que sea necesario negarle la línea de crédito a un cliente?

- Al evidenciar mal comportamiento e historial crediticio
- Cuando no presenta solvencia financiera suficiente para respaldar su solicitud
- Cuando exhibe datos falsos y documentos apócrifos

9.- ¿Que otros factores consideras que deban tomarse en cuenta para tener un grado de certeza mayor en la recuperación de un crédito?

- La experiencia del cliente en los negocios y su capacidad de administración
- La volatilidad del mercado en su sector
- El tamaño de la empresa y su volumen de operaciones

10.- ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar un cambio o adecuación de las herramientas básicas del monitoreo de cartera?

- Volumen de clientes y factores de comercialización
- Las condiciones del mercado y la competencia
- El costo de la inversión y su rentabilidad

11.- Cuando una empresa necesita mitigar riesgos, ¿Que estrategias se deben requerir para la administración eficaz del crédito y la cobranza?

- Despachos externos de cobranza y venta de cartera en riesgo
- Seguros de crédito y factoraje financiero
- Agencia externa de call center para cobranza telefónica

12.- ¿Qué beneficios le puede presentar a la empresa concretar un adecuado control en el crédito y la cobranza?

- Mayores utilidades y un manejo adecuado de administración de riesgos
- Crecimiento y solidez financiera para nuevos retos comerciales
- Automatización de procesos y mejora de calidad en el servicio

Ideas/Comentarios: *(Que propones para mejorar el control en el crédito y la cobranza)*

TU PARTICIPACIÓN HA SIDO MUY IMPORTANTE, GRACIAS.

4.5 Procesamiento de Resultados.

Una vez seleccionada la muestra de elementos, quienes fueron determinados como el prototipo idóneo dentro de la empresa, se procedió a la aplicación del cuestionario, mismo que se desarrollo de manera satisfactoria con dicha muestra. Posterior a esta actividad, inmediatamente se procedió a la recolección y tabulación de la información, utilizando para ello un escenario práctico mediante el programa de cómputo Microsoft Excel 2007, llevando de esta manera la concentración de los cuadros de frecuencias y gráficos.

De acuerdo a las instrucciones dadas para el llenado del cuestionario, acerca de enumerar del 1 al 3 de mayor a menor grado de importancia según corresponda a la pregunta planteada, se presenta la siguiente obtención de resultados:

1.- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con la implementación de una adecuada estrategia para el control del crédito y la cobranza?

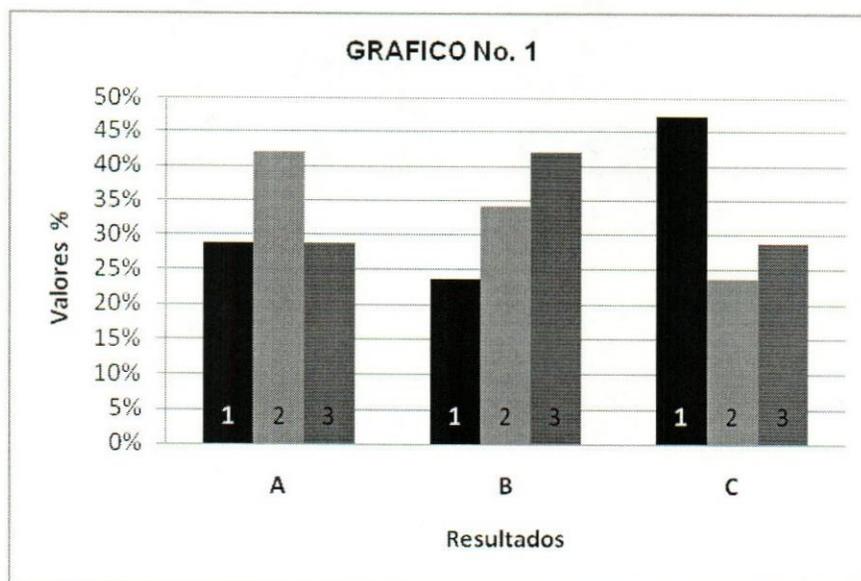
CUADRO No. 1.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 11 | 29% | 9 | 24% | 18 | 47% |
| 2 | 16 | 42% | 13 | 34% | 9 | 24% |
| 3 | 11 | 29% | 16 | 42% | 11 | 29% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- Mejoran los procesos continuos de operaciones e incrementan las ventas

B).- Evita y previene problemas por falta de liquidez

C).- Aumentan los movimientos comerciales y mantiene una cartera sana

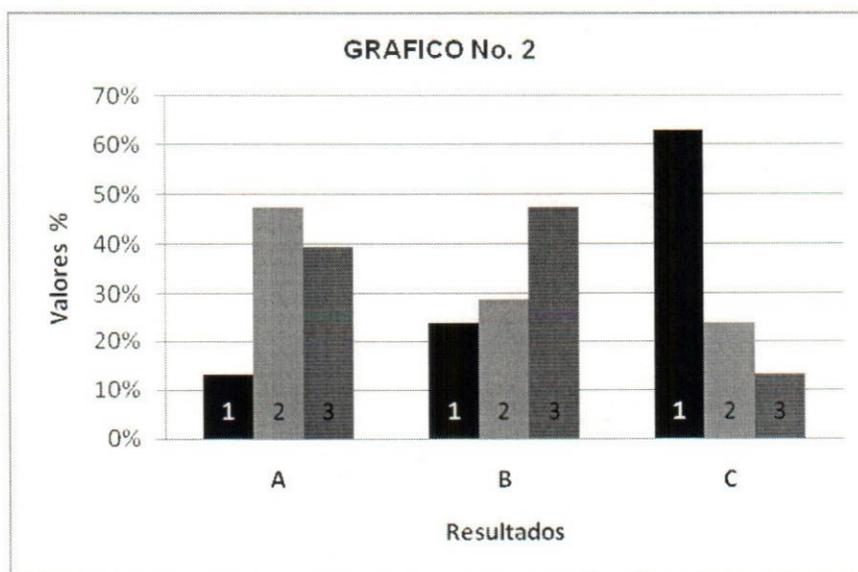


2.- ¿En qué casos se debe considerar que los problemas de liquidez sean reflejo de un mal control en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza?

CUADRO No. 2.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 5 | 13% | 9 | 24% | 24 | 63% |
| 2 | 18 | 47% | 11 | 29% | 9 | 24% |
| 3 | 15 | 39% | 18 | 47% | 5 | 13% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Cuando crecen los compromisos con proveedores sin poder solventarlos
- B).- Al observar la necesidad de capital y tener que recurrir a préstamos bancarios
- C).- Cuando periódicamente aumentan los vencimientos de las cuentas x cobrar

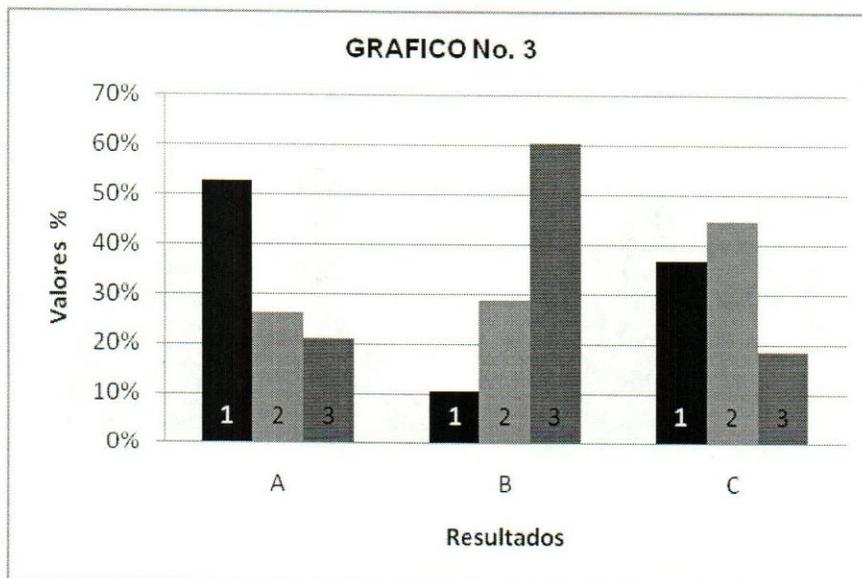


3.- ¿De qué manera se puede demostrar el interés y compromiso que los ejecutivos deben tener para el cumplimiento de las políticas del área?

