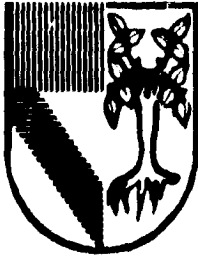


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

99  
24

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA COBRANZA EN LA BANCA MULTIPLE  
MEXICANA

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
PRESENTA COMO TESIS  
**DULCE MARIA SALAZAR ALTAMIRANO**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Gracias principalmente a ti mamá, por ser la responsable de todo lo bueno que me pasa en la vida, gracias por todo tu amor, por tu maravilloso ejemplo, por tu apoyo, tus consejos. Te dedico este trabajo con todo mi amor.

Gracias Ángel, por toda tu ayuda, tus consejos, por presionarme, por comprenderme, por ser el mejor esposo y el mejor amigo, pero sobre todo por el amor que compartimos que me da fuerza y me impulsa cada día.

A mi papá, por su ejemplo de vocación inquebrantable.

A Luis, por su cariño y entrega constante.

A mi abuelita, por consentirme tanto.

A mis hermanos Luis, Zenia y Caty, que me pusieron el ejemplo.

Luis, mil gracias por toda tu paciencia, por ser tan lindo y tan noble, por ayudarme todas las noches de examen preguntándome los apuntes.

Zenia, gracias por tu ejemplo de amor y por ser además de hermanas tan buenas amigas.

Caty, gracias por ser la chiquita, por todo nuestro cariño tan correspondido una de la otra, gracias a Carlos, por hacerte tan feliz y gracias a los dos por Verito, que es un regalo de Dios para todos.

Gracias a la Universidad Panamericana, a todos sus profesores y personal, por lo mucho que aprendí en el aspecto humano y profesional.

Especialmente quiero dar las gracias al Profesor Gustavo Palafox, por todo lo aprendido de él, por ordenar mis ideas para la realización de esta tesis, por su apoyo, por corregirme y orientarme.

Gracias a mis amigos, por presionarme en cada reunion, por hacer que la escuela y el trabajo sean tan divertidos, por todo lo que hemos compartido, especialmente gracias Jóshe.

Y sobre todo gracias a Dios, por todo lo que soy y por ser siempre la luz que me guía.

## LA COBRANZA ADMINISTRATIVA EN LA BANCA MULTIPLE MEXICANA

### ÍNDICE

#### INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	1
I.1 Administración.	1
I.1.1 Importancia de la administración.	3
I.1.2 El proceso administrativo.	4
I.2 Enfoque de sistemas	4
I.2.1 La organización como un sistema abierto.	9
I.2.2 Parámetros de los sistemas.	10
I.2.3 Características del enfoque de sistemas.	12
I.2.4. Análisis sistemático.	13
I.3 Planeación	14
I.3.1 Planeación estratégica	14
I.3.2 Naturaleza y propósitos de la planeación	21
I.3.3 Tipos de planes	22
I.3.4 Administración por objetivos	25
I.3.5 Limitaciones de la planeación	33
I.4 Organización	33
I.4.1 Propósito	33
I.4.2 Autoridad y delegación	34
I.4.3 Departamentalización	37

1.5 Integración	39
1.5.1 Planeación de Recursos Humanos	39
1.5.2 Inventario de Recursos Humanos	41
1.5.3 Reclutamiento y selección	41
1.5.4 Inducción	44
1.5.5 Capacitación y desarrollo	45
1.5.6 Evaluación del desempeño.	47
1.6 Dirección	48
1.6.1 La motivación	49
1.6.2 Liderazgo	54
1.6.3 Comunicación	63
1.7 Control	69
1.7.1 Proceso de control	69
1.7.2 Técnicas de control	70
1.7.3 Control financiero	72
1.8 Sistemas de información	74
1.8.1 Sistemas de información gerencial	76
1.8.2 Sistemas de información y toma de decisiones	79
<b>CAPÍTULO 2 COBRANZA ADMINISTRATIVA</b>	<b>82</b>
2.1 El Crédito	83
2.1.1 Características del crédito	84

2.2 La cobranza	85
2.2.1 Objetivos de la cobranza.	85
2.2.2 Requisitos de la cobranza	86
2.2.3 Factores que afectan la cobranza	88
2.3 La cobranza como servicio	89
2.4 Métodos de cobranza administrativa.	91
2.4.1 Sistema de recordatorios de pago	91
2.4.2 Cobranza telefónica	93
2.4.3 Cobranza de puerta en puerta	96
2.4.4 Agencias de cobranza.	98
2.5 Bancos de Datos de la banca mexicana.	99
<b>CAPÍTULO 3 DECISIONES Y CRITERIOS CONTABLES Y FINANCIEROS EN LA BANCA MÚLTIPLE INVOLUCRADAS CON LA CARTERA VENCIDA.</b>	<b>102</b>
3.1 Cartera vencida	102
3.1.1 Clasificación de la cartera vencida.	102
3.1.2 Establecimiento de la cartera vencida.	105
3.2 Provisiones para la cartera vencida	106
3.2.1 Aplicación de las provisiones preventivas a la cartera crediticia	107
3.3 Daciones de pago	109

3.4	Financiamientos de apoyos a deudores	109
3.4.1	Financiamiento para UDIS	109
3.4.2	Financiamiento de tasas subsidiadas	111
3.4.3	Financiamiento de apoyos a créditos de interés social	111
<b>CAPÍTULO 4 COBRANZA EN LA BANCA MÚLTIPLE</b>		<b>112</b>
4.1	Niveles de cartera vencida en la Banca Múltiple	113
4.2	Alternativas de reestructura y programas de apoyo	118
4.2.1	Unidades de Inversión	118
4.2.2	Apoyo a deudores de la banca	126
4.2.3	Programa adicional para deudores de la banca Mayo de 1996.	137
4.2.4	Consideraciones respecto a los programas de reestructura.	140
4.3	Modelo de Departamento de cobranza administrativa para créditos personales en un banco	141
4.3.1	Antecedentes.	141
4.3.2	Sistema de cobro	143
4.3.3	Cobranza administrativa	147
4.3.4	Sistema de cobranza administrativa	162
4.3.5	Reportes del departamento de cobranza	166
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>168</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		



## **INTRODUCCIÓN**

La crisis económica que vive México, ha afectado a toda la población y a todos los sectores, el sector financiero no ha escapado a esta situación y ha sido uno de los más afectados.

El incremento en la cartera vencida en los bancos, es un problema cuyas consecuencias alcanzan a la mayoría de los mexicanos.

Para las personas que tenemos un crédito, se han incrementado las tasas de interés y las mensualidades a pagar, quienes desean obtener un crédito se enfrentan a las restricciones para su otorgamiento, los ahorradores obtienen tasas de interés que sufren los altos niveles de intermediación y los mexicanos en general pagamos el costo a través de la ayuda gubernamental a los bancos

Es cierto que la crisis económica fue en gran medida el detonador de la problemática, pero también es cierto que los inadecuados procedimientos en la autorización y otorgamiento de créditos, así como las deficiencias en la cobranza de los mismos han contribuido en gran medida.

Para la Banca, la problemática presentada en los últimos años ha rebasado sus capacidades, se han necesitado fuertes inyecciones de capital por parte de accionistas y Gobierno para evitar quiebras de bancos.

Es importante recordar que gran parte del dinero que tienen y prestan los bancos, proviene de ahorradores e inversionistas que depositan su dinero, por lo que pensar en una quiebra de los bancos traería como consecuencia estar imposibilitados para responder a sus compromisos con los ahorradores y por otro lado la confianza en el país caería dramáticamente.

La cartera vencida no sólo afecta a los bancos en el aspecto de no recibir los pagos de los clientes, sino también en el nivel de reservas que se tienen que constituir para provisionar esa cartera, que cada vez se regula por normas contables más estrictas y conservadoras, lo cual trae un fuerte impacto financiero y los obliga a incrementar el capital.

Dentro de la problemática de las carteras vencidas, la que se refiere a los créditos hipotecarios es especialmente sensible para la población ya que afecta directamente su patrimonio, de ahí que el Gobierno le haya dado una especial importancia a programas de apoyo para los deudores.

Es aquí donde nace la motivación para realizar esta tesis, que pretende dar una visión global de la problemática de la cartera vencida en la Banca Mexicana, así como mostrar los esfuerzos del Gobierno Federal y de la propia Banca por resolverlos.

Por ello se busca recalcar la importancia de establecer departamentos de cobranza eficientes, estructurados, orientados al cliente, que surgen de una planeación y en los que se viva el proceso administrativo, así como la importancia de que los procedimientos de otorgamiento y autorización de crédito vayan también enfocados a tener una cartera sana.

En el primer capítulo, como marco teórico, hago referencia a la administración y el proceso administrativo, con la finalidad de hacer patente la importancia que tiene cada uno de sus conceptos y etapas para las organizaciones, ya que los departamentos de crédito y cobranza debe seguir este proceso, para hacerlos más eficiente y ordenados.

También se recalca la importancia del enfoque de sistemas para considerar a los departamentos y a las mismas organizaciones como un sistema que interactúa con el ambiente, la importancia de eficientar los sistemas de información gerencial para la mejor toma de decisiones.

En el segundo capítulo hablo del crédito y la cobranza, del crédito en cuanto a lo que representa en nuestra vida diaria y las características y consideraciones del mismo. De la cobranza en cuanto lo que es, sus objetivos, los factores que intervienen en ella y la afectan

Se recalca la importancia de verla como servicio y de tener en ella los más altos estándares de calidad.

Se hace una descripción de los métodos de cobranza administrativa más usuales, señalando ventajas y desventajas, con el objetivo de usar el más adecuado en cada situación.

También se hace una reseña de los Bancos de Datos de la Banca Mexicana, como herramienta para el otorgamiento de crédito y como un aspecto a considerar por los clientes en el aspecto de cuidar su historial crediticio para tener acceso al crédito.

En el capítulo tres se establecen las normas usadas por los bancos para determinar y clasificar la cartera vencida. El nivel de reservas que los bancos deben tener, cómo se aplican y afectan los resultados de las empresas y que pasa cuando los clientes regresan los bienes en garantía.

Se hace una sencilla descripción de la forma en que Gobierno y Banca financian los programas de apoyo a los deudores.

En el cuarto y último capítulo, se proporcionan datos de los niveles de cartera vencida de los bancos, como referencia para dimensionar el problema, se plantean los esquemas de reestructura que se ofrecen, tomándola como un nuevo objetivo de la cobranza.

Por último, se plantea un modelo de departamento de cobranza administrativa para créditos hipotecarios y automotrices para una Unidad de Crédito Personal en la Banca, mostrando aspectos básicos del mismo como el personal, el sistema usado, los reportes y la información

requerida. Todo ello dentro de un contexto en que se busca que el otorgamiento del crédito sea más eficiente, más transparente y confiable.

En resumen espero que este trabajo, exponga con claridad la importancia del departamento de cobranza y la importancia de considerarla desde el otorgamiento del crédito.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ADMINISTRACIÓN**

La tarea de administrar es una de las más importantes de las actividades humanas. Desde que nace el hombre, como ser social que es, forma parte de diversas organizaciones, cada una de las cuales tiene objetivos de la más variada gama, y la tarea de la administración consiste justamente en llevar a cabo las acciones que propicien la consecución de esos objetivos, para lo cual se ha de seguir un proceso que consiste en la planeación, organización, integración, dirección y control. Ya sea de una manera informal o formal, la administración y su proceso son determinantes en el logro de las metas en cualquier tipo de organización.

No existe ninguna definición aceptada universalmente, citaremos aquí las definiciones de los principales autores del tema:

Mary Parket Follet, "El arte de hacer las cosas por conducto de las personas".<sup>1</sup>

Henry Sisk y Mario Sverdlik, Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele, El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

---

<sup>1</sup> Stoner James A. Wankel Charles, Administración, Ed. Prentice Hall, segunda edición, México. p7

Issac Guzmán Valdivia, Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

George R. Terry, Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association, La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A Fernández Arena, Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

James A.F. Stoner, La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

Joseph L. Massie, "Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras".<sup>2</sup>

Munch Galindo García Martínez, El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Analizando los aspectos de las diferentes definiciones:

Metas y Objetivos.- Parte esencial de la Administración ya que su razón de ser es lograr resultados que son comunes a los miembros de la organización.

---

<sup>2</sup> Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de administración, tercera edición, Ed. Trillas, México, p 23

Coordinación del Esfuerzo Ajeno.- Es importante resaltar que las metas deben ser logradas por un grupo de personas y es tarea de la administración hacer que estas lleven a cabo las acciones necesarias.

Es un Proceso.- Ya que implica una forma sistemática y ordenada de hacer las cosas.

Tomando en cuenta lo anterior podemos decir que Administración es el conjunto de decisiones y acciones que coordinan los diversos elementos de las organizaciones, y los esfuerzos individuales de las personas para la consecución de un objetivo que contribuye al bien común.

### **1.1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

La administración tiene un carácter universal, puede ser aplicable a cualquier tipo de organización y más aún es imprescindible para tener éxito en la consecución de los objetivos al establecer procedimientos, simplifica el trabajo al eliminar tareas innecesarias y lograr mayor efectividad.

"A través de sus principios la administración contribuye al bienestar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre".<sup>3</sup>

Ayuda a las organizaciones a adaptarse al cambiante entorno por medio del diagnóstico y el ajuste de la empresa.

---

<sup>3</sup>Ibidem, p26

### 1.1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso es el conjunto de pasos para llevar a cabo una actividad.

Por lo tanto el proceso administrativo "Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración , mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".<sup>4</sup>

Básicamente las fases del proceso son las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

### 1.2 ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas surge con el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy quien publicó la Teoría General de los sistemas.

"La teoría General de los Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica."<sup>5</sup>

Esta teoría refleja conceptos válidos para todas las ciencias.

---

<sup>4</sup>Ibidem,p29

<sup>5</sup>Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración,Ed. Mc Graw Hill, segunda edición , México, p 496



"El Oxford English Dictionary define el término sistema como un conjunto de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierto esquema o plan."<sup>6</sup>

Un sistema puede ser cualquier conjunto de partes unidas entre sí.