CUADRO No. 3.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 20 | 53% | 4 | 11% | 14 | 37% |
| 2 | 10 | 26% | 11 | 29% | 17 | 45% |
| 3 | 8 | 21% | 23 | 61% | 7 | 18% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Cuando aumentan las ventas a crédito y se mantiene sana liquidez
- B).- Cuando se presentan óptimos resultados de recuperación de cartera
- C).- Al estimar que existe un balance adecuado entre el crédito y la cobranza

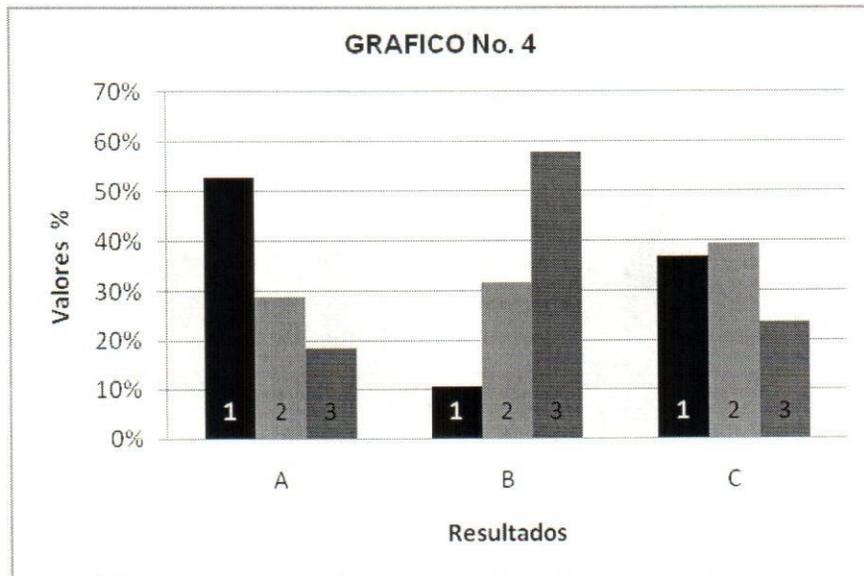


4.- ¿Ante circunstancias que anticipen el incumplimiento del pago de un cliente que acciones consideras que se deban tomar?

CUADRO No. 4.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 20 | 53% | 4 | 11% | 14 | 37% |
| 2 | 11 | 29% | 12 | 32% | 15 | 39% |
| 3 | 7 | 18% | 22 | 58% | 9 | 24% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Suspensión temporal del crédito y gestión necesaria de recuperación
- B).- Gestión inmediata de recuperación con intervención jurídica
- C).- Negociación del adeudo aceptando bienes o activo fijo



5.- ¿Cuál es el beneficio especial que los descuentos por pronto pago le deben representar a un cliente?

CUADRO No. 5.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|-------|----|------|----|------|----|------|
| 1 | 11 | 29% | 10 | 26% | 17 | 45% |
| 2 | 18 | 47% | 13 | 34% | 7 | 18% |
| 3 | 9 | 24% | 15 | 39% | 14 | 37% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- La disminución del monto de su adeudo

B).- Deslinde de obligaciones con tiempo anticipado

C).- Obtención de revolvencia del crédito con la venta de descuentos

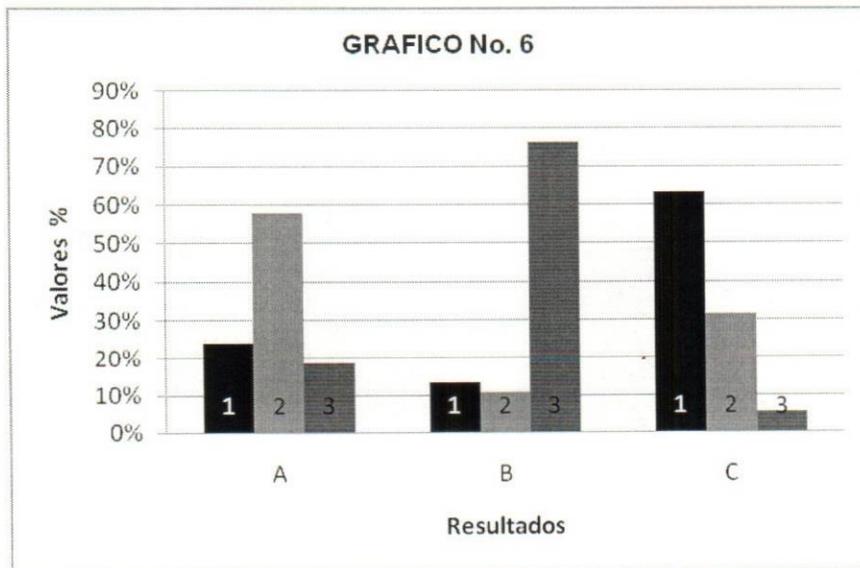


6.- ¿Qué medidas se deben tomar cuando un cliente declara insolvencia financiera para cumplir sus obligaciones de pago?

CUADRO No. 6.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 9 | 24% | 5 | 13% | 24 | 63% |
| 2 | 22 | 58% | 4 | 11% | 12 | 32% |
| 3 | 7 | 18% | 29 | 76% | 2 | 5% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Canalizar su situación al área jurídica para proceso legal
- B).- Hacer labor de cobranza y registrar internamente la cuenta como irrecuperable
- C).- Negociar inmediatamente la recuperación de la cuenta con activos o bienes

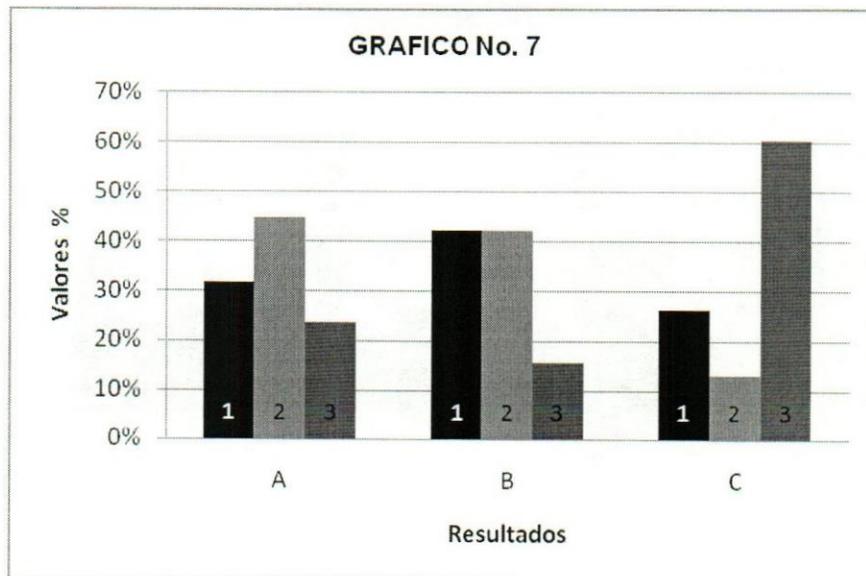


7.- ¿Que beneficios refleja dar respuesta en tiempo y forma una solicitud o ampliación de crédito?

CUADRO No. 7.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 12 | 32% | 16 | 42% | 10 | 26% |
| 2 | 17 | 45% | 16 | 42% | 5 | 13% |
| 3 | 9 | 24% | 6 | 16% | 23 | 61% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Captar mayores ventas, y atraer a nuevos clientes potenciales
- B).- Ganar a un cliente y la oportunidad de hacer negocios
- C).- Prestigio ante el mercado y clientela

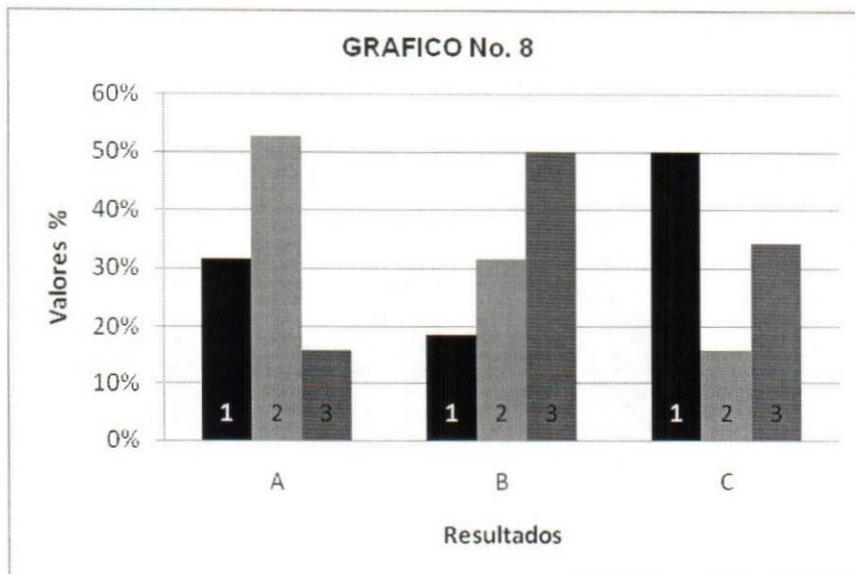


8.- ¿En qué casos consideras que sea necesario negarle la línea de crédito a un cliente?

CUADRO No. 8.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 12 | 32% | 7 | 18% | 19 | 50% |
| 2 | 20 | 53% | 12 | 32% | 6 | 16% |
| 3 | 6 | 16% | 19 | 50% | 13 | 34% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Al evidenciar mal comportamiento e historial crediticio
- B).- Cuando no presenta solvencia financiera suficiente para respaldar su solicitud
- C).- Cuando exhibe datos falsos y documentos apócrifos



9.- ¿Que otros factores consideras que deban tomarse en cuenta para tener un grado de certeza mayor en la recuperación de un crédito?

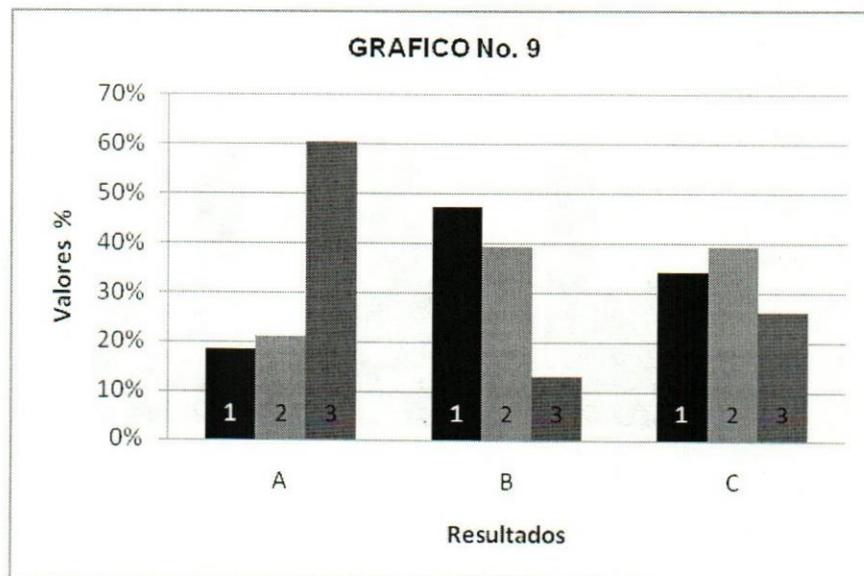
CUADRO No. 9.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 7 | 18% | 18 | 47% | 13 | 34% |
| 2 | 8 | 21% | 15 | 39% | 15 | 39% |
| 3 | 23 | 61% | 5 | 13% | 10 | 26% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- La experiencia del cliente en los negocios y su capacidad de administración

B).- La volatilidad del mercado en su sector

C).- El tamaño de la empresa y su volumen de operaciones

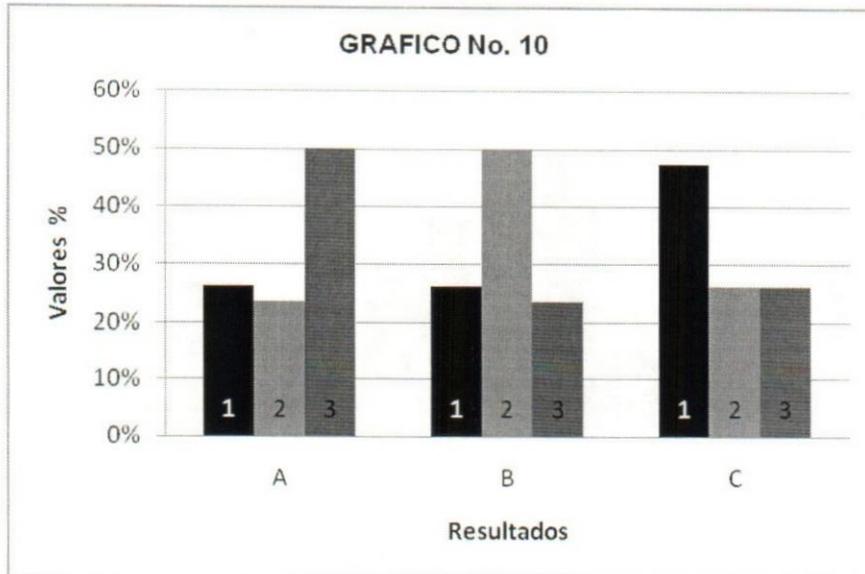


10.- ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar un cambio o adecuación de las herramientas básicas del monitoreo de cartera?

CUADRO No. 10.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 10 | 26% | 10 | 26% | 18 | 47% |
| 2 | 9 | 24% | 19 | 50% | 10 | 26% |
| 3 | 19 | 50% | 9 | 24% | 10 | 26% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Volumen de clientes y factores de comercialización
- B).- Las condiciones del mercado y la competencia
- C).- El costo de la inversión y su rentabilidad



11.- Cuando una empresa necesita mitigar riesgos, ¿Que estrategias se deben requerir para la administración eficaz del crédito y la cobranza?