El enfoque de sistemas propone ver las organizaciones como un todo compuesto de partes relacionadas entre sí, por lo que una parte afecta a las demás.

Autores como Richard A. Johnson, sostienen que el enfoque sistémico ayuda a la toma de decisiones, debido a que puede proporcionar información del sistema dentro del cual se toma la decisión.

Daniel Katz y Robert Kahn buscan aplicar la Teoría de los sistemas a la teoría de las organizaciones.

El enfoque de sistemas propone ver las organizaciones como un todo compuesto de partes relacionadas entre sí, por lo que una parte afecta a las demás.

El enfoque de Sistemas revoluciona la Teoría General de la Administración, ampliando el enfoque de la misma.

En el enfoque clásico de la administración existían básicamente tres principios:

- El Reduccionismo, en el cual se supone que todo puede ser descompuesto en partes hasta llegar a elementos fundamentales e indivisibles, tal es el caso del Taylorismo.

---

<sup>6</sup> K'oontz Harold, O'Donell Cyril, Administración, octava edición, Ed. Prentice Hall, México, p 15

- El pensamiento analítico, consiste en la descomposición del todo en sus partes fundamentales y simples y encontrar explicaciones parciales aplicables al todo, de tal forma que la explicación del todo es la suma de las explicaciones de las partes.

- El mecanismo, dado un que un fenómeno es causado por otro, la causa es lo único tomado en cuenta para explicarlo. Se basa en un sistema cerrado basado únicamente en la relación causa-efecto.

A partir de la Teoría General de Sistemas, estos conceptos son sustituidos y surgen otros totalmente opuestos.

- El expansionismo, se basa en el principio de que todo fenómeno es parte de otro mayor, de tal manera que aunque se reconoce que un fenómeno está formado de partes, la mayor importancia no reside en éstas sino en el todo del cual el fenómeno forma una parte.

- El pensamiento sintético, la explicación de un fenómeno se da de acuerdo a la parte desempeñada dentro del sistema mayor, el interés tiene su énfasis en la unión de sistemas.

- La teleología, en contraposición con la Ley causa-efecto nos dice que "La causa es una condición necesaria, mas no siempre suficiente para que surja el efecto" <sup>7</sup> lo que descarta la relación determinista que nos plantea el mecanismo y pasa a ser una relación probabilística. "La Teleología es el estudio del comportamiento con la finalidad de alcanzar objetivos"<sup>8</sup>  
Dentro de esta concepción de comportamiento y los sistemas se ven desde el punto de vista de sus objetivos y finalidades.

Basándose en estos principios se llega a dar la Teoría General de la Administración

---

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto, Op Cit, (n5) p522

<sup>8</sup> Ibidem, p523

La teoría de Sistemas tiene conceptos y terminología que es necesario conocerlos y entenderlos, los principales aspectos son los siguientes:

- Subsistemas. Son las partes que forman un sistema, podemos decir que a excepción del Universo, todos los sistemas son a su vez subsistemas.

- Sinergia. Este término significa que el todo es más que la suma de sus partes, esto es que la productividad se logra al actuar cada una de sus partes relacionada.

- Sistemas abiertos y cerrados. Depende del grado de interacción con el medio ambiente.

- Fronteras. Es el límite que separa al sistema con su ambiente y es rígida o flexible en la medida en que es un sistema cerrado o abierto.

- Relaciones. Lazos que unen a los elementos u objetos entre sí. Las relaciones pueden ser entre todos los elementos de un sistema, entre sistema y subsistema o entre dos o más sistemas.

- Flujo. Compuesto básicamente por insumos, transformaciones y productos, es la dirección o trayectoria que tienen la información, materiales, energía etc. dentro del sistema.

- Homeostasis dinámica. Es el equilibrio dinámico, es decir, es el estado uniforme que se da en el constante movimiento, toma su nombre de los procesos biológicos de autorregulación.

- Retroalimentación. Es la información para evaluar y corregir el trabajo.

- Equifinalidad. Es el proceso mediante el cual los sistemas abiertos alcanzan la homeostasis dinámica de diversas maneras.

Por otro lado podemos decir que los sistemas tienen dos elementos fundamentales:

- Las partes.
- La interrelación de las partes.

Definir un sistema es una cuestión de enfoque ya que depende del interés que se tenga al analizarlo para llegar a determinar el sistema total cuyo objetivo determina el orden y la interrelación de todas las partes.

El propósito u objetivo es una característica de todos los sistemas.

La naturaleza orgánica de los sistemas hace que el cambio en una de las unidades del sistema, produzca cambios en todas las unidades del sistema mismo, es decir existe un principio de globalismo o totalidad respecto a las reacciones a los estímulos, de esta manera se da un ajuste sistemático frente a los cambios que sufre el sistema.

Entropía, es la tendencia al desorden que se da dentro de un sistema y que tiene como resultado que los sistemas se fragmenten en sistemas más simples.

Negentropía, es la información que es el elemento que ayuda a la ordenación del sistema.

Existen diferentes tipos de sistemas y diversas formas de clasificarlos de acuerdo a diferentes parámetros, principalmente tenemos dos tipos de clasificaciones:

De acuerdo a su constitución:

- Físicos.- Cuando están formados por cosas reales.
- Abstractos.- Cuando están formados por conceptos, ideas y planes.

En la mayoría de los casos los sistemas físicos operan en conjunto con los abstractos.

De acuerdo a su naturaleza:

- Cerrados.- Son aquellos que no tienen intercambio con el entorno que los rodea, son totalmente determinísticos.

- Abiertos.- Son aquellos que sí tienen intercambio con su medio ambiente, por lo que para sobrevivir están en un constante proceso de ajuste, aprendizaje y autorregulación.

### 1.2.1 LAS ORGANIZACIONES COMO UN SISTEMA ABIERTO

El sistema abierto tiene una constante interacción dual con el ambiente, ya que a su vez influye y es influenciado, tienen capacidad de crecimiento, cambio adaptación y autoreproducción.

Las empresas poseen características que las definen como sistema abierto y como tal se asemejan con los organismos vivos, tienen un comportamiento no determinístico, es decir, nunca son totalmente previsible, así mismo su ambiente sufre cambios incontrolables e imprevisibles, son parte de una sociedad mayor y a su vez están formadas de partes, de tal forma que aquello que es meta de la organización contribuye a la meta de un sistema mayor, tienen partes independientes e interrelacionadas, están sometidas a cambios y requieren mantenerse en un balance.

Debido a esta interdependencia de sus partes, los cambios a alguna de ellas provoca reacciones en todas. Las partes a su vez deben ser coordinadas, para que al cumplir con su función, contribuyan al objetivo del sistema.

En la organización se requieren de dos requisitos para alcanzar la homeostásis, estos son la constancia en la dirección, que se da cuando pese a los cambios que existen dentro y fuera de la organización, los resultados establecidos son alcanzados. Y por otro lado el progreso, esto es cuando la organización mantiene avances respecto al fin deseado. Para que estos dos

factores sean alcanzados, se requiere del compromiso de sus partes y miembros con el objetivo que se desea alcanzar, de tal forma que se dé una autorregulación, la cual se da por la reacción y el anticipo al cambio importando más energía de la que necesitan para garantizar su supervivencia y poder crecer.

Las organizaciones tienen fronteras, pero al formar parte de un sistema mayor sus fronteras varían en relación al grado de permeabilidad, es decir, el grado en que se da un mayor o menor intercambio con el ambiente. Por otro lado dentro de la sociedad, de la cual forma parte la organización, pueden existir fronteras superpuestas, ya que una parte de la misma puede pertenecer a dos o más sistemas.

Las organizaciones poseen una característica importante que consiste en la capacidad de la organización para modificar su estructura y su constitución en caso de que así lo requiera, esto se puede determinar mediante el proceso de retroalimentación y a esta característica se le llama morfogenesis.

Un sistema rígido no podría sobrevivir a los rápidos cambios del ambiente.

La organización como sistema abierto necesita satisfacer las necesidades de su ambiente, pero en algunos requiere crearle necesidades adecuadas y a la vez quitarle necesidades inadecuadas, para garantizar que el ambiente continúe requiriendo sus productos.

### **1.2.2 PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS**

"El sistema se caracteriza por determinados parámetros, parámetros son constantes arbitrarias que se caracterizan por sus propiedades el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema"<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Stoner James A., Wankel Charles, Op Cit, (n 1), p 68

Los parámetros de un sistema son:

- Entrada o insumo (input)
- Proceso o procesador transformador (Throughput)
- Salida, resultado o producto (Output)
- Retroacción, retroalimentación o retroinformación (Feed-back)
- Ambiente (Environment)

1.- Entrada o insumo.- Es el consumo que tiene el sistema de su medio ambiente, el cual suministra material, energía e información para el punto de partida de la operación del sistema.

Material.- Son los recursos utilizados para producir las salidas, se llaman operacionales cuando son utilizados para convertirse en otros recursos, como por ejemplo las máquinas y las herramientas, y son llamados productivos cuando se transforman ellos mismos en salidas.

Información.- Es aquello que reduce la incertidumbre con respecto a algo, proporciona orientación y conocimientos, ayudando a planear el funcionamiento del sistema.

Energía.- Es lo que mueve y hace funcionar al sistema.

2.- Proceso o transformador.- Es el mecanismo por el cual los insumos se convierten en productos de salida. La acción de los sistemas se hace patente y cada una de las partes dirige sus esfuerzos a la producción del resultado esperado.

Idalberto Chiavenato define tres tipos de procesos:

Mentales

Motores mentales

Mecánicos.

Cuando el proceso transformador es inaccesible o bien extremadamente complejo se le conoce como Caja Negra debido a que los elementos internos del proceso son desconocidos y sólo se pueden conocer las entradas y las salidas, pero no se sabe el modo en que unas se transforman en otras a través del sistema.

3.- Salida producto o resultado.- Son la finalidad del sistema, deben de corresponder al objetivo del sistema, cada resultado de un subsistema es un paso para obtener el resultado del sistema

4.- Retroalimentación o retroinformación.- Es la comparación y control del resultado esperado y el resultado obtenido, sirve para perfeccionar el proceso a tal grado que su resultado se adecúe a lo esperado.

Es un sistema de comunicación entre las salidas y las entradas.

Las principales funciones de la retroalimentación son las siguientes:

- Controlar la salida por medio de comunicación con las entradas.
- Mantener la homeostásis del sistema.
- Asegurar la supervivencia del sistema ante los cambios.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa, es positiva cuando estimula las entradas y los procesos del sistema y es negativa cuando los inhibe, un ejemplo claro de esto es el ajuste en la producción en base a la demanda esperada.

5.- Ambiente.- Es el medio que envuelve el sistema. Los sistemas abiertos reciben entradas del ambiente y hacia él van sus salidas, de tal forma que existe una constante interacción ambiente-sistema. El sistema debe adaptarse al ambiente para sobrevivir.

### **1.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS**

- Interdisciplinario. En la búsqueda de soluciones intervienen todas las disciplinas pertinentes.
- Cuantitativo y Cualitativo. Las soluciones conseguidas mediante los sistemas pueden ser cuantitativas, cualitativas o bien una combinación de ambas.



- Organizado. Ayuda a resolver problemas extensos y complejos, ya que ayuda a aplicar una amplia gama de recursos en forma orientada.
- Creativo. Al ser los problemas complejos, deben buscar varias soluciones, por otro lado se enfrenta a datos incompletos, inciertos y ambiguos, debe presentar soluciones alternas y debe subordinar las barreras a la solución.
- Teórico. Se basa en métodos de ciencias y ofrece estructuras teóricas.
- Empírico. Se esfuerza en la búsqueda de datos empíricos relevantes.
- Pragmático. Porque genera resultados orientados a la acción.

#### 1.2.4 ANÁLISIS SISTEMÁTICO

El análisis sistemático visualiza a la organización como un sistema con todos los parámetros del mismo, le da énfasis al proceso dinámico de la estructura, se interesa por la interacción de las partes de la misma estructura, considera a la organización dentro de un enfoque micro y macroscópico dependiendo si se ve a la organización dentro de su ambiente como una parte más del mismo o bien si la ve desde el punto de vista de sus unidades internas, por lo que con este análisis se le da importancia a todas las partes en todos los niveles, considerando el efecto sinérgico que se presenta.

El análisis sistemático, considera que cada una de las partes del sistema espera satisfacer diferentes tipos de objetivos a través del mismo, no tratando de encerrar todas las motivaciones en una sola, es probabilístico debido a que reconoce la incertidumbre generada por los cambios, intenta integrar diferentes campos de estudio al reconocer que un evento puede ser causado por numerosos factores y que las organizaciones deben de ser adaptables a cada uno de estos eventos, manteniendo un equilibrio dinámico.

### **1.3 PLANEACIÓN**

La planeación es la función administrativa más básica.

Planear es diseñar un futuro deseado así como los medios para llegar a él, de tal forma que nos ayuda a lograr objetivos preseleccionados.

La planeación nos ayuda a acortar el camino entre lo que somos y lo que queremos llegar a ser. Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, la planeación es decidir por adelantado que hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo.

La planeación siempre es necesaria ya que si bien no podemos conocer con certeza el futuro, el planear hace que los acontecimientos no ocurran por casualidad y que la organización se prepare para recibirlos, la planeación le da flexibilidad a la organización ante los cambios. Dentro de la función de planeación está el seleccionar objetivos, misiones, asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo, es una función que involucra toma de decisiones, donde se establecen lineamientos de acción y requiere también de un amplio trabajo intelectual ya que las decisiones tomadas en esta etapa deben de ser conscientes y fundamentadas en una base sólida.

#### **1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es una tarea de la alta dirección, por medio de la cual se establecen las metas de la organización y los medios para lograrlas, es un proceso formal de planeación a largo plazo.

"La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que

conduzcan hacia las metas y el establecimientos de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos."<sup>10</sup>

En menor o mayor medida todas las organizaciones realizan planeación estratégica, esta varía en el grado de complejidad dependiendo de la organización.