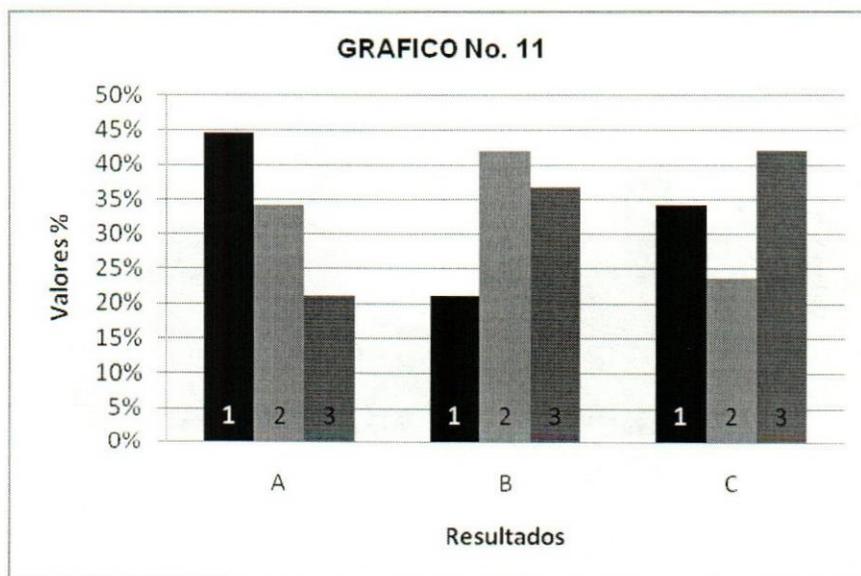
CUADRO No. 11.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 17 | 45% | 8 | 21% | 13 | 34% |
| 2 | 13 | 34% | 16 | 42% | 9 | 24% |
| 3 | 8 | 21% | 14 | 37% | 16 | 42% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

A).- Despachos externos de cobranza y venta de cartera en riesgo

B).- Seguros de crédito y factoraje financiero

C).- Agencia externa de call center para cobranza telefónica

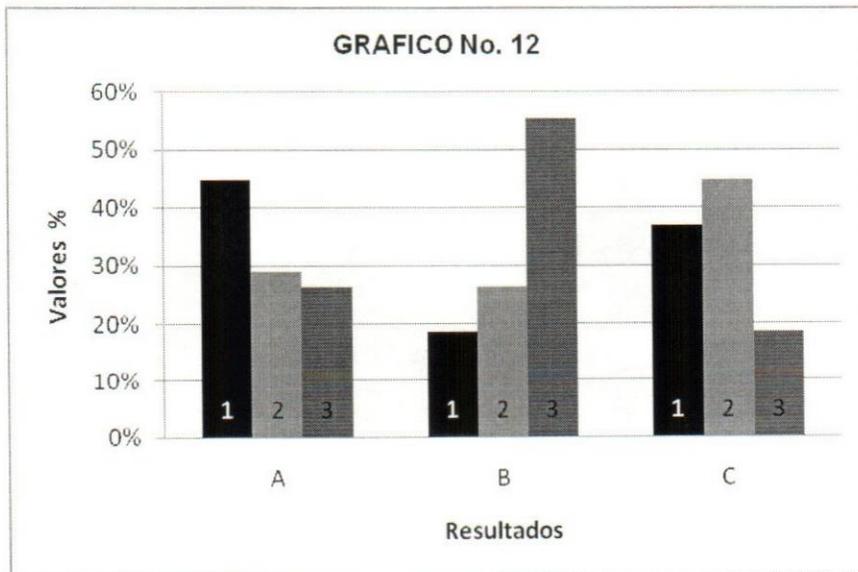


12.- ¿Qué beneficios le puede presentar a la empresa concretar un adecuado control en el crédito y la cobranza?

CUADRO No. 12.- Tabulación de resultados.

| | A | | B | | C | |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 | 17 | 45% | 7 | 18% | 14 | 37% |
| 2 | 11 | 29% | 10 | 26% | 17 | 45% |
| 3 | 10 | 26% | 21 | 55% | 7 | 18% |
| TOTAL | 38 | 100% | 38 | 100% | 38 | 100% |

- A).- Mayores utilidades y un manejo adecuado de administración de riesgos
- B).- Crecimiento y solidez financiera para nuevos retos comerciales
- C).- Automatización de procesos y mejora de calidad en el servicio



4.6 Análisis de la información e interpretación de resultados.

Desde un punto de vista lógico, el termino analizar nos indica descomponer un todo en sus partes para su más minucioso examen. Con base a esta consideración, los resultados obtenidos y anteriormente desglosados se procesan a manera de presentar un análisis comprensible y sencillo, en el que se da explicación a cada uno de los factores encontrados por cada pregunta realizada. En ese sentido a través de este procedimiento será posible determinar la propuesta comprometida a los objetivos planteados de esta investigación.

1.- Con respecto a la pregunta No. 1 que cuestiona los beneficios que se obtienen al implementar una adecuada estrategia para el control del crédito y cobranza:

- ✓ **Para la opción A**, que asegura la contribución de una mejora en los procesos continuos de operaciones y que incrementan las ventas, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 11 personas que representan el 29%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 16 encuestados con el 42%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 11 elementos que figuran el 29%.
- ✓ **Para la opción B**, que considera evitar y prevenir problemas por la falta de liquidez, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 9 personas que representan el 24%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 13 encuestados con el 34%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 16 elementos que figuran el 42%.
- ✓ **Para la opción C**, que afirma aumentar los movimientos comerciales y mantener una cartera sana, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 18 personas que representan el 47%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 9 encuestados con el 24%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 11 elementos que figuran el 29%.

“De acuerdo al análisis hecho anteriormente, se concluye que el personal tiene amplio conocimiento acerca de los beneficios que representa implementar un adecuado control para el manejo del crédito y la cobranza, toda vez que este repercutiría principalmente en aumentar los movimientos comerciales y de la misma manera fomenta a mantener una cartera sana, por supuesto sin dejar de considerar que evita y previene problemas por la falta de liquidez, mejorando así los procesos continuos de operaciones e incrementando las ventas”.

2.- Referente a la pregunta No. 2 que cuestiona situaciones que reflejan los problemas de liquidez como causa de un mal control en el crédito y la cobranza:

- ✓ **Para la opción A**, que asegura su notoriedad al visualizar un aumento de compromisos con proveedores sin que se puedan solventar, se tiene que en

primer lugar se encuentran 5 personas que representan el 13%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 18 encuestados con el 47%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 15 elementos que figuran el 39%.

- ✓ **Para la opción B**, que considera como clara evidencia de esta problemática cuando se observa la necesidad de recurrir a préstamos bancarios debido a la falta de flujo de efectivo, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 9 personas que representan el 24%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 11 encuestados con el 29%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 18 elementos que figuran el 47%.
- ✓ **Para la opción C**, que contempla su notoriedad a través de un aumento constante de vencimientos en las cuentas x cobrar, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 24 personas que representan el 63%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 9 encuestados con el 24%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 5 elementos que figuran el 13%.

“De acuerdo al análisis hecho anteriormente, sin lugar a duda se determina que es evidente la existencia de un problema de controles del crédito y la cobranza cuando principalmente diversos factores de morosidad influyen en un aumento constante de vencimientos en las cuentas por cobrar, de esta manera se confirma que los procesos utilizados no funcionan correctamente para el área, sin embargo no hay que dejar de considerar también la incapacidad de pago a los compromisos contraídos con proveedores y el aumento de estas que contribuyen a una insolvencia financiera y la demanda de préstamos bancarios”.