La planeación estratégica en sí misma es compleja, requiere de un agudo conocimiento de la situación actual de la empresa y determinar de una manera real los alcances de la misma.

La planeación estratégica ofrece orientación y límites a la planeación operacional.

## ESTRATEGIA

Estrategia se deriva de la palabra griega 'strategos' que significa general, esta palabra se ha usado con frecuencia para referirse a planes basados en lo que la competencia puede o no hacer.

"Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos."<sup>11</sup>

Al definir una estrategia se debe determinar la clase de empresa que se desea ser, en la estrategia no se define exactamente la manera de alcanzar los objetivos, pero nos marca una orientación básica del modo de pensar y actuar de la empresa. La estrategia nos proporciona un programa general que consiste en fijar los objetivos y la forma en que estos se alcanzaran poniendo en práctica la misión de la empresa, la estrategia implica comprometer recursos en una dirección determinada.

---

<sup>10</sup>K'oontz Harold, Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Ed.Mc Graw Hill, décima edición, México, p123

<sup>11</sup> Ibidem, p169

La función principal de la estrategia es unificar y dirigir la empresa hacia un objetivo común.

La estrategia tiene cinco características fundamentales que la diferencian de otros tipos de planeación:

- 1.- Largo Plazo. Las estrategias comprenden un amplio periodo de tiempo, tanto para efectuarlas como para ver sus resultados.
- 2.- Importancia de su impacto. Aunque los resultados de una estrategia se ven a largo plazo el impacto que tienen en la organización es de suma importancia.
- 3.- Concentración del esfuerzo. Para que una estrategia sea eficaz requiere que se concentren recursos en un número limitado de fines, por lo que disminuyen los recursos disponibles para otros fines.
- 4.- Uniformidad de las decisiones. Una estrategia exige que las decisiones que sean tomadas a lo largo del tiempo tengan un sentido uniforme que apoye unas con otras con el fin de la consecución de la estrategia.
- 5.- Penetración en la organización. La estrategia requiere que todos los niveles y áreas de la organización actúen congruentes con la misma a través del tiempo de modo que se refuerce y se tenga un compromiso real.

La planeación estratégica posee cinco características fundamentales ligadas con las características de estrategia.

- 1.- Se ocupa de aspectos fundamentales. La planeación estratégica determina el tipo de empresa que deseamos, determina qué es una organización y qué debería ser.

2.- Marco de referencia. Sirve de base para la planeación detallada y para las decisiones.

3.- Largo plazo. Abarca un mayor periodo de tiempo que otros tipos de planeación.

4.- Orientación de recursos. Ayuda a la determinación de la óptima orientación de recursos en base a prioridades.

5.- Actividad de alto nivel. Ya que la alta dirección debe de participar activamente debido a que tiene la visión global de la empresa y considera todos los aspectos de la organización además de que su activa participación obtiene la aceptación de todos los niveles de la empresa.

Existen básicamente tres niveles de estrategias, a continuación se explicarán las características de cada una de ellas:

1.- Estrategia a nivel corporativo. Es formulada por la alta gerencia, dirige los intereses y la operación de empresas que tienen más de una línea de negocios, en este nivel de estrategia se decide el curso que debe tomar la organización en cada una de sus líneas, la prioridad de asignación de recursos.

2.- Estrategia a nivel de negocios. Este nivel de estrategia se ocupa de la administración de un negocio en particular, determina la manera de distribuir los recursos dentro del negocio, la forma de conducirse y analiza las condiciones de mercado.

3.- Estrategia a nivel funcional. Crea las bases para la administración de las diferentes funciones que existen en una unidad de negocio.

Michael Porter define diferentes tipos de estrategias genéricas basadas en el análisis de la industria y la posición de la compañía.

En el análisis de la industria existen cinco factores a tomar en cuenta, la competencia entre compañías, el ingreso de nuevas compañías, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y el poder de negociación de los clientes, basado en estos factores se puede adoptar una o varias estrategias genéricas, éstas pueden ser las siguientes:

Estrategia de liderazgo en costos.

El enfoque de esta estrategia está en ofrecer precios más bajos que los de la competencia, por lo que fija su atención en reducciones de costos, generalmente esta estrategia va acompañada de una alta participación en el mercado .

Estrategia de diferenciación.

Es un enfoque basado en el ofrecer algo único y diferente con respecto a la competencia, de tal manera que el producto o servicio ofrecido tiene algo que lo hace especial para el consumidor.

Estrategia de alta segmentación.

Esta basada en una concentración determinada de clientes, productos o servicios que van dirigidos a un grupo específico y limitado, aquí se encuentran compañías que ofrecen productos altamente especializados o muy específicos o bien que se concentran en una zona geográfica de clientes muy específica.

**PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El proceso de planeación estratégica puede variar, pero se realiza alrededor de los siguientes elementos clave, los cuales es necesario analizarlos y tener un conocimiento profundo de los mismos para desarrollar la planeación estratégica.

Insumos.

Son los recursos con que cuenta la organización pueden ser humanos, capital, habilidades técnicas y administrativas.

#### Perfil de la empresa.

Es el punto de partida con su conocimiento se determina en el lugar en que se encuentra la empresa y hacia dónde se quiere ir. Dentro de este punto se evalúa a la propia empresa y su situación competitiva.

#### Orientación de la alta dirección.

La alta dirección es la que determina la estrategia, por lo que la actitud de la misma marcará la pauta de la dirección que ha de tomar la empresa.

#### Propósito y objetivos principales.

Es el punto final hacia donde se dirige toda acción de la empresa.

#### Ambiente externo.

Se requiere el análisis de las amenazas y oportunidades que representa el ambiente externo, de tal manera que se determine la situación competitiva de la empresa.

#### Ambiente interno.

La evaluación de las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, en todas sus áreas.

#### Desarrollo de estrategias alternativas.

En base al análisis de los ambientes interno y externo, se deben de formular estrategias alternativas.

#### Evaluación y selección de estrategias.

Se requiere una evaluación de las diversas estrategias y del momento específico en que deben ser lanzadas.

#### Implantación y control.

Se debe considerar la implantación y establecer metas a corto y mediano plazo, del mismo modo se debe establecer un sistema de control basado en la retroalimentación.

### Coherencia y contingencia.

En todo momento se debe comprobar la coherencia del proceso de planeación estratégica y establecer planes de contingencia.

### PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para definir una estrategia debemos conocer dos aspectos fundamentales:

- Qué somos
- Qué queremos ser

A continuación se definirán los pasos de un proceso formal de planeación:

#### 1.- Establecimiento de metas.

Es el paso más importante y una responsabilidad básica de la alta dirección, ya que de acuerdo a estas metas, se asignarán recursos y se guiarán las actividades de la empresa.

Este proceso incluye un profundo análisis del propósito de la organización, definición de la Misión y el establecimiento de objetivos para llevar la Misión a un fin concreto.

Las metas seleccionadas tendrán que ver con los valores de la alta dirección.

#### 2.- Determinación de la estrategia y objetivos actuales.

Consiste en una profunda revisión de la actual estrategia y objetivos, lo que nos ayudará a determinar si es la correcta y se debe seguir por ese rumbo o es necesario darle un giro.

#### 3.- Análisis ambiental.

Cuando se tienen definidas las metas, se puede analizar qué elementos del ambiente son de mayor importancia, la finalidad de este análisis es determinar de que forma el ambiente y sus cambios pueden afectar a la organización y poder anticiparnos a estos.

#### 4.- Análisis de recursos.

Cuando se conoce el medio en el que se compete debemos analizar los recursos propios, de tal forma que se determine cuales son nuestras fuerzas y debilidades, se puede decir que es



un análisis interno de nosotros mismos con respecto al ambiente y que nos ayudará a producir ventajas competitivas.

**5.- Identificar Oportunidades y amenazas.**

Cuando se conoce el ambiente y a la organización podemos identificar las oportunidades y las amenazas .

**6.- Determinación del cambio estratégico requerido.**

El grado de cambio estratégico se determinará en base a la distancia entre los resultados y los objetivos, es decir, al tener conocimiento de la manera en que la estrategia actual ha funcionado, podemos decir qué tanto se han apegado los resultados a los objetivos y esto nos dará el grado en que debemos cambiar en busca de un mejor desempeño.

**7.- Toma de decisiones estratégicas.**

En base a la determinación del cambio estratégico, se deben generar opciones estratégicas y evaluarlas, para poder seleccionar entre posibilidades disponibles, las que mejor se ajusten a las necesidades y capacidades de la organización.

**8.- Puesta en práctica.**

La estrategia debe de estar incorporada en las operaciones diarias de la organización, debe ponerse en práctica e involucrar a toda la empresa.

**9.- Control.**

Se debe de dar seguimiento en todas las etapas comparando el progreso realmente obtenido contra el esperado, de tal manera que se determine si la estrategia se lleva a cabo como fue planeada y si esta dando los resultados esperados.

### **1.3.2 NATURALEZA Y PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN**

La planeación tiene cuatro aspectos principales:

1.- Contribuir al propósito y a los objetivos.

Los planes deben contribuir y facilitar el logro de los propósitos y objetivos de la empresa, deben ser coherentes con la misma y con el propósito del grupo, esto nace del principio de empresa organizada para el logro de un propósito a través de la cooperación.

2.- Tiene supremacía en las tareas del administrador.

Ya que es la función administrativa más básica y la que precede a las demás, es la base ya que el resto de las funciones están orientadas al logro de los objetivos establecidos en esta etapa, puesto que el resto de las funciones administrativas requieren a su vez de planeación.

Es importante mencionar que la administración y el control vayan siempre de la mano, ya que si una acción no es planeada no puede ser controlada, es por esto que las normas de control se proporcionan en la planeación.

3.- Su generalización.

Es una función que es realizada por todos los administradores, la cual varía en alcance y estilo de acuerdo al grado de autoridad de cada uno y del estilo de la empresa.

4.- La eficiencia de los planes.

Se relaciona con el grado en que contribuya al logro los objetivos marcados y por su contribución al propósito a un costo razonable. El concepto de eficiencia implica una tasa adecuada entre ingresos y egresos, pero considera además de insumos, productos y dinero, la satisfacción y el desempeño de las personas.

### **1.3.3 TIPOS DE PLANES**

Un plan abarca cualquier tipo de acción futura y pueden ser variados para distinguirlos los dividiremos en los siguientes tipos que van de lo general a lo particular.

1.- Contribuir al propósito y a los objetivos.

Los planes deben contribuir y facilitar el logro de los propósitos y objetivos de la empresa, deben ser coherentes con la misma y con el propósito del grupo, esto nace del principio de empresa organizada para el logro de un propósito a través de la cooperación.

2.- Tiene supremacía en las tareas del administrador.

Ya que es la función administrativa más básica y la que precede a las demás, es la base ya que el resto de las funciones están orientadas al logro de los objetivos establecidos en esta etapa, puesto que el resto de las funciones administrativas requieren a su vez de planeación. Es importante mencionar que la administración y el control vayan siempre de la mano, ya que si una acción no es planeada no puede ser controlada, es por esto que las normas de control se proporcionan en la planeación.

3.- Su generalización.

Es una función que es realizada por todos los administradores, la cual varía en alcance y estilo de acuerdo al grado de autoridad de cada uno y del estilo de la empresa.

4.- La eficiencia de los planes.

Se relaciona con el grado en que contribuya al logro los objetivos marcados y por su contribución al propósito a un costo razonable. El concepto de eficiencia implica una tasa adecuada entre ingresos y egresos, pero considera además de insumos, productos y dinero, la satisfacción y el desempeño de las personas.

### **1.3.3 TIPOS DE PLANES**

Un plan abarca cualquier tipo de acción futura y pueden ser variados para distinguirlos los dividiremos en los siguientes tipos que van de lo general a lo particular.

### Propósito o Misiones

La Misión es el propósito de la empresa es sí misma, debe estar basada en su responsabilidad social, de tal forma que la empresa contribuya al bienestar de la comunidad y de las personas proporcionando bienes útiles a un precio razonable.

Es necesaria para trazar objetivos claros y significativos, de ella se derivan las estrategias y posteriormente los objetivos más específicos.

### Objetivos

Los objetivos son los fines a donde se dirigen las actividades, establecen el resultado final, deben de ser medibles para poder ser verificables, en una organización existen múltiples objetivos los cuales en algunas ocasiones pueden ser encontrados y en este caso se deben de subordinar los objetivos particulares a los de la organización.

Los objetivos representan el punto final de la planeación y también el lugar a donde se encaminan la organización, integración, dirección y control.

### Estrategias

Su propósito es comunicar una imagen de lo que se desea que sea la organización, muestran una dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos.

### Políticas

Son planes ya que son maneras de entender que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, con frecuencia están implícitas en las acciones de los administradores.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión debe ser tomada, se aseguran que sea congruente y que contribuya con los objetivos.

Las políticas predicen en algunos aspectos, proporcionan una estructura unificada de otros planes y permiten delegar autoridad y mantener el control.

Las políticas tienen diversos niveles por lo que pueden ir desde políticas de toda la compañía, departamentales o de algún área específica, algunas están relacionadas con las funciones o con un proyecto específico, contienen, en mayor o menor grado, un área de decisión.

### Propósito o Misiones

La Misión es el propósito de la empresa es si misma, debe estar basada en su responsabilidad social, de tal forma que la empresa contribuya al bienestar de la comunidad y de las personas proporcionando bienes útiles a un precio razonable.

Es necesaria para trazar objetivos claros y significativos, de ella se derivan las estrategias y posteriormente los objetivos más específicos.

### Objetivos

Los objetivos son los fines a donde se dirigen las actividades, establecen el resultado final, deben de ser medibles para poder ser verificables, en una organización existen múltiples objetivos los cuales en algunas ocasiones pueden ser encontrados y en este caso se deben de subordinar los objetivos particulares a los de la organización.

Los objetivos representan el punto final de la planeación y también el lugar a donde se encaminan la organización, integración, dirección y control.

### Estrategias

Su propósito es comunicar una imagen de lo que se desea que sea la organización, muestran una dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos.