3.- Con respecto a la pregunta No. 3 que cuestiona maneras demostrables de que el personal cumple estrictamente con las políticas del crédito y la cobranza:

- ✓ **Para la opción A**, que asegura su notoriedad al visualizar un incremento de las ventas a crédito, y al sostener sana liquidez en la empresa, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 20 personas que representan el 53%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 10 encuestados con el 26%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 8 elementos que figuran el 21%.
- ✓ **Para la opción B**, que considera como clara evidencia la obtención de una representativa y adecuada recuperación de cartera, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 4 personas que representan el 11%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 11 encuestados con el 29%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 23 elementos que figuran el 61%.
- ✓ **Para la opción C**, que contempla su justificación al demostrarse un balance adecuado en el otorgamiento de créditos y recuperación de la cobranza, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 14 personas que representan el 37%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 17 encuestados con el

45%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 7 elementos que figuran el 18%.

“De acuerdo al análisis realizado para esta pregunta, se concluye que cuando las ventas a crédito aumentan y se mantiene una cartera sana, estos indicadores nos permiten visualizar los buenos resultados que demuestran a la gerencia de crédito y cobranza que su personal a cargo se encuentra realizando correctamente su trabajo y cumpliendo cabalmente con las políticas del área, sin embargo no hay que perder de vista que otra manera demostrable se visualiza al notar un balance preciso de los resultados en el otorgamiento de créditos y recuperación de las cuentas, por lo que a través de ella se repercutirá finalmente en una sana liquidez financiera del negocio”.

4.- De acuerdo a la pregunta No. 4 que cuestiona las acciones a ejecutar ante circunstancias que anticipan el incumplimiento del pago de un cliente:

- ✓ **Para la opción A**, que recomienda la suspensión temporal del crédito y la gestión necesaria de recuperación, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 20 personas que representan el 53%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 11 encuestados con el 29%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 7 elementos que figuran el 18%.
- ✓ **Para la opción B**, que exhorta a la intervención jurídica de manera inmediata, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 4 personas que representan el 11%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 12 encuestados con el 32%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 22 elementos que figuran el 58%.
- ✓ **Para la opción C**, que observa negociar el adeudo aceptando bienes o activo fijo a fin de recuperar la cuenta, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 14 personas que representan el 37%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 15 encuestados con el 39%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 9 elementos que figuran el 24%.

“De acuerdo al análisis realizado anteriormente, se determina que la acción más recomendable es la suspensión temporal de la línea de crédito, así como estar dispuestos a una negociación abierta aceptando bienes o activos a efectos de cancelar el adeudo, sin dejar de considerar la intervención jurídica para realizar las gestiones necesarias de recuperación”.

5.- Con respecto a la pregunta No. 5 que cuestiona el beneficio especial que los descuentos por pronto pago le deben representar a un cliente:

- ✓ **Para la opción A**, que considera la disminución del monto de su adeudo, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 11 personas que representan el

29%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 18 encuestados con el 47%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 9 elementos que figuran el 24%.

- ✓ **Para la opción B**, que señala el deslinde de obligaciones con tiempo anticipado, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 10 personas que representan el 26%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 13 encuestados con el 34%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 15 elementos que figuran el 39%.
- ✓ **Para la opción C**, que considera la obtención de revolvencia de su crédito con la ventaja de descuentos, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 17 personas que representan el 45%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 7 encuestados con el 18%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 14 elementos que figuran el 37%.

“De acuerdo al análisis realizado para esta pregunta, se concluye que el descuento especial por pronto pago, le representa al cliente el beneficio de la revolvencia operativa de su línea de crédito con la ventaja de rebajas por la liquidación oportuna de su adeudo, no obstante también le representa un deslinde de obligaciones con tiempo anticipado sin dejar de considerar que evitan un aumento por intereses moratorios”.

6.- De acuerdo a la pregunta No. 6 que cuestiona las medidas recomendables que se deben ejercer ante circunstancias que declaren la insolvencia financiera de un cliente:

- ✓ **Para la opción A**, que recomienda canalizar la situación al área jurídica para proceso legal, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 9 personas que representan el 24%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 22 encuestados con el 58%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 7 elementos que figuran el 18%.
- ✓ **Para la opción B**, que invita a la gestión inmediata de la cobranza, mientras tanto se debe registrar internamente a la cuenta como irrecuperable, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 5 personas que representan el 13%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 4 encuestados con el 11%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 29 elementos que figuran el 76%.
- ✓ **Para la opción C**, que indica negociar inmediatamente el adeudo con activos o bienes, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 24 personas que representan el 63%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 12 encuestados con el 32%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 2 elementos que figuran el 5%.

“De acuerdo al análisis realizado anteriormente, se determina que la acción más recomendable es la negociación inmediata a través de la aceptación de activos o

bienes para la liquidación de saldos, sin dejar de considerar que bajo estas condiciones de riesgos la participación del área jurídica juega un papel muy importante para la realización de labores de cobranza de manera precisa”.

7.- Con respecto a la pregunta No. 7 que cuestiona los beneficios que resultan de brindar respuesta en tiempo y forma a una solicitud o ampliación de crédito:

- ✓ **Para la opción A**, que considera la captación de mayores ventas y la integración de nuevos clientes potenciales, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 12 personas que representan el 32%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 17 encuestados con el 45%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 9 elementos que figuran el 24%.
- ✓ **Para la opción B**, que reconoce que se gana a un cliente, así como la oportunidad de hacer negocios lucrativos con él, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 16 personas que representan el 42%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 16 encuestados con el 42%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 6 elementos que figuran el 16%.
- ✓ **Para la opción C**, que asegura que se gana prestigio ante el mercado y la clientela, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 10 personas que representan el 26%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 5 encuestados con el 13%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 23 elementos que figuran el 61%.

“De acuerdo al análisis hecho para esta pregunta, se confirma evidentemente que se atrae un cliente así como la oportunidad de hacer negocios con él, por otro lado también se fomenta el incremento de las ventas, sin dejar de considerar que se concibe un sólido prestigio ante el mercado”.

8.- Con respecto a la pregunta No. 8 que cuestiona los casos significativos para proceder en la no autorización de una línea de crédito para un cliente:

- ✓ **Para la opción A**, que considera como razón principal un mal comportamiento e historial crediticio, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 12 personas que representan el 32%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 20 encuestados con el 53%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 6 elementos que figuran el 16%.
- ✓ **Para la opción B**, que refiere calificar la insolvencia financiera del cliente para respaldar su solicitud, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 7 personas que representan el 18%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 12 encuestados con el 32%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 19 elementos que figuran el 50%.

- ✓ **Para la opción C**, que contempla la presentación de documentos apócrifos, así como información falsa en el trámite, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 19 personas que representan el 50%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 6 encuestados con el 16%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 13 elementos que figuran el 34%.

“De acuerdo al análisis efectuado anteriormente, se determina la justificación de negarle una línea de crédito a un cliente cuando este proporciona datos falsos y exhibe documentos apócrifos, toda vez que demuestra intenciones fraudulentas, por otro lado habrá que prestar especial atención cuando se evidencia un mal comportamiento crediticio en su historial de operaciones, sin dejar de considerar también a su incapacidad financiera, evitando así el incumplimiento de compromisos”.

9.- Con respecto a la pregunta No. 9 que cuestiona factores adicionales a tomar en cuenta para tener mayor seguridad en la recuperación de un crédito:

- ✓ **Para la opción A**, que recomienda tomar en cuenta la experiencia del cliente en los negocios y su capacidad optima de administrarse, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 7 personas que representan el 18%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 8 encuestados con el 21%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 23 elementos que figuran el 61%.
- ✓ **Para la opción B**, que aconseja tomar en cuenta la volatilidad del mercado en su sector de operaciones, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 18 personas que representan el 47%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 15 encuestados con el 39%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 5 elementos que figuran el 13%.
- ✓ **Para la opción C**, que contempla considerar el tamaño de la empresa y su volumen de operaciones comerciales, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 13 personas que representan el 34%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 15 encuestados con el 39%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 10 elementos que figuran el 26%.