### Políticas

Son planes ya que son maneras de entender que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, con frecuencia están implícitas en las acciones de los administradores.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión debe ser tomada, se aseguran que sea congruente y que contribuya con los objetivos.

Las políticas predicen en algunos aspectos, proporcionan una estructura unificada de otros planes y permiten delegar autoridad y mantener el control.

Las políticas tienen diversos niveles por lo que pueden ir desde políticas de toda la compañía, departamentales o de algún área específica, algunas están relacionadas con las funciones o con un proyecto específico, contienen, en mayor o menor grado, un área de decisión.

La política es un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa pero dentro de ciertos límites preestablecidos.

La formulación de políticas firmes e integrarlas de tal modo que faciliten la consecución de los objetivos, no es una tarea fácil, ya que su interpretación exacta rara vez es conocida, por otro lado la delegación de la autoridad que otorgan las políticas, conducen a una interpretación muy amplia de cada individuo y por otro lado no es fácil controlarlas ni verificarlas.

#### Procedimientos

Los procedimientos son un tipo de planes en cuanto a que establecen un modo habitual de manejar actividades futuras, son guías de acción y establecen la forma exacta en la que una actividad debe cumplirse.

#### Reglas Operativas

Son generalmente el tipo más sencillo de plan, es una acción específica y definida para que una situación se lleve o no a cabo, son una guía la acción.

Las reglas se diferencian de las políticas en que las primeras no permiten el ejercicio de una toma de decisiones en su aplicación.

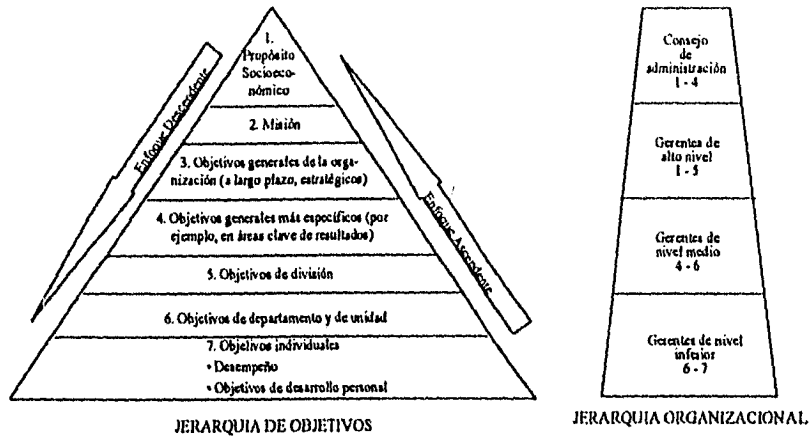
#### Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas y pasos que se deben seguir, así como los recursos que han de emplearse, generalmente están apoyadas por el capital necesario y los presupuestos operacionales.

#### Presupuestos

Un presupuesto es la expresión de resultados en términos numéricos, hacer un presupuesto implica planear, prever, es necesario para el control, pero debe en todo momento ser congruente con los planes.

## MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y JERARQUÍA<sup>12</sup>



### 1.3.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Como se planteó anteriormente los objetivos son los fines de la organización y la base de la administración por objetivos por lo que se harán algunas consideraciones sobre los objetivos.

Es necesario que los objetivos estén relacionados y formen una red de tal forma que se den apoyo entre sí y que de ninguna manera interfieran unos con otros, por otro lado se deben establecer objetivos que sean alcanzables y reconociendo los factores limitantes.

En la organización existen múltiples objetivos, pero es necesario establecer las prioridades y jerarquía de los mismos ya que de no hacerlo se puede caer en el riesgo de que al tener demasiados se podría dar mayor importancia a los objetivos menores.

<sup>12</sup> Ibidem, p144

Los objetivos tienen una jerarquía que van desde la misión hasta las metas particulares y los administradores dependiendo de su jerarquía en la organización están preocupados por diferentes tipos de objetivos.

Existen dos caminos para la determinación de los objetivos, el descendente y el ascendente, en la primera son los ejecutivos de alto nivel quienes determinan los objetivos para sus subordinados y en la ascendente los propios subordinados los determinan y los presentan a sus superiores.

El camino descendente se basa en la idea de que la organización necesita una dirección a través de objetivos corporativos, mientras que el ascendente se basa en la idea de que los subordinados se sienten más comprometidos cuando ellos colaboran en la determinación de sus objetivos.

Ambas formas son importantes y deben utilizarse pero la medida en que se de una u otra dependerá de la situación específica de cada organización.

#### Administración por objetivos

Es un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. " 13

La administración por objetivos va desde el establecimiento de metas y objetivos hasta la evaluación del desempeño, es un proceso participativo en todos los niveles y esto es su aspecto fundamental

La Administración por objetivos se ha venido dando a través de los años por medio del sentido común, pero algunos de los principales precursores de esta teoría son los siguientes:

---

<sup>13</sup> Ibidem, p 149



Peter Drucker, concluyó que se deben establecer objetivos en todas las áreas, debe haber autocontrol y autodirección además los objetivos del individuo deben tener relación con la meta común.

Douglas Mc Gregor critica el enfoque tradicional de evaluación y propone que los trabajadores propongan sus objetivos y los revisen con su superior, de esta forma habrá mayor participación y compromiso.

Los estudios de la Universidad de Maryland determinaron que en general los resultados y el desempeño mejoraban cuando las personas tenían objetivos claros y determinados y que el no tenerlos puede perjudicar al haber imprecisión en lo que se espera.

Es necesario incluir la planeación a largo plazo en los programas de Administración por objetivos ya que por el hecho de cumplir con un objetivo a corto plazo no se puede admitir el descuidar un objetivo estratégico.

En esencia un sistema de administración por objetivos consiste en una definición conjunta de metas entre jefes y subordinados es justamente la combinación de que hablábamos entre la determinación de los objetivos ascendente y descendente. Una vez determinados los objetivos y teniendo claro los resultados esperados sirve de base para la planeación del trabajo y la evaluación del desempeño

Para la administración por objetivos una buena planeación requiere que cada persona haya definido los objetivos que aplican a sus funciones, de tal forma que dichos objetivos contribuyan a la obtención de los objetivos de la compañía en general, los cuales adecuadamente integrados, orientan definitivamente las actividades administrativas.

La relación de los objetivos con la meta común es sumamente importante, ya que el principal propósito de la administración por objetivos es lograr que la operación de la compañía total sea eficiente a través de la operación e integración de cada una de sus partes.

En cuanto a la evaluación del desempeño se recomienda que todas las personas fijen sus objetivos a un corto plazo con sus superiores y se fijen planes específicos para lograrlos, de tal forma que al final del periodo se pueda hacer una autoevaluación, se discuta con sus superiores y se fijen nuevos objetivos, de esta manera la evaluación del desempeño es clara y objetiva.

La administración por objetivos ayuda a mejorar el desempeño, la planeación, la coordinación el control y la comunicación en general.

La administración por objetivos debe contemplarse como un sistema completo para ser eficaz, es en sí una forma de dirigir y no únicamente un sistema para evaluar o motivar.

### **PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Aunque los programas de administración por objetivos varían de organización a organización podemos decir que en general tienen los siguientes elementos comunes:

#### **1.- Adhesión al programa.**

Es necesario que las personas, y sobretodo los que tienen personal a su cargo, se sientan comprometidos con el programa, ya que no es fácil su introducción y su mala aplicación puede generar resentimientos.

#### **2.- Establecimiento de objetivos preliminares por parte de la alta dirección.**

Es importante que el ejecutivo de más alto nivel involucrado, determine las metas globales, lo que quiere que la empresa logre en el periodo establecido, es muy importante ya que él tiene una visión global de la empresa, la conoce, sabe que necesita, que puede y que debe lograr, es necesario que durante esta etapa se tomen en cuenta las fuerzas y debilidades de la compañía, así como las oportunidades y amenazas que se producen en el entorno, estos objetivos pueden estar sujetos a modificación, debe establecer medidas de lo que considere

para revelar el cumplimiento de las metas, es por eso la importancia de fijar objetivos verificables.

### 3.- Esclarecimiento de roles en la organización.

Se debe tomar en cuenta la relación entre resultados esperados y la responsabilidad específica de cada persona para obtenerlos, el ideal sería que cada meta fuera específicamente responsabilidad de una sola persona. Esto facilitaría la evaluación, pero en la realidad no es así, muchas veces un objetivo depende de un grupo de personas o de áreas, lo que se puede y debe hacer es identificar el grado de contribución al programa total por parte de cada persona.

### 4.- Fijación de objetivos a los subordinados.

Una vez que los superiores están informados de los objetivos globales de la empresa, las estrategias y las premisas, éste procederá a hacer su labor con los subordinados para el establecimiento de sus objetivos, en este proceso es importante que se le pregunte al subordinado las metas que él cree poder alcanzar y discutir sobre este punto, es importante cuestionar sobre los problemas que las personas tienen para mejorar su desempeño, de los cambios que le gustaría se realizaran, ya que de estos aspectos se obtiene información muy valiosa basada en el conocimiento y la experiencia de las personas.

Este es un punto donde el superior actúa como un consejero, ayudando y orientando a sus subordinados en el establecimiento de metas claras y alcanzables, por otro lado se debe tener muy claro de que el hecho de que los subordinados establezcan sus propias metas no quiere decir que cada quien hace lo que quiere, el superior debe asumir la responsabilidad de aprobar dichas metas basándose en que éstas sean congruentes con los objetivos de la compañía y del departamento con las de otras áreas y con los objetivos a largo plazo. También se debe tomar en cuenta los recursos con que se cuenta y su óptima distribución.

### 5.- Retroalimentación y Reciclaje en la fijación de objetivos.

La fijación de objetivos es un proceso de interacción porque los superiores conocen sus metas, pero a medida que se establecen las metas con sus subordinados estas hacen que las

suyas propias se vayan modificando para dar al final como resultado un sistema congruente de objetivos para toda la compañía.

Es por esto la importancia de la retroalimentación en esta etapa del proceso.

#### 6.- Evaluación del desempeño.

Es necesario que superiores y subordinados celebren reuniones periódicas en las que se revise el progreso en la obtención de los objetivos y en su caso se fijen nuevos. Es importante revisar los problemas.

Esta evaluación debe basarse en resultados medibles para evitar el subjetivismo y la injusticia que trae consigo desmotivación.

#### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

El establecimiento de objetivos concretos y claros es muy importante, ya que sin ellos la administración se convierte en un juego de azar, una organización trabaja eficaz y eficientemente cuando existe un claro propósito y sólo conociendo éste se puede hablar de una evaluación de resultados.

Es necesario que los objetivos sean verificables cuantitativa y cualitativamente, el hecho de que los objetivos sean medibles es muy importante, por ejemplo, un objetivo puede ser "Aumentar el número de llamadas de cobranza a los clientes por analista en el departamento de cobranza, mediante la implantación de un sistema de marcado automático." Si no se estipula en este aspecto la cantidad y la calidad, el determinar el cumplimiento del objetivo sería muy ambiguo, ya que podría suceder que el promedio de llamadas por analista se incrementara un 2% y efectivamente se incrementó aunque dicho incremento no justifica los costos de la implantación del nuevo sistema, o bien, puede pasar que el incremento sea considerable pero que la disminución en la calidad de las llamadas y por lo tanto la obtención de promesas de pago que se cumplan, también sea considerable. Este objetivo se vuelve más claro si se formula de la siguiente manera. " Incrementar en un plazo no mayor a 3 meses el número de llamadas promedio por analista en un 40% mediante la utilización de un sistema de marcado automático, manteniendo la actual relación de promesas cumplidas / llamadas

efectuadas." Al aumentar el número de llamadas efectuadas, aumentará el número de promesas y por lo tanto se logrará el objetivo de la empresa de lograr una mayor recuperación de la cartera vencida.

El establecimiento de objetivos no es una tarea fácil, es importante que con ellos se cubra las principales áreas de trabajo, que sean verificables y que se establezca cuando deben ser logradas, por otra parte es importante que los objetivos representen un reto, que fomenten el desarrollo personal y profesional de los empleados, que sean realizables y que por supuesto sean congruentes con cada parte de la empresa.

#### VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

##### Mejora la administración

Al establecer un sistema de objetivos orientados a resultados, el proceso de planeación cobra mayor importancia al igual que el control se hace más eficaz, el hecho de establecer metas claras ayuda a que en general todo el proceso administrativo mejore y sea congruente, el hecho de establecer un programa de administración por objetivos obliga a que toda la organización gire en búsqueda de las metas de la compañía.

##### Genera compromiso

Cuando las personas contribuyen en fijar sus propias metas se compromete con ellas, sabe hacia donde deben ir orientadas todas sus acciones y actúa en consecuencia, las personas se sienten motivadas a mejorar su desempeño porque hacen las metas suyas, y por otro lado cada miembro de la empresa tiene un mejor conocimiento de las metas de toda la organización.

##### Mejora la retroalimentación y el control

El hecho de tener metas claras y medibles facilita el proceso de corrección de desviaciones y el control, por otro lado mejora la actitud de los empleados para aceptar sus fallas ya que ellos mismos las reconocen y disminuye el subjetivismo.

### Estimula la participación

Al participar activamente en el establecimiento de metas se saca provecho de la experiencia y conocimiento de todas las personas en la organización y mejora la comunicación en general.

## DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

### Requiere un profundo conocimiento sobre el tema

Aunque probablemente parezca sencillo, un proceso de administración por objetivos es necesario que sea entendido correctamente por todos los involucrados, que se dé a conocer con sus propósitos, alcances, limitaciones y razones.

### Dificultad para establecer metas

Establecer una meta clara y medible no es tan sencillo, se puede caer en el riesgo de dejar una meta ambigua o bien llevar todo a nivel económico.

### Énfasis en el corto plazo

Se puede caer en el riesgo de que por tratar de cumplir los objetivos en un periodo determinado se descuiden las metas a largo plazo.