“De acuerdo al análisis hecho para esta pregunta, se concluye que como factor fundamental se debe tomar en cuenta la volatilidad del mercado en el sector del cliente, a manera de otorgar mayor sustento a la confianza que se depositara en el, sin embargo el tamaño de la empresa y su volumen de operaciones también nos indican su solvencia para los negocios otorgando un sustento mayor de seguridad, así mismo la experiencia del cliente en los negocios, y su capacidad de administración de igual forma nos indican un voto aprobatorio a una solicitud de crédito”.

10.- Con respecto a la pregunta No. 10 que cuestiona factores a tomar en cuenta para una adecuación o cambio a los instrumentos de monitoreo de cartera:

- ✓ **Para la opción A**, que recomienda tomar en cuenta el volumen de clientes y los factores operativos de comercialización, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 10 personas que representan el 26%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 9 encuestados con el 24%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 19 elementos que figuran el 50%.
- ✓ **Para la opción B**, que aconseja considerar las condiciones del mercado y la competencia del negocio, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 10 personas que representan el 26%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 19 encuestados con el 50%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 9 elementos que figuran el 24%.
- ✓ **Para la opción C**, que observa tomar en cuenta el costo de la inversión, así como su rentabilidad, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 18 personas que representan el 47%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 10 encuestados con el 26%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 10 elementos que figuran el 26%.

“De acuerdo al análisis realizado anteriormente, se concluye tomar en cuenta el costo de la inversión y su rentabilidad como factor principal de cambio para las herramientas de monitoreo de cartera, sin dejar de tomar en cuenta las condiciones del mercado y de la competencia, así como el volumen de clientes actuales de la empresa y los sistemas de comercialización con que opera”.

11.- Con respecto a la pregunta No. 11 que cuestiona estrategias a tomar en cuenta para mitigar riesgos dentro del crédito y la cobranza:

- ✓ **Para la opción A**, que aconseja considerar el uso de despachos externos de cobranza y la venta de cartera en riesgo, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 17 personas que representan el 45%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 13 encuestados con el 34%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 8 elementos que figuran el 21%.
- ✓ **Para la opción B**, que justifica tomar en cuenta el uso de seguros de crédito, así como el factoraje financiero, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 8 personas que representan el 21%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 16 encuestados con el 42%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 14 elementos que figuran el 37%.
- ✓ **Para la opción C**, que recomienda la participación de una agencia externa de call center para la cobranza telefónica, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 13 personas que representan el 34%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 9 encuestados con el 24%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 16 elementos que figuran el 42%.

“De acuerdo al análisis hecho para esta pregunta, se concluye que se debe tomar en cuenta la participación de despachos externos de cobranza, así como la venta de cartera en riesgo, por otro lado no hay que perder de vista que el uso de los seguros de crédito y el factoraje financiero son factores que minimizan riesgos crediticios, de igual manera la participación de una agencia externa de call center contribuye a una estrategia de cobranza efectiva”.

12.- Con respecto a la pregunta No. 12 que cuestiona los beneficios que puede representar la concreción de un adecuado control para el crédito y la cobranza:

- ✓ **Para la opción A**, que asegura la obtención de mayores utilidades y un manejo adecuado de la administración de riesgos, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 17 personas que representan el 45%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 11 encuestados con el 29%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 10 elementos que figuran el 26%.
- ✓ **Para la opción B**, que afirma un crecimiento empresarial y una solidez financiera para nuevos retos comerciales, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 7 personas que representan el 18%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 10 encuestados con el 26%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 21 elementos que figuran el 55%.
- ✓ **Para la opción C**, que considera la mejoría en la automatización de procesos, así como una mejor calidad en el servicio, se tiene que en **primer lugar** se encuentran 14 personas que representan el 37%, por otro lado se tiene que en **segundo lugar** aciertan 17 encuestados con el 45%, y finalmente se tiene que en **tercer lugar** se enfocan 7 elementos que figuran el 18%.

“De acuerdo al análisis desarrollado anteriormente, se concluye evidentemente que la concreción de un adecuado control para el manejo del crédito y la cobranza contribuye a la obtención de mayores utilidades y a un adecuado proceso de administración de riesgos, sin embargo hay que considerar también que mantener dicha concreción permitirá que la empresa crezca financieramente para hacer frente a nuevos retos, no obstante esta acción automatiza procesos operativos mejorando así la calidad en el servicio”.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

A continuación se presentan las propuestas encontradas que durante el desarrollo de la investigación fue posible visualizar e interpretar, sin dejar de considerar que en este mismo apartado se ostenta la conclusión de este estudio.

5.1 Propuestas.

Como resultado de la interpretación del análisis obtenido en el presente estudio, surgen las siguientes propuestas:

➤ En primer lugar se propone implementar un programa de capacitación en temas relevantes al crédito y la cobranza, tales como: ABC del crédito, el valor comercial del crédito, las políticas del crédito, el riesgo de crédito y estrategias de la cobranza. Dicha capacitación origina un costo aproximado por honorarios de \$80,000.00 con una duración de 40 hrs. Se recomienda que para tal efecto se cuente con la participación del consultor Luis Eduardo Pérez Mata, quien por sus más de 15 años de experiencia y habiendo impartido capacitación a más de 700 empresas a nivel nacional es calificado como un especialista y profesional en la materia, por lo que sin lugar a duda, aportara conocimientos y valores estratégicos para el personal de área de ventas, crédito y cobranza. Cabe señalar que a través de esta valiosa capacitación se pretende que el personal desempeñe sus actividades acorde a sus responsabilidades y funciones del puesto. De esta manera será posible la creación de un escenario estratégico que genere valor a la empresa coordinando así sus necesidades actuales con los objetivos y segmentos específicos en sus operaciones comerciales.

➤ Por otro lado se recomienda Implementar el uso de un software competitivo y adecuado para la administración de cartera y la gestión de cobranza a efectos de automatizar el proceso de operaciones con tecnología de vanguardia, esté programa puede ser proveído y diseñado por la compañía Máster Collect que garantiza su competencia en el control, gestión, administración, recuperación de los créditos y la cobranza. Máster collecting, está constituido por los siguientes módulos: clientes, seguimientos de cobranza, garantías crediticias, métricas de cartera, ejecutivos de cobro, rutas de cobranza, herramientas de cobranza, análisis financiero, informes de crédito, control documental, y autorizaciones especiales, dando así excelentes resultados en el procesamiento de la información. Otra de las características distintivas de vanguardia competitiva es que realiza seguimientos sistemáticos, da a conocer detalles de las cuentas por cobrar, disminuye la morosidad e incobrables y fomenta la eliminación de conductas clásicas de morosidad. Dicha implementación contempla una inversión aproximada de \$300,000.00 más gastos extras por soporte técnico. Se considera para tal efecto su implementación en las más de 20 sucursales y puntos de venta del grupo Garza, S.A de C.V. a fin de optimizar el uso de este recurso, dado que vía red interna permitirá procesar las bases de datos de clientes actuales, emitiendo reportes diversos en tiempo y forma para las áreas operativas que así lo

requieran, así como visualizar segmentos especiales para la toma de decisiones, tales como el historial de cada cliente por antigüedad de saldos, por plaza, por productos, por categorías, etc.

➤ Otra de las recomendaciones más importantes que han surgido a partir de este estudio, consiste en agilizar el tiempo para dar respuesta a todas las solicitudes de crédito que ingresen a la empresa, mismas que deben iniciar desde la recepción de la documentación por parte del ejecutivo de ventas hasta la conclusión del trámite que recae en la responsabilidad del analista de crédito. Dicho proceso no debe ser mayor a 5 días hábiles. A través de la concreción de este criterio se permitirá perfeccionar la gestión oportuna de los créditos, evitando así que el cliente prefiera la competencia.

➤ Por otro lado, se recomienda tomar las medidas precautorias en relación a los montos de crédito que actualmente se autorizan mayores a \$50,000.00, así como realizar un detenido análisis de las líneas que se encuentran autorizadas con clientes activos, toda vez que la actual desaceleración de la actividad económica interna ha vislumbrado un alto panorama de riesgos en el otorgamiento de créditos.

➤ De igual manera, se hace necesario condicionar con mayores requisitos o primeras compras de contado a clientes especiales que le representen riesgo a la empresa, quienes por su condición financiera no respalden la generación de un compromiso crediticio. Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas a que no inspiran confianza.

➤ En otro sentido, es recomendable fomentar y estimular la aplicación de bonificaciones o descuentos por pronto pago a clientes cumplidos. Esta estrategia tendera a incitar la repetición de compras del cliente mediante el claro beneficio de la reducción del precio que debería pagar ella.

➤ Por otro lado, se recomienda el cobro de intereses a clientes que se demoren en sus pagos. Esta medida resulta una contribución fundamental al combate de la morosidad en las cuentas por cobrar. De esta manera se evitara que los impagos de los clientes lleguen a representar un grave problema de liquidez en la empresa, en tal sentido estos cargos pueden no ser mayores al 3% según sea el caso y causa de retraso del deudor, a manera de no perder a un cliente inmerso en una situación ajena a su voluntad. Caso contrario, debe ser inevitable la suspensión temporal de la línea de crédito.

➤ Se recomienda concebir nuevas medidas como alternativas de negociación para la recuperación de un adeudo vencido en riesgo. Esta puede ser por medio de la aceptación de bienes o activos fijos, de tal manera evitar una pérdida total de una cuenta morosa. Este criterio aplica para situaciones especiales que visualicen

problemas financieros de un cliente, donde a través de ellas se esté en riesgo la no recuperación de una cuenta vencida.

➤ Por otro lado tomando en cuenta de que la empresa tiene clientes especiales con alto margen mensual de compra y que de alguna forma estos le han representado ventaja competitiva al negocio; sin embargo, en diversas ocasiones dichas compañías se han visto inmersas en situaciones de falta de liquidez, se recomienda hacer uso de los seguros de créditos, a efectos de evitar o minimizar un riesgo mayor. En tal sentido la compañía de seguros Mapfre, S.A. reúne el perfil idóneo que la empresa necesita, a través de su plan que cubre al asegurado contra la falta de pago de sus ventas a crédito en el territorio nacional. El seguro de crédito interno garantiza el cobro de las ventas a crédito y proporciona al asegurado la tranquilidad de estar protegido ante una eventual falta de pago de los clientes por diversos motivos. Dentro de los beneficios que la compañía de seguros Mapfre, S.A. ofrece se encuentran los siguientes: Proporciona una certidumbre de cobro en las operaciones comerciales, cuenta con una cobertura del 85% de la deuda que se otorga al cliente en el momento de la indemnización, los asegurados pueden recuperar proporcionalmente ese 15% que queda en coaseguro de acuerdo al buen desempeño de recobro que tenga la compañía, no incluye deducibles, la prima se aplica en forma fraccionada y sin recargos, se proporciona al servicio del asegurado una red especializada de abogados con el objeto de recuperar el crédito impagado previo a la indemnización, el precio es muy competitivo y se adapta a las necesidades del cliente y del mercado.

➤ Considerando las diferentes alternativas que instituciones financieras ofrecen a través del factoraje financiero, se recomienda tomar en cuenta dichas alternativas para la sesión de derechos de las cuentas por cobrar vencidas, especialmente la de los clientes morosos que se encuentran con un vencimiento mayor a un año, toda vez que le están representando pérdidas considerables a la empresa por su antigüedad de saldos. De esta manera la empresa se beneficiará de un inmediato efectivo para hacer frente a sus necesidades actuales. En ese sentido se recomienda para el desarrollo de esta estrategia la participación de la empresa Global Capital Corp. Firma internacional con presencia en México que ofrece la seguridad idónea que una solida empresa de factoraje puede brindar, dado que ofrece líneas de factoraje para el anticipo de las cuentas por cobrar ya sean facturas, contrarecibos, pagarés o letras de cambio, que sean resultado de la proveeduría de bienes o de servicios. El porcentaje que se anticipa varía entre el 70 y el 80% del valor del documento. También se puede anticipar hasta el 50% de pedidos y contratos.

La adaptación e implementación de estas propuestas permitirá que los controles del área de crédito y cobranza del Grupo Garza, S.A. de C.V. mejoren sustancialmente brindando de esta manera las mejores alternativas de solución a los problemas relacionados con el riesgo de la empresa que actualmente presenta.

5.2 Conclusiones generales.

Al comparar los logros obtenidos en el presente estudio según los objetivos propuestos, se ha determinado la existencia de deficiencias en los sistemas de control interno para el proceso de ejecución del crédito y la cobranza, mismas que afectan la operatividad y prudencia del área, siendo que para el manejo eficiente de estas actividades dichas acciones deficientes tienen que superarse con la implementación de un sistema adecuado de control interno en el marco de las propuestas anteriormente descritas. Es recomendable que el área de crédito se modernice y se profesionalice, de la misma forma que el personal involucrado en esté estratégico departamento para así poder incrementar su nivel de eficiencia.

Si bien es cierto que un sistema de control interno por más eficiente que sea no es garantía de una buena gestión, sin embargo un sistema de control interno deficiente no es facilitador para el desarrollo del proceso de ejecución, por lo tanto a través de la implementación de las propuestas anteriormente emitidas con el fin de consumir un sistema adecuado y efectivo de control interno, permitirá mitigar los riesgos operativos y a través de ello se fortalecerá el seguimiento de objetivos contrastados dentro de la misión, donde los directores, jefes y personal en general estarán de acuerdo en que si combaten las deficiencias de control interno para las gestiones del crédito y la cobranza, está acción contribuirá a recibir oportunamente el pago integro de las cuentas y evitara tener que incurrir en gastos extras tales como gastos de cobranza, llamadas telefónicas, contratación de abogados externos, etc. Cualquier intento que se haga por mejorar y buscar nuevas alternativas de oportunidad será conveniente para una optima disminución de costos y aprovechamientos de los recursos generando a su vez beneficios para sus empleados, clientes, proveedores y accionistas. El paso más importante para la concreción de un nuevo sistema de control interno, es la aplicación adecuada de normas convenientes y facilitadoras de la ejecución del proceso, así como una amplia visión a los objetivos a alcanzar, con base a ello se buscara el escenario factible de oportunidades para romper paradigmas.

Lo aquí descrito tiene la intención de invitar a un proceso de cambio que de manera oportuna y concreta perfile el interés de mejora continua hacia nuevas estrategias en beneficio de la operatividad del crédito y la cobranza a manera de tener una recuperación exitosa de los recursos prestados por la empresa permitiendo de esta manera que los accionistas puedan decidir a qué rubros se destina cada peso dentro de la búsqueda de un sólido crecimiento empresarial.

A lo largo de esta investigación, se ha hecho notar la importancia que tiene el control del crédito y la cobranza en una empresa comercializadora de aceros y concretos, ya que vislumbra ser uno de los motores principales dentro de una economía creciente como lo es nuestro Estado de Chiapas, he ahí la importancia por concluir el presente estudio en forma satisfactoria a efectos de aportar nuevas ideas que le permitan al comité de accionistas de la mencionada empresa tomar decisiones adecuadas previendo ante todo situaciones de riesgo que se puedan presentar ante las adversidades actuales del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Apreza Ojeda Elvia, "Riesgo Operativo", Boletín de la Asociación Mexicana de Actuarios, A.C. México, 2007.