### Peligro de inflexibilidad

Si por alguna razón se decidiera cambiar de objetivos, o bien resultaran inesperadamente otras prioridades, las personas suelen estar tan involucradas en el cumplimiento de sus objetivos que presentan una mayor resistencia al cambio, es cierto que si el cambio es demasiado frecuente la administración por objetivos pierde todo su valor, pero también es cierto que en ciertas ocasiones dichos ajustes son necesarios.

### **1.3.5 LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN.**

La planeación definitivamente es un paso clave para el eficaz desarrollo de las organizaciones, pero se basa en dos aspectos fundamentales, el profundo conocimiento de la situación real y actual de la organización y del entorno, las deficiencias en este conocimiento traerían como consecuencia una mala planeación que no está sustentada en la realidad y que por lo tanto podría no servir o bien perjudicar al establecer metas y objetivos que son inalcanzables o bien no tienen la principal prioridad para encaminar recursos (que siempre son escasos) a su consecución, por otro lado planear es suponer el futuro y éste es un factor que siempre implica incertidumbre y la incertidumbre se traduce en riesgo, claro está que la planeación ayuda a tener una actitud previsoras ante los cambios, pero definitivamente no nos puede dar la respuesta a todo y debemos recordar que debe ser un proceso dinámico que se va ajustando a las necesidades.

## **1.4 ORGANIZACIÓN**

Para lograr buenos resultados en una organización es necesario tener un buen personal, pero es necesario también que este personal trabaje en equipo y que cada persona tenga conocimiento de la parte que desempeña en dicho equipo y sus relaciones con los demás.

La organización es la función administrativa que se encarga de diseñar y mantener la forma en que el trabajo se asigna y las relaciones entre los miembros de la empresa, determina los elementos necesarios para la consecución de metas.

### **1.4.1 PROPÓSITO**

Las personas deben tener una idea clara de su papel en la organización y para esto es necesario que cuenten con objetivos verificables, conozcan los principales deberes, que tengan muy clara su área de responsabilidad, autoridad y discrecionalidad para cumplir sus

funciones. Por otro lado la empresa debe tener los medios para proporcionar los elementos necesarios para que las personas puedan cubrir las funciones. Lograr todo esto es en sí el propósito de la organización. Es el detalle específico del trabajo, la parte que responde a la pregunta de quién lo hace, que divide las cargas de trabajo y lo combina de un modo lógico y eficiente junto con el resto de los recursos. Debe lograr trabajar ininterrumpidamente.

Existen dos tipos de organización la formal y la informal, la organización formal es la estructura intencional para proporcionar el ambiente necesario para que el desempeño individual contribuya con mayor eficacia a lograr las metas de la empresa. Dicho tipo de organización debe cumplir con el requisito de ser flexible.

La organización informal son las relaciones personales que se establecen entre los miembros del grupo, dicha organización no es intencional y surge espontáneamente, pero también es un aspecto clave en el logro de las metas.

La organización se encarga del establecimiento de departamentos, que son áreas o divisiones dentro de la empresa que tienen una responsabilidad específica.

La organización busca la eficacia en la cooperación y establece niveles y tramos de autoridad.

En la etapa de organización se definen también las relaciones de línea y staff, podemos decir que básicamente las funciones de línea son aquellas que tienen responsabilidad directa sobre los resultados y las funciones staff son las que tienen una relación de apoyo al cumplimiento de los objetivos de las funciones de línea, les prestan servicios y les asesoran.

#### **1.4.2 AUTORIDAD Y DELEGACIÓN**

En la época actual la autoridad forma parte de nuestra vida diaria, esta presente en las familias, en las empresas, en la comunidad, y en general en todos los grupos sociales, dentro



de las empresas la consecución de objetivos sería prácticamente imposible si no existiera un sistema formal de autoridad.

Dentro del concepto de autoridad puede decirse que existen dos tipos que deben distinguirse: Poder y Autoridad formal.

El poder es la capacidad de influencia que algunas personas o grupo de ellas tienen sobre otras, es decir, personas que en forma directa o indirecta provocan un cambio en el comportamiento, en las actitudes o en la forma de pensar de otros, puede provenir de la habilidad o conocimientos de una persona, por que las personas creen en sus ideas o bien porque tienen un poder de recompensar o de castigar, el poder no nace necesariamente de una jerarquía organizacional.

La autoridad es un tipo de poder basado en el derecho que otorga un determinado puesto. Este poder es usado dentro de la organización determinada que le otorga ese derecho, está relacionado con la jerarquía y nivel de las personas en la organización.

El poder tiene dos facetas una negativa en la que se ve a las personas como objetos que se mueven de acuerdo a las circunstancias y una positiva en la que se tiene interés por ayudar a lograr las metas del grupo, esto es en sí la autoridad: el verdadero propósito de servicio al grupo.

La autoridad puede ser de dos tipos dentro de la organización la autoridad de línea que es aquella derivada del organigrama y la autoridad del personal staff no es un tipo de autoridad formal, sin embargo también pueden ejercer poder en la organización el cual nace de su poder de expertos, es decir de los conocimientos que poseen y el reconocimiento del resto del grupo a dichos conocimientos.

## AUTORIDAD FUNCIONAL

"La autoridad funcional es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos" <sup>14</sup>

Es un tipo de autoridad que generalmente nace de una autoridad de línea que es delegada y por medio de la cual se tiene una autoridad formal sobre un determinado aspecto en diversas áreas. Dicho tipo de actividad surge debido a la necesidad de especialistas en determinadas funciones, por lo que se puede decir que generalmente este tipo de autoridad la tienen departamentos staff y que es la manera en que dichos departamentos adquieren una autoridad formal, un ejemplo de autoridad funcional la tiene un departamento de compras, el cual establece los procedimientos para compras de toda la compañía, en este caso dicho departamento tiene una autoridad formal sobre toda la empresa en cuanto a la función de compras se refiere, ya que ellos son los especialistas.

## DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD

La delegación es la asignación de una responsabilidad específica y autoridad formal sobre dicha responsabilidad, es en sí una transferencia de poder de los superiores a los subordinados, dándoles cierta libertad para la toma de decisiones, lo cual es necesario para el buen funcionamiento de la empresa ya que una persona no puede realizar todas las actividades o tener concentradas todas las decisiones.

Se puede decir que existen cuatro pasos para una delegación efectiva, el primero es determinar cuales son los resultados esperados, asignar tareas específicas para lograr estos resultados, delegar la suficiente autoridad para que realicen dichas tareas y responsabilizarla por los resultados, ya que es muy importante que el subordinado tenga presente que al aceptar la autoridad está aceptando también la responsabilidad del éxito o fracaso.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p 295

Es importante considerar que en un proceso de delegación existen diferentes factores que se deben tomar en cuenta como pueden ser: la cultura de la organización, la personalidad y capacidades de las partes que intervienen, en cuanto a las actitudes personales, es necesario que el superior que delega tenga una disposición de efectivamente delegar, es decir, que esté dispuesto a no intervenir en algunas decisiones, que sea receptivo y quiera dar oportunidad a tomar en cuenta las ideas de otras personas, es necesaria la confianza en los subordinados y finalmente estar conscientes de que deben tomar medidas eficaces de control y retroalimentación. Se debe hacer mención que desde el punto de vista del superior el hecho de delegar autoridad no significa delegar responsabilidad, ya que él continúa siendo responsable de las actividades de sus subordinados.

La eficiente delegación trae consigo múltiples ventajas, como son el hecho de que tenga que ocuparse de menos tareas, le da la oportunidad de conocer otras áreas y de que a su vez sus niveles superiores le deleguen otras responsabilidades, acelera la toma de decisiones lo que puede hacer a la organización más flexible y dinámica, hace crecer a los subordinados, los ayuda a desarrollarse y a sentirse más comprometidos con los resultados.

#### **1.4.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

La división del trabajo es un supuesto básico sobre el cual operan las organizaciones, cada persona tiene a su cargo diferentes funciones las cuales deben de relacionarse y combinarse de un modo lógico, la departamentalización es el agrupamiento de actividades y personas de una forma racional, de tal modo que integre adecuadamente funciones y personas para constituir una unidad de trabajo integrada.

Existen diversos tipos de departamentalización dependiendo de las necesidades y características de cada empresa, cada uno tiene sus ventajas y desventajas, y es común que las organizaciones hagan combinaciones de los diferentes tipos.

#### Departamentalización por funciones.

Se basa en el agrupamiento por funciones de una empresa, es el criterio más ampliamente utilizado dentro de las empresas, divide a la empresa en departamentos relacionados con las actividades a realizar, así se puede encontrar básicamente los departamentos de Finanzas, Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos, las divisiones y nomenclaturas de dichos departamentos dependen de las características de cada empresa, las ventajas de este sistema son que facilita la eficiencia de la ocupación de personal, hace más fácil la capacitación y el control, y este más estrecho. Por otro lado presenta desventajas como pueden ser el hecho de que las personas conocen sólo una parte la empresa, es un tipo de organización que en ocasiones resulta insuficiente para empresas de gran tamaño y no es muy flexible.

#### Departamentalización por proyecto o producto.

Surge debido a la diversidad de productos con que cuentan algunas empresas, en este tipo de organización se hace responsable a cada departamento de un producto o proyecto o una familia de ellos, por lo que adquieren un alto grado de responsabilidad por todas las funciones relacionadas con dicho producto, sus ventajas son justamente el compromiso que se logra con la responsabilidad, facilita la calidad y velocidad en la toma de decisiones, la coordinación se hace más fácil y es fácil evaluar el desempeño, por otro lado puede suceder que se pierda la visión global y se antepongan los objetivos específicos de cada producto o proyecto a los de la compañía.

#### Departamentalización Matricial.

Esta basada en una división por proyecto o producto, combinada con departamentalización por funciones, busca principalmente apoyar los resultados finales buscando que exista por una lado el interés en los proyectos o productos específicos, y por el otro el interés en las funciones básicas que intervienen en cada uno de ellos, ayuda a reunir destrezas y especialidades, ayuda a comprender las exigencias de diferentes áreas, pero por otro lado se tienen problemas con la coordinación, existe el conflicto de la autoridad dual y la posibilidad del desequilibrio de la autoridad lo cual repercute en los resultados.

### Departamentalización territorial o geográfica.

Es un tipo de organización común en las empresas que operan en amplias áreas geográficas, se utiliza para proporcionar servicios similares en diferentes territorios, se utiliza básicamente en actividades operativas o de ventas, es útil ya que ayuda a establecer un mejor contacto entre la empresa y el medio ambiente determinado, por otro lado reduce costos de distribución, teléfono, puede reducir el tiempo de respuesta a los clientes y proporciona un excelente entrenamiento sobre todas las actividades de la empresa, así mismo puede llegar a dificultar la supervisión si no se establecen controles adecuados y puede aumentar las exigencias de cada área.

## **1.5 INTEGRACIÓN**

La función administrativa de la integración es la encargada de cubrir las necesidades de personal dentro de la empresa, con todo lo que ello implica, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, desarrollo etc. de tal forma que la organización cuente con la persona ideal en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

El personal es considerado el activo más importante de la empresa y cada vez se difunde y se generaliza más esta idea, las personas son las que poseen la capacidad de creación innovación, aportan su talento en servicio de la empresa, es por eso que cada vez las empresas están más preocupadas por allegarse del personal idóneo y por cumplir de manera óptima la función de integración ya que ha quedado demostrado que con el personal adecuado la empresa tiene una ventaja competitiva.

### **1.5.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La planeación de recursos humanos en una empresa es de suma importancia, ya que previene las necesidades futuras de empleados lo que permite un mejor proceso de selección y

capacitación de los mismos o bien un plan de desarrollo de los empleados actuales que sea justo, lo que finalmente trae consigo una mayor productividad de la empresa.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro fases principales:

- Planeación de las necesidades futuras.
- Planeación de la estancia en la organización del personal actual.
- Planeación del reclutamiento, selección o despidos.
- Planeación del desarrollo de las personas dentro de la organización..

Para lograr una planeación adecuada se debe partir del plan estratégico de la empresa, ya que proporciona la pauta para definir las necesidades en cantidad, habilidad y conocimientos de personal que requiere la empresa, se deben considerar las necesidades que se tienen por proyectos especiales, jubilaciones, posibles renunciaciones o despidos, por otro lado se debe tomar en cuenta el ambiente externo de la empresa ya que este define el área sobre la cual operara la empresa, en el ambiente externo podemos encontrar, disposiciones legales, condiciones de la economía, nivel de desempleo, salarios de la competencia, nivel educacional de la población y diversos factores que se deberán tomar en cuenta en la planeación.

Se pueden tomar diversas acciones con respecto a los recursos humanos dependiendo de la oferta y la demanda, es decir, de los factores internos y externos a la empresa

Cuando existe alta oferta y demanda de personal las acciones de la empresa deben estar enfocadas a la selección y contratación y contar además, con un plan de promociones internas.

Baja oferta y alta demanda requiere avocarse al interior de la empresa enfatizando en los programas de capacitación y desarrollo, haciendo una amplia labor de reclutamiento externo.

Alta oferta y baja demanda, las empresas tienen una amplia gama donde escoger y aprovechan las mejores personas disponibles, se suelen dar programas de reubicación, jubilaciones prematuras y despidos.

Baja oferta y baja demanda, la empresa debe darle importancia a la capacitación y desarrollo basándose en los requerimientos de personal que pueda tener en el futuro.

### **1.5.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

El inventario de recursos humanos consiste en la evaluación de las personas con que actualmente se cuenta en la organización, se consideran factores como las habilidades, conocimientos, educación y desempeño, proporciona una visión general de la situación en general del personal, ayuda a detectar oportunidades de promoción y desarrollo, necesidades de capacitación, ayuda a detectar las necesidades de reemplazar a determinado empleado, o necesidades de contratación.

Es de suma utilidad para contribuir al proceso de planeación de recursos humanos, ya que nos proporciona la situación real y actual de la empresa, pero por otro lado se debe considerar que el elaborar y mantener actualizado dicho inventario cuesta tiempo y dinero, que se puede mostrar resistencia a compartir información cierta de los subordinados, pero se debe evaluar y considerar en alguna medida, debido a que los costos de la falta de planeación de planeación son muy altos y puede provocar improductividad, desmotivación y conflictos.