Baca Gómez Antonio, "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual. Año XXVI, No. 11, Noviembre, 2007.

Cervo, A.L. y P.A. Bervian, "Metodología Científica", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989.

Dolores Irene Guillen Ortiz, "El crédito y la cobranza como función financiera de una empresa". Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Universidad Autónoma de Chiapas, la Autora, 1991.

Fragoso, J.C., "Análisis y Administración de Riesgos Financieros", Xalapa, Ver., 2002.

Fred R. David, "La Gerencia Estratégica", Fondo Editorial Legis, Colombia 1994.

González-Cueto Aleida, Pando Franco Manuel, "La Administración de Riesgo empresarial en el contexto actual del Control Interno". México, 2006.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P., "Metodología de la investigación", 3ª. Edición, Editorial McGraw-Hill. México, 2003.

Jorion Philippe "Valor en riesgo", Editorial Limusa, México, 2003.

Kerlinger, "Investigación del Comportamiento", Editorial Mc Graw Hill, México, 1988.

Lipson A. Harry y Darlin R. John, "Fundamentos de Mercadotecnia, Textos y Casos", Editorial Limusa. México, 1989.

Malhotra, N. K., "Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico", 2ª ed., Editorial Prentice-Hall, México, 1997.

María del Rosario Gómez Rodríguez, "Auditoria operacional como herramienta en la eficacia del departamento de crédito y cobranza del grupo automotriz farrera en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas", Universidad Autónoma de Chiapas, La Autora, 2007.

McDaniel, Carl Jr. "Investigación de mercados contemporánea." 4ª. Edición, International Thompson, México, 1982.

Montaño García Agustín, "Administración de la Cobranza", Editorial trillas. México, 1987.

Montaño García, "Administración de la cobranza: programación y control", Editorial Trillas, México, 1987.

Pascacio Ruiz Martha, Pascacio Ruiz Marco A. "El crédito y la cobranza en una empresa", Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Universidad Autónoma de Chiapas, los autores, 2000.

Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias de cobranza de cuentas comerciales". México, 2007.

Pérez Mata Luis Eduardo, "Estrategias para el Otorgamiento de Crédito Basadas en Profit System". México, 2007.

Pérez Mata Luis Eduardo, "MICRO EMPRESA MEXICANA: Finanzas sanas para la PYME", La Revista de las PyMEs, Junio 2006.

R.P. Ettinger, D.E. Golieb, "Créditos y cobranzas", Editorial CECSA. México, 2003.

Rocío de Jesús Román Trejo, "La importancia del departamento de crédito y la cobranza del grupo grapas Tuxtla, S.A. de C.V." Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Universidad Autónoma de Chiapas, la Autora, 1996.

Rodríguez Aranday, Fernando, "Seminario de Crédito y Cobranzas", México 2007.

Sabino, "El Proceso de Investigación", Editorial Panapo, Venezuela, 2000.

Teófilo García Vázquez, "Reestructuración del control interno del departamento de crédito y cobranza de la empresa denominada Urbina Electrónicos, S.A. de C.V." Universidad Autónoma de Chiapas, el autor, 2007.

Tom Peters, Robert Waterman, "In Search of Excellence", Editorial Warner Books, U.S.A., 1998

Varela M. Miguel Ángel, "MICRO EMPRESA MEXICANA: Capacitación, el secreto del Éxito", La Revista de las PyMEs, Marzo 2007.

Villaseñor Fuente Emilio, "Elementos de Administración del crédito y la cobranza", Editorial Trillas, México, 2004.

Villena Romero Roberto, Asociación de Bancos de México, "comité de crédito", 2004.

Zorrilla Arena Santiago, "Introducción a la metodología de la investigación", 11ª ed., Aguilar y León, Cal Editores, México, 1993.

Zwi Bodie y Merton Robert C. "Finanzas". Editorial Prentice Hall, México, 1999.

CIBERGRAFÍA

Banco Nacional de comercio Exterior, S.N.C., 2004.

(<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=7&category=6410&document=6288>)

Beaufond Rafael, "Gerencia y control de crédito y cobranzas", 2005.

(<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>)

Boletín virtual de la firma colombiana "PricewaterhouseCoopers", 2006.

(<http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/888bf727879d6f698525710a004e80ec>)

Brachfield Pere J. "¿Cómo vender a crédito sin correr riesgos?", 2007.

(<http://ganaropciones.com/credito.htm>)

Calderón Prado Roberto Carlos "Administración, Análisis y Políticas de Crédito"

Calles Richard, "Administración de cuentas por cobrar e inventarios", 2001.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>)

Cancelado González Alberto, "Sistema de administración de riesgos en tecnología informática", 2006.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/riesgosinfor/riesgosinfor2.shtml>)

Díaz José, "Manual de créditos y cobranzas".

(<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>)

Dorta Velázquez José Andrés, "La evaluación de Riesgos como componente básico del sistema de control interno", 2004 (www.eumed.net)

E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar - Políticas cobro", 2006. (http://www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_cuentas_por_cobrar-politicas_de_cobor/13154-7)

E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar (I): Políticas y estándares de crédito", 2002.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm>)

E. Gómez Giovanni, "Administración de cuentas por cobrar (III): Condiciones de crédito y política de cobro", 2002.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>)

Enciclopedia libre "Wikipedia", 2008.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito)

Enciclopedia libre "Wikipedia", 2008.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_liquidez)

Fomento Económico de Chiapas, A.C. Marzo del 2000.

(<http://www.fec-chiapas.org.mx/antecedentes.html>)

Frédéric Bastiat, "El crédito". (<http://es.wikipedia.org/wiki/Credito>)

Hernández Meléndez Ederlys, "Administración de Riesgos en Auditoría", 2005.

(<http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria/riesgos-auditoria2.shtml>)

[http://www.articulosinformativos.com.mx/Credito para Empresas Chiapas-r936332-Chiapas.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Credito_para_Empresas_Chiapas-r936332-Chiapas.html)

Independent Information and research on the European Private Financial Sector,

(<http://es.moneto.eu/financiacion/prestamos/diferencia-prestamo-credito/>)

Matías Martínez Ferreira, "La toma de decisiones-minimizar riesgos", 2006.

(http://www.wikilearning.com/monografia/la_toma_de_decisiones-minimizar_riesgos/11513-15)

OsMau Elias, "La función de administración y control de riesgos financieros", 2007.

(<http://www.richdadmexico.com/?p=260>)

Pelegrin Iglesias, Edmundo Emilio "La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana", 2006

(<http://www.monografias.com/trabajos35/administracion-de-riesgos/administracion-de-riesgos.shtml>)

Pérez Mata Luis Eduardo, "Investigación de crédito", México, 2007.

(<http://www.credi-training.com/trconf4.aspx>)

Pérez Mata Luis Eduardo, "Otros conceptos y herramientas de contabilidad y finanzas", 2007.

(<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/credito-contraventas-o-ventas-a-credito.htm>)

R. Covey Stephen, "Principios para establecer objetivos correctos, S.M.A.R.T.",

2008. (<http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>)

Rodríguez José Alejandro, "Ventajas y Desventajas del Crédito Comercial", 2008. (<http://www.barandilleros.com/ventajas-y-desventajas-del-credito-comercial.html>)

Zorrilla Salgador Juan Pablo, "La administración de riesgos", 2004. (<http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>)