### **1.5.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso en el cual se busca atraer un número de candidatos mayor al requerido para que la empresa pueda seleccionar los candidatos idóneos para cubrir las vacantes existentes.

El reclutamiento se da a diferentes niveles, existe el reclutamiento general, utilizado para puestos operativos en los cuales se requiere un grupo de trabajadores, también existe el reclutamiento especializado para el caso de puestos ejecutivos en el que las especificaciones son mayores y la atención personal al candidato es más extensa.

Para lograr un reclutamiento adecuado es necesario contar con una adecuada descripción del puesto y perfil del solicitante para que se sepa con anterioridad las características y requisitos que deben cubrir los candidatos y no malgastar el tiempo de la empresa y las personas.

Existen diferentes fuentes de reclutamiento y el utilizar una u otra depende del caso específico, aunque generalmente las empresas recurren a todas las que tienen a su alcance, algunas de las fuentes más importantes son las siguientes:

- La propia empresa.- Constituye una fuente con muchas ventajas, cuesta menos, genera compromiso y motivación, las personas están familiarizadas con la empresa, sin embargo puede generar conformismo o desaprovechar personas externas con talento e ideas nuevas.
- Universidades y escuelas .- Es una fuente muy popularizada en los últimos años, por un lado se consigue gente joven, con entusiasmo, profesional, con potencial, no es tan costosa y al elegir con anterioridad la escuela se elige determinado perfil.
- Periódicos y revistas.- Son una fuente importante de llegar a un gran número de personas y el tipo de periódico o revista se puede elegir de acuerdo al mercado de trabajo a quien va dirigido.
- Presentación voluntaria.- Cada vez es más frecuente que las personas se presenten en determinada empresa a dejar su curriculum, debido a la escasez de demanda de trabajo. Esto



facilita el proceso de reclutamiento la persona tiene cierta afinidad a la empresa y tiene deseos y necesidad de trabajar.

- Cazadores de Cabezas.- Se utiliza principalmente para ejecutivos de alto nivel, ya que el requerimiento de una empresa en este aspecto no es fácil de cubrir, las personas que se necesitan no están en el mercado de trabajo, generalmente se encuentran en otras empresas en puestos del mismo nivel, por lo que existen empresas que se dedican a buscar ejecutivos que con una buena oferta cambiarían de trabajo.

### Selección

El proceso de selección es en el cual se toma la decisión de escoger entre candidatos a la persona idónea para cubrir el puesto vacante.

El proceso de selección consta de varios pasos, pero estos varían de acuerdo a la empresa y de acuerdo con los diferentes niveles en una organización por lo que el proceso de selección no es el mismo para un ejecutivo que para un puesto operativo.

Básicamente el proceso de selección tiene los siguientes pasos:

- 1.- Establecimiento de criterios de selección.- Basándose en los requerimientos y perfil del puesto.
- 2.- Forma de solicitud o entrega de Curriculum Vitae.- Donde se proporciona la información básica de la persona que aspira al puesto y su deseo formal de entrar a trabajar en la organización.
- 3.- Entrevista.- Es básica en el proceso, determina tanto para el entrevistador como para el entrevistado si el proceso debe continuar, sirve para hacer una evaluación del solicitante y para ofrecerle el trabajo y las condiciones del mismo.

4.- Pruebas.- Busca medir la capacidad de la persona, principalmente se aplican pruebas de inteligencia, de destreza, vocacionales, de personalidad y de conocimientos.

5.- Investigación de referencias - Se utiliza para comprobar que los datos contenidos en su solicitud sean verdaderos.

6.- Exámenes físicos.- Se utilizan para garantizar la salud de los empleados y prevenir a otros empleados de posibles contagios o a la empresa de posibles reclamaciones injustas de lesiones o enfermedades causadas por el trabajo.

7.- Oferta de empleo.- Se hace el ofrecimiento formal y el candidato acepta o rechaza formalmente el mismo.

8.- Contratación.- Es el formalismo legal en que quedan por escrito las condiciones del empleo, derechos y obligaciones de ambas partes.

#### **1.5.4 INDUCCIÓN**

La inducción busca proporcionar a los nuevos empleados la información que necesitan respecto a sus funciones, sobre la organización en general, normas, políticas, prestaciones y personas con quienes tratarán.

Este proceso se realiza a través de cursos y folletos proporcionados generalmente por el departamento de personal, pero es responsabilidad principal del superior orientar al nuevo empleado.

Las personas por lo general se sienten con un cierto grado de nerviosismo al ser nuevos en un empleo, se tienen muchas dudas acerca del trabajo, del desempeño, de la relación de los demás, en la medida que se dé un proceso de inducción adecuado se reducirá este

nerviosismo y la persona se adaptará más fácilmente a su nuevo empleo, a la organización y se sentirá más identificado y comprometido con ella.

### 1.5.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Es importante que las empresas estén preparadas para afrontar el futuro, para lograr esto es necesario que su personal cuente con los conocimientos y habilidades necesarias de tal modo que pueda mantener y mejorar su actual desempeño y por otro lado pueda crecer dentro de la organización.

Los programas de capacitación y desarrollo deben estar orientados a las necesidades de la organización, del trabajo específico y a las necesidades de la persona de acuerdo a su trabajo actual y al crecimiento que se espera tenga en el futuro.

El término capacitación es generalmente usado para referirse a puestos técnico operativos, con la cual se busca el adiestramiento de habilidades principalmente técnicas que se requieren para realizar mejor su trabajo, por otro lado el desarrollo es un término más usado para puestos ejecutivos en los cuales se imparten principalmente cursos de relaciones humanas y destrezas conceptuales.

La capacitación y el desarrollo del personal es un proceso planeado para proporcionar a los empleados una enseñanza orientada que permita a la organización tener personal con las capacidades y conocimientos que requiere la empresa, así como para el propio desarrollo laboral de los empleados, de tal forma que el potencial de cada uno sea utilizado efectivamente.

En los últimos años ha quedado demostrado que la capacidad y desarrollo del personal no sólo son necesarios, sino que, representan parte fundamental del éxito de una empresa.

Existen diferentes tipos de capacitación y desarrollo, los más comunes de acuerdo a su orientación son los siguientes:

- Orientar a los nuevos empleados a la organización y su puesto.
- Mejorar el desempeño en su trabajo actual.
- Preparar para nuevos puestos.

Aunque los principios de aprendizaje son los mismos para todos los niveles por la diferencia de tareas se hace una distinción entre capacitación y entrenamiento para el personal operativo y desarrollo para el personal ejecutivo.

Las ventajas del entrenamiento para una empresa son muchas:

- Incrementa la productividad, al incrementar las capacidades se logra la optimización de la ejecución de una labor.
- Eleva la moral, ya que al sentirse con las capacidades suficientes hace sentir al empleado seguro y satisfecho.
- Reduce la supervisión, ya que al estar entrenado tiene una mayor independencia.
- Reduce los accidentes, ya que minimiza los errores humanos.
- Da flexibilidad a la organización, ayuda a la empresa a adaptarse a variaciones.

Es necesario que el entrenamiento se dé siempre basado en las necesidades de la organización y de los empleados, es importante que estos se sientan motivados hacia la capacitación, se les informe de sus resultados y practiquen lo aprendido.

Existen diferentes tipos de técnicas de capacitación, las más usuales son las siguientes:

-Entrenamiento al cargo: Se da básicamente para los empleados nuevos en la compañía, al puesto, o bien, para un cambio en la manera de hacer las cosas. Consta básicamente de tres etapas:

La preparación en la que se presenta el tema y el objetivo del entrenamiento.

La presentación donde se muestra y se explica la tarea.

La práctica, el nuevo empleado imita la tarea hecha por el instructor con la supervisión de éste.

- Tutoría: Es un tipo de entrenamiento que se da directamente en la relación jefe-subordinado por medio de la cual el jefe delega controladamente funciones y tiene una retroalimentación constante.

- Conferencias: Es un método clásico de instrucción, el cual consiste en una plática preparada y estructurada sobre un tema en particular, puede ir acompañado de ayudas visuales.

- Cursos especializados: Son impartidos generalmente fuera de la empresa, por un especialista en el tema, tienen carácter específico sobre un trabajo en particular y se clasifican más como educación que como entrenamiento.

#### Desarrollo Ejecutivo

El Talento directivo es esencial para el éxito de la organización por lo que es necesario asegurar que la organización tenga ejecutivos efectivos, las principales finalidades de los programas de desarrollo ejecutivo son mejorar el desempeño, identificar aquéllos que tengan potencial para mayores responsabilidades, desarrollar habilidades de tal forma que le permitan cumplir mejor con la naturaleza compleja de sus tareas, los programas de desarrollo ejecutivo son de carácter general y ayudan a los ejecutivos a formar criterios uniformes mas que saber algo específicamente.

#### **1.5.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes de la administración, proporciona la pauta para determinar el futuro de un empleado en la organización y cuales son sus necesidades.

Es cada vez más común dentro de las empresas, se ha convertido en una función básica de la administración de personal ya que un buen programa de evaluación tiene un alto valor tanto para la empresa como para el empleado, ya que constituye un sistema de retroalimentación importante, ayuda a detectar problemas y necesidades y proporciona una base objetiva para determinar el desempeño de los empleados y establecer metas futuras, un sistema bien diseñado y eficazmente utilizado es esencial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

## **1.6 DIRECCIÓN.**

La función administrativa de dirección es la que se relaciona a los jefes con los subordinados se define como "El proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo"<sup>15</sup>

La habilidad directiva de una persona determina en muchos casos su eficacia, es en esta parte del proceso administrativo donde más se involucran las ciencias de la conducta y entran factores como comunicación, liderazgo y motivación.

Cada organización tiene sus propios objetivos y de la misma manera cada persona que trabaja dentro de una organización tiene a su vez necesidades y objetivos propios, es importante que mediante la función de dirección se ayude a que las personas puedan satisfacer sus necesidades, cubrir sus objetivos y al mismo tiempo contribuyan a los objetivos de la empresa.

Es importante considerar que la dirección debe influir para que los individuos contribuyan al logro de resultados, pero se debe tener presente siempre que no se debe afectar la dignidad de las personas y que los fines no justifican los medios.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, p 460

### **1.6.1 LA MOTIVACIÓN.**

La motivación de una manera simplista se podría definir como un impulso, está relacionada con los deseos y las necesidades de cada persona. Como cada persona es diferente y compleja no siempre es fácil descubrir las motivaciones de cada uno.

Podemos observar que se da una reacción en cadena respecto a que las necesidades provocan deseos en base a los cuales se realizan acciones para satisfacerlos.

Es necesario hacer una distinción entre lo que es una motivación que es propiamente el deseo de algo, y los motivadores, que son las cosas que inducen a hacer algo, hacen más fuerte el impulso de satisfacer los deseos. Los administradores deben contribuir con motivadores para su personal de tal forma que estos se sientan más inclinados a desempeñarse eficazmente dentro de la empresa.

#### **MODELOS DE MOTIVACIÓN.**

Existen diferentes modelos o teorías acerca de la motivación, a continuación se presentan algunas de ellas:

##### **Modelo Tradicional.**

Este modelo acerca de la motivación que se asocia con la administración científica, supone que la única forma de motivar es a través de incentivos salariales con el objeto de incrementar la productividad de tal forma que la producción estaba relacionada con el ingreso, este enfoque supone que el trabajo es desagradable, a las personas y que en general estas son faltas de creatividad por lo que requieren supervisión estrecha, aunque en un principio esto da buenos resultados, al ya no cambiar significativamente el incentivo del salario y al empezar a existir despidos, los empleados ya no reaccionan igual.

#### Modelo de relaciones humanas.

Este modelo introduce el concepto de las necesidades sociales de los empleados, su principal representante es Elton Mayo, el consideraba la importancia de hacer sentir a los empleados útiles e importantes, aún por encima del dinero.

En este enfoque se escucha a los empleados, se establecen márgenes de libertad para tomar decisiones en el trabajo específico y se les da mayor información respecto a la empresa en general, todo esto con la idea de reducir la resistencia a la autoridad y lograr que los empleados estén más dispuestos a cooperar.

#### Modelo de Recursos Humanos.

Este modelo considera que los empleados encuentran en su trabajo satisfacción y les ayuda a cubrir necesidades de logro, por lo que sugiere que se les dé mayor responsabilidad para aprovechar su potencial al máximo, alentando la participación.

#### Teoría X y Teoría Y.

Douglas Mc Gregor aporta una teoría basada en la percepción de la naturaleza de las personas, supone dos tipos y las llama teoría X y teoría Y.

#### Teoría X

Supone que las personas naturalmente sienten un rechazo al trabajo por lo que deben ser estrechamente dirigidas, no desean tener grandes responsabilidades prefieren la seguridad y responden a estímulos de premio y castigo.

#### Teoría Y

Supone que el trabajo es tan natural a las personas como el jugar o descansar, las personas son capaces de comprometerse y realizar labores de autocontrol y autodirección para lograr sus objetivos, de hecho es muy probable que las personas busquen mayores responsabilidades, considera que la mayoría de la gente tiene capacidad, ingenio y creatividad que les permite resolver problemas y aportar ideas a su trabajo.



Es importante hacer notar que ambas teorías no proponen recetas para tratar a los subordinados, la Teoría Y no está en contra de la autoridad si no que propone otras opciones para el liderazgo, pero siempre se deberá considerar que cada situación es diferente y que requiere enfoques diferentes por lo que el administrador deberá corroborar la realidad de su situación en específico para optar por una estrategia adecuada.

#### Teoría de la jerarquía de necesidades.

Abraham Maslow ordenó las necesidades humanas en un orden jerárquico y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades éste deja de ser motivante.

El ordena las necesidades de la siguiente manera:

- 1.- Necesidades fisiológicas.- Son las básicas para la supervivencia como son la comida, la vivienda, el sueño, etcétera, mientras estas no estén satisfechas, no se puede pensar en otras
- 2.- Necesidades de Seguridad.- Son las que buscan la estabilidad y surgen del temor de perder algo o sufrir algún daño.
- 3.- Necesidades de aceptación.- Los seres humanos buscan pertenecer a un grupo y ser aceptados por este.
- 4.- Necesidades de estima.- Se busca tener la estima tanto personal como de los demás son necesidades de poder y prestigio.
- 5.- Necesidad de autorealización.- Es el deseo de lograr algo y de desarrollar al máximo nuestro potencial.

Maslow dice que dichas necesidades deben ser cubiertas en ese orden y que al satisfacer una surge la otra y es motivante.

### Teoría de los factores de la motivación.

Frederick Herzberg, divide los motivadores en las compañías en dos grupos que son los siguientes:

- Factores Higiénicos: Agrupó elementos como las relaciones de trabajo, las condiciones del trabajo, los sueldos, la posición, la seguridad del empleo y llegó a la conclusión de que estos eran factores de descontento, es decir, no motivan pero la falta de ellos provoca insatisfacción.

- Factores motivadores.- Son los relacionados con el desarrollo en el trabajo, el reto, los logros, etcétera, son motivadores ya que su existencia puede provocar satisfacción o no, pero no insatisfacción.

### Teoría motivacional de la expectativa.

Víctor H. Vroom sostiene que si las personas consideran valiosa una meta y creen que con sus acciones pueden contribuir a lograrla se sienten motivados a realizar dichas acciones, él propone una fórmula que dice que la motivación para realizar algo es igual al valor del resultado multiplicado por la expectativa de lograrlo.

Uno de los grandes valores de la teoría es que reconoce que cada persona tiene sus propias necesidades y motivaciones personales y pueden ser diferentes a las de la organización pero se pueden armonizar. Es una teoría congruente con la administración por objetivos, pero en la práctica no resulta sencilla de aplicar.

### Modelo de Porter y Lawler.

Lyman W. Porter y Eddward Lawler basándose en la teoría de la expectativa crearon un modelo más completo, en el cual la intensidad de la motivación y el esfuerzo que se aplica depende del valor que se le dé a la recompensa, más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que necesita para lograrlo y la probabilidad de recibir la recompensa, el desempeño se determina por el esfuerzo y la capacidad, esto trae como resultado recompensas intrínsecas como el logro, autorrealización y extrínsecas como puede ser un aumento o un

reconocimiento. Aquí entra la percepción de lo que la persona tenga como recompensa justa y de ello dependerá el nivel de satisfacción.

De acuerdo con este modelo la motivación es un asunto muy complejo en el que intervienen la planeación y en general la administración de todo un sistema de metas, desempeño y recompensas.

#### Teoría de la motivación en base a las necesidades

David C. Mc Clelland identifica tres tipos de necesidades básicas, necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro los cuales tienen mucha importancia y requieren un especial cuidado.

- Necesidad de Poder.- Es la necesidad de ejercer influencia y control, las personas que tienen esta necesidad en gran medida buscan puestos de liderazgo, tienen una especial habilidad para hablar en público y enseñar.

- Necesidad de afiliación.- Las personas con alta necesidad de afiliación busca ser aceptados por un grupo, tienen relaciones sociales agradables y de amistad.

- Necesidad de logro.- Las personas con alta necesidad de logro buscan intensamente alcanzar el éxito, les gustan los retos y les gusta dirigir, así como esperan una rápida retroalimentación acerca de su desempeño.

Mc Clelland realizó estudios para determinar qué clase de necesidades tienen las personas y se observó que los administradores en general tienen una alta necesidad de logro, los empresarios una alta necesidad de logro y poder, en realidad es baja la de afiliación .

#### **TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN**

Algunas de las principales técnicas motivacionales son las siguientes:

Dinero.- El dinero es un motivador que no se puede dejar de lado, significa más que su valor monetario ya que muchas veces a través de él se asocia el poder y la posición, pero por otro lado se debe considerar que a medida que se tiene más de él deja de ser tan motivante, por otro lado para hacerlo motivador se debería basar la remuneración en el desempeño y ser lo suficientemente grande como para ser un fuerte motivador.

Participación.-Es una forma de reconocimiento, las personas se sienten aceptadas lo cual provoca que se sientan motivadas y comprometidas con los objetivos.

Enriquecimiento de los puestos.- Aquí se señala la importancia de hacer que los empleos tengan significado y representen un reto para los empleados algunas de las formas para enriquecerlos son dando mayor libertad de decisión a los empleados, asignando mayores responsabilidades, estimulando la participación y dando retroalimentación.

### **1.6.2 LIDERAZGO**

El liderazgo es un aspecto muy importante de la administración que se relaciona directamente con la dirección, ya que los líderes colaboran a que las organizaciones alcancen sus metas.

El liderazgo y la motivación están estrechamente ligados ya que para ser líder es necesario contar con seguidores, esto es en sí la esencia del liderazgo, y por otro lado las personas tienden a seguir a aquellos que consideran les ayudarán a conseguir sus propios objetivos y para ello es importante conocer qué los motiva así como la manera de contribuir al logro de los objetivos particulares y a la vez lograr un objetivo de la empresa.

"Definiremos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir e influir en actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas"<sup>16</sup> esta influencia hace que el esfuerzo sea voluntario y entusiasta para lograr metas del grupo.

---

<sup>16</sup> Stoner James A., Wankel Charles, Op cit (n1), p.506

## COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

En términos generales podemos decir que los componentes del liderazgo son:

Seguidores - Personas dispuestas a seguirlo y a aceptar órdenes del líder.

El poder - El liderazgo implica distribución desigual del poder el cual tiene mayor concentración en el líder y este será mayor si proviene de más fuentes de poder, el poder debe ser usado con eficacia y responsabilidad.

Entender motivaciones y situaciones - Es necesario que el líder entienda las diferentes motivaciones que tienen los seguidores y adaptarlas a cada situación específica, es conocer a las personas y por lo tanto estar en mejor posición de definir formas para satisfacer sus necesidades y obtener los resultados deseados.

Inspira - Esto es hacer que las personas utilicen al máximo sus capacidades para lograr sus objetivos y está basado en el sentimiento que proviene de su dirigente.

Desarrollar un ambiente que responda y fomente las motivaciones - Es el estilo del líder que de acuerdo a las situaciones crea un ambiente para intensificar las motivaciones que provienen de las expectativas, recompensas, valores y demás factores que afectan al ambiente y al clima organizacional.

## ESTILOS DE LIDERAZGO.

Se han hecho múltiples esfuerzos por identificar los rasgos del liderazgo basándose en las características de los líderes, o bien las características de líderes eficaces e ineficaces, ambas formas no han determinado patrones claros de conducta o de rasgos distintivos, pero sin embargo parece que sí hay ciertas conductas que son más eficientes y en base a esto se hacen estudios de las funciones y estilos de liderazgo.

### Estilos en base al uso de la autoridad

En este aspecto existen dos tipos de líderes:

- Autocráticos - Los cuales ordenan y los seguidores obedecen, basan su poder en la capacidad de conceder recompensas y castigos.
- Democráticos - Fomentan la participación, consultan a sus subordinados sobre acciones y decisiones.
- Liberal - Proporcionan a los subordinados un alto grado de independencia y dependen de ellos para establecer y lograr sus metas.

### Sistema 4 de Likert.

Rensis Likert y colaboradores de la Universidad de Michigan consideran que los administradores debieran estar orientados hacia la gente, más que hacia la tarea, debe apoyarse en la comunicación y lograr un equipo de trabajo participativo, Likert sugiere un modelo de cuatro sistemas de administración.

- Sistema 1.- Los administradores son autocráticos, toman todas las decisiones, no confían en sus subordinados y estos les temen, establecen rigurosas normas y métodos, existen amenazas, castigos y sólo ocasionalmente recompensas.
- Sistema 2.- Los administradores tienen cierto grado de confianza en los subordinados les siguen dando órdenes, pero solicitan algunas ideas y opiniones, les dan cierta libertad, pero dentro de límites rígidos y un estricto control de políticas.
- Sistema 3.- Los administradores de este sistema fijan metas y las discuten con sus subordinados, confían en ellos aunque no totalmente, obtienen de ellos ideas y opiniones y los motivan mediante recompensas, toman decisiones generales y permiten libertad para tomar decisiones operativas.

- Sistema 4.- Los administradores de este sistema tienen una confianza absoluta en sus subordinados, es el grupo en general el que establece las metas, existe gran comunicación y los subordinados se involucran con los objetivos del grupo, se fijan estándares de desempeño para que los subordinados se puedan autoevaluar y existen recompensas dentro de las que se consideran la autoestima y autorealización.

Para Likert el sistema 4 es el ideal al que deben tender las organizaciones, considera que los administradores que aplican este sistema tienen mayor éxito como líderes.

Por otra parte hay personas que critican la teoría del sistema 4 basándose en que la investigación de la misma está centrada en grupos pequeños y no funciona igual cuando se lleva a las grandes organizaciones.

#### Grid gerencial

Desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton en el que muestran la importancia de que los administradores se preocupen por la tarea y por las personas.

El Grid gerencial identifica conductas gerenciales, tiene dos dimensiones, relacionados con estilos orientados a la tarea y a las personas.

En el estilo orientado hacia la tarea se refiere a los procedimientos las políticas y en general a la estructura y el estilo orientado hacia las personas se refiere a la relación con el grupo, la participación y consideración.

Dentro de este modelo se toman cuatro estilos extremos que son los siguientes:

1.1 Administración empobrecida.- Los administradores se preocupan poco por la tarea y poco por las personas, abandonan un poco su trabajo.

1.9 Administración del club campestre.- Los administradores tienen poca preocupación por la tarea y una alta preocupación por las personas, en ocasiones nadie se preocupa en aplicar esfuerzo coordinado para alcanzar las metas.

9.1 Administración autocrática.-Los administradores se preocupan mucho por la tarea y poco o nada por los empleados.

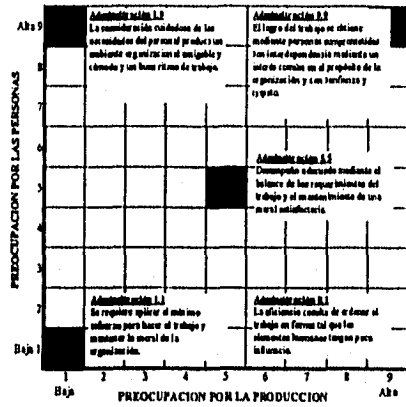
5.5 Administración intermedia.- Interés intermedio por la tarea y por las personas.

9.9 Administración democrática o de equipo.- Los administradores armonizan las necesidades de tareas de la empresa y las necesidades personales de los empleados con gran interés por ambas partes.

Blake y Mouton afirman que el estilo 9.9 es el óptimo y en la mayoría de las situaciones mejora el desempeño y la motivación de los empleados.

Para determinar qué estilo se debe aplicar, se deben ver otros factores como son la madurez del grupo, la personalidad del líder y de los seguidores así como el ambiente de la empresa, este estilo se usa mucho para capacitar administradores.

### EL GRID GERENCIAL<sup>17</sup>



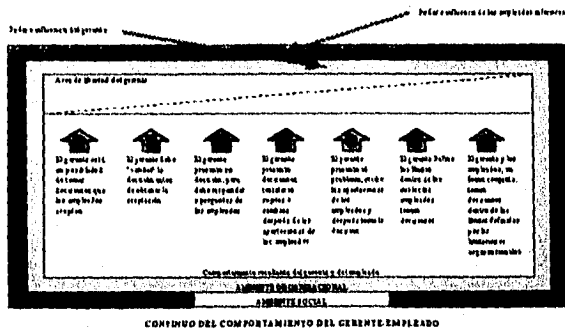
<sup>17</sup> Ibidem, p 422



Continuo de liderazgo.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt afirman que los administradores deben tener en cuenta ciertas consideraciones antes de decidir como dirigir, ya que serán más eficaces si son flexibles y logran adaptarse a las situaciones específicas. Es decir, el estilo de liderazgo adecuado dependerá del líder, los seguidores y la situación, la manera en que el líder dirigirá, dependerá de su propia formación, actitudes, valores y experiencia, por otro lado los subordinados tienen sus propias características, en general se deberá permitir mayor libertad y participación a los subordinados que la desean, que quieren mayor responsabilidad, se identifican con los objetivos de la organización y tienen una mayor experiencia y conocimientos, si los subordinados no tienen estas características muy probablemente se tendrá que optar por un estilo más autoritario, pero paulatinamente podrán ir modificando esta situación. Por otro lado es necesario entender la situación específica, como la organización la naturaleza del trabajo y el ambiente en general.

CONTINUO DEL LIDERAZGO<sup>18</sup>



<sup>18</sup> K'oontz Harold, Weihrich Heinz, Op cit(n10), p502

### Enfoque de contingencia del liderazgo

Desarrollado por Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois, sostienen que para convertirse en líder no sólo influyen los atributos de la personalidad, sino también factores situacionales y la relación entre los líderes y los miembros del grupo.

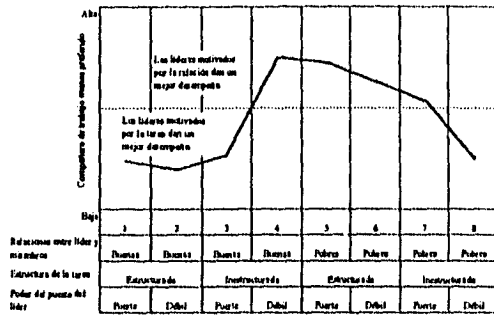
Para determinar cual es el estilo de liderazgo más eficaz determinó tres situaciones críticas:

- Poder del puesto.- El hecho de tener un poder de puesto claro y bien definido, facilita el tener seguidores respecto a quien no tiene ese poder.
- Estructura de la tarea.- Se refiere a la medida en que se pueden explicar las tareas y responsabilizar a alguien por ellas ya que en la medida que esto sea posible será más fácil controlar y medir el desempeño.
- Relaciones líder-seguidor.- Es la medida en que los miembros de un grupo confían en su líder.

Fiedler basó sus estudios con entrevistas a personas respecto al compañero de trabajo menos apreciado, llegó a la conclusión de que las personas que consideraban a su compañero menos apreciado en términos favorables eran orientados hacia la relación, y quienes por el contrario los clasificaban desfavorablemente eran orientados hacia la tarea y llegó a la conclusión de que en situaciones extremas favorables o desfavorables, es decir, donde el poder del puesto es fuerte, la estructura es clara y las relaciones son buenas o bien aquellas en que el poder del puesto es débil, las relaciones son malas y la estructura confusa, el dirigente orientado hacia la tarea será el más eficaz, y en aquellas situaciones intermedias tanto en definición del poder, estructura y relaciones el líder orientado hacia la relación será el mejor.

Por lo anterior deduce que no hay estilos buenos o malos sino que la eficacia depende de los elementos del ambiente y la situación.

## CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO<sup>19</sup>



### Enfoque del camino- meta

Martin G. Evans y Robert J. House establecen que la principal función del líder es fijar metas con los subordinados y ayudarlos a lograrlas, se basa en la teoría de las expectativas, las características de los subordinados y el ambiente de trabajo.

Por otro lado afirman que el estilo del liderazgo de un gerente dependerá de las recompensas que pondrán al alcance de los subordinados, ya que estos identifican dichas recompensas como sus metas y trabajarán para lograrlas.

Establece que la conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- Liderazgo de apoyo.- Se preocupa y considera a los seguidores, es más efectiva en situaciones de frustración y descontento.

<sup>19</sup>Stoner James A., Wankel Charles, Op cit (n1). p 519

- Liderazgo participativo.- Permite a los seguidores influir en las decisiones.
- Liderazgo instrumental.- Aclara a sus seguidores lo que se espera de ellos y les asesora respecto a las tareas a realizar.
- Liderazgo orientado hacia los logros.- Establece metas elevadas que mejoren el desempeño.

En sus investigaciones distinguen tres factores para determinar cual es el liderazgo preferido por el grupo:

- La naturaleza de la tarea.- Las tareas muy rutinarias necesitan poca dirección al igual que cuando al empleado le parece muy satisfactoria mientras que cuando es desagradable es necesario apoyarla más.
- El sistema formal de autoridad de la organización.- Aclaran cuales son las acciones que conducen a la obtención de metas y cuales son desaprobadas.
- El grupo de trabajo.- Depende de las relaciones que existan entre los miembros del grupo.

En realidad el líder ayudará a motivar en la medida que supla las carencias de la tarea, la autoridad o el grupo.

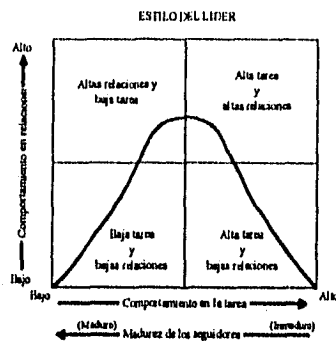
#### Teoría situacional del liderazgo.

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard muestran un modelo en que el estilo adecuado del liderazgo varía según la madurez de los subordinados, es decir con la disposición a la responsabilidad y la habilidad y experiencia de los subordinados.

De acuerdo con esto se establecen cuatro etapas por las que pasa la relación gerente y subordinado y en cada una el gerente necesita adaptar su estilo de liderazgo.

En la primera etapa en que los subordinados entran en la empresa es necesario que el liderazgo esté orientado hacia las tareas: conforme empiezan a aprender se les puede dar mayor confianza aunque se sigue orientando hacia la tarea. En una tercera etapa los empleados tienen mayores conocimientos, experiencia y motivación, por lo que la orientación es principalmente hacia la relación con el objeto de apoyar a los subordinados. En la cuarta etapa los subordinados ya tienen un alto grado de madurez, conocen la tarea, se identifican con los objetivos, tienen experiencia por lo que es necesario reducir el apoyo del gerente para que se dé una autodirección.

### LIDERAZGO SITUACIONAL<sup>20</sup>



### 1.6.3 LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es muy importante para toda la organización, pero cobra mayor importancia en la función directiva.

<sup>20</sup> Ibidem, p523

A través de la comunicación se cumplen las funciones del proceso administrativo, se logra la coordinación y hace que se vinculen los esfuerzos para lograr un objetivo común.

“Una organización es más consistente en la medida que sus cauces de comunicación son más fluidos, en cuanto a la información discurre sin contratiempos, desde quien la emite claramente hasta quien debe recibir; y en el grado en que esos cauces carecen de fluidez, si se interrumpen u obstruyen con barreras, se adolece de falta de estructura y unidad, se incurre en la desorganización que desatomiza a las partes y se resta eficacia. Cuando hay fallos en las comunicaciones, cuando hay contratiempos porque no se transmiten con exactitud las decisiones de la dirección o porque se descuidan los informes acerca de los resultados en las operaciones, se torna precaria la permanencia dinámica de la organización, aunque jurídicamente sean vigentes los estatutos que la constituyeron como tal, aunque se reconozcan jerarquías de autoridad y aunque existan organigramas de su estructura. En cambio, si la comunicación fluye ininterrumpida, si se conoce con claridad que hay que lograr y qué se logra, la empresa actúa en una continua retroalimentación que la cohesiona aún más que los esquemas de organización y los reconocimientos legales.”<sup>21</sup>

Gran parte del tiempo de los directores se ocupa en comunicarse formal e informalmente con superiores, colegas, subordinados, proveedores, clientes etcétera. Obtiene información de otros y proporcionan información de su área, toman decisiones y las comunican.

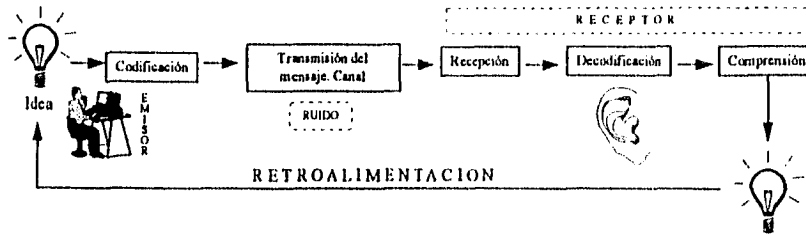
Gracias a la comunicación la empresa es un sistema abierto e interactúa con su ambiente, por medio de ella se comunican las metas de la organización.

## **EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.**

Básicamente el proceso de la comunicación se basa en el siguiente diagrama.

---

<sup>21</sup>Llano Cifuentes Carlos. Siete ideas radicales sobre comunicación, Nota Técnica del IPADE, Ed. EDAC, México, p 1



## PARTES DEL PROCESO

**Emisor:** Es la persona que tiene la intención de comunicarse, tiene una idea que desea comunicar a una o más personas.

**Codificación:** Es el acto realizado por el emisor para traducir su pensamiento a una serie de símbolos que pueden ir desde el idioma, gestos o el lenguaje de una computadora, es importante que el emisor seleccione la codificación correcta para que el receptor pueda entender de la misma manera que el emisor.

**Canal:** Es la forma de transmitir el mensaje, puede ser verbal, escrito, electrónico, puede ser uno o más como ejemplo es un memorándum, el teléfono, una plática, etcétera.

**Mensaje:** Es la forma física de la información que puede captarse por los sentidos del receptor.

**Receptor:** Es la persona o personas que perciben el mensaje, es necesario para que el proceso se dé, que el mensaje llegue al receptor, aunque puede suceder que llegue, pero este no lo comprenda, lo cual anula el proceso de comunicación.

**Decodificación:** Es el proceso de interpretar el mensaje, con esto lo convierte en un pensamiento, a través de la decodificación se da la comunicación precisa, en función de cuanto corresponde dicha decodificación al mensaje enviado por el emisor.

Ruido: Son los factores de cualquier parte del proceso que obstaculizan la comunicación.

Retroalimentación: Se da cuando el receptor se convierte en emisor, a través de ella se recibe confirmación de que el mensaje ha sido captado correctamente. La retroalimentación es opcional y puede existir en diferentes grados.

La comunicación puede ser en uno o en dos sentidos, la comunicación en un sentido se da cuando no se espera recibir retroalimentación, como es el caso de un comunicado o una política de la compañía, tiene la característica de ser rápida y ordenada.

La comunicación en dos sentidos es cuando se espera y se tiene retroalimentación por parte del emisor como en una plática, es más precisa porque permite aclarar dudas, da seguridad aunque es más complicada.

#### **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.**

Existen factores que impiden el correcto intercambio de información, estos son barreras de la comunicación, son muy diversas y son un grave problema para los directores que deben de encontrar las fallas y tratar de corregirlas, dichas barreras no siempre son tan notorias y se dan en diferentes situaciones.

A continuación se muestran algunas de las más importantes:

Diferentes percepciones: Debido a que las personas somos diferentes y tenemos diferentes experiencias y conocimientos, tenemos diferencias en la percepción, las cuales pueden estar originadas por el ambiente, el momento y la situación emocional de la persona que lo recibe .

Diferencias lingüísticas: Es muy importante que se utilicen en la comunicación palabras que sean entendidas por las personas a las cuales queremos transmitir el mensaje en el mismo sentido que nosotros les damos, ya que dentro del mismo idioma podemos tener diferencias de significado o de intención, por otro lado se debe tener cuidado con las palabras y



términos técnicos ya que no son entendibles para todas las personas. Este problema se ve más claramente reflejado entre personas de diferentes países.

Desconfianza: La credibilidad de un mensaje depende en gran medida de la confianza que tenga el receptor sobre el emisor, la confianza es un factor que a su vez depende de un sin número de elementos, pero que si no se encuentra, será una grave barrera para la comunicación.

Falta de atención y evaluación prematura: Este suele ser un grave problema y se ve reflejado cuando el receptor está ocupado o no le da la suficiente importancia al mensaje para prestarle su atención total, por otro lado el prejuizar el mensaje pondrá una barrera mental para la correcta comprensión del mismo.

Es necesario trabajar en reconocer las diferentes barreras que afectan la comunicación, para establecer soluciones a las mismas.

#### COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cada vez es más necesario que la información dentro de las organizaciones fluya con mayor rapidez y precisión, también debido a la cada vez más grande cantidad de información es necesario que llegue únicamente la información necesaria de manera que no se de una sobrecarga de información. Para ello es necesario que los administradores tengan un preciso conocimiento de la información que requieren para tomar decisiones.

#### FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En la mayoría de las organizaciones la comunicación fluye de diferentes maneras a continuación se describirán las más comunes:

Comunicación descendente: Va de personas de una jerarquía organizacional mayor a una menor, es la típica comunicación jefe - subordinado, puede caer en problemas de pérdida o

distorsión de la información, por lo que se recomienda se cuente con un sistema de retroalimentación.

Comunicación ascendente: Es la que va ascendiendo por la jerarquía organizacional, para que sea eficaz es necesario que se dé un ambiente de democracia y participación para que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

Comunicación horizontal: Es la que se da entre miembros de la organización de diferentes departamentos y con el mismo nivel.

Comunicación cruzada: Es la que se da entre diferentes niveles de la compañía que no tienen una línea de autoridad directa entre sí, es utilizada para acelerar el flujo de la información aunque es necesaria se debe tener cuidado y responsabilidad.

### COMO LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN

La comunicación eficaz es necesaria para el logro de resultados de una organización, por lo tanto, es necesario hacer todo lo posible por acabar o disminuir las barreras y crear canales adecuados y eficientes.

A continuación se mencionan algunos consejos para mejorar la comunicación.

- 1.- Aclarar las ideas antes de comunicarlas.
- 2.- Analizar las condiciones, el medio, el estado de ánimo de tal forma que se escoja el código y el canal más adecuado.
- 3.- Procurar transmitir mensajes de utilidad para el receptor de tal manera que le preste atención.
- 4.- Hacer seguimiento de la comunicación y establecer canales de retroalimentación.
- 5.- Apoyar las comunicaciones verbales y escritas con las propias actitudes.

6.- Escuchar, es la verdadera clave de la comunicación, por lo que es importante no centrarse únicamente en comunicar sino escuchar para poder hacer nuestra comunicación más adecuada y eficaz.

## **1.7 CONTROL**

El control es la función administrativa sistemática por medio de la cual se asegura que lo real corresponda con lo planeado, a través de la fijación de estándares, del diseño de mecanismos de retroalimentación, la medición y la corrección para asegurar que se cumpla con los objetivos, como se dijo anteriormente la planeación y el control están íntimamente ligados.

En toda la empresa se debe de realizar la función de control y al igual que la planeación la medida depende de la jerarquía y responsabilidad de cada miembro

### **1.7.1. PROCESO DE CONTROL**

Consta básicamente de tres pasos que son los siguientes:

1.- Establecimiento de estándares.- Los estándares son la referencia sobre los cuales se van a establecer los controles, ayudan como indicadores de los resultados sin tener que seguir cada paso de cada uno de los procesos, son básicamente los objetivos específicos que se determinan para cada función.

2.- Medición del desempeño.- Es la revisión que se efectúa respecto a el desempeño corresponde a los estándares establecidos previamente, es una actividad que debe ser realizada en forma constante y preventiva, ayuda a determinar las áreas a reforzar.

3.- Corrección de desviaciones.- Es el punto de retroalimentación en donde ya establecidas las desviaciones del desempeño y los estándares se realizan las acciones necesarias para disminuir dichas desviaciones de tal forma que se completa el ciclo administrativo.

Esencialmente el control es un sistema de retroalimentación y debe existir en todos los procesos y funciones de la empresa y debe tener idealmente un carácter preventivo.

Para que los controles sean eficaces es necesario que el sistema de control vaya orientado a verificar los planes y que sean adaptables a cada puesto de la empresa, que se establezcan en puntos críticos, que sean objetivos y que tengan flexibilidad ante los cambios.

### **1.7.2 TÉCNICAS DE CONTROL**

Existen diversas herramientas para ayudar a los administradores a aplicar el control, que generalmente son también herramientas para la planeación.

#### El presupuesto

Los presupuestos son básicamente los planes futuros hechos número, y sirven como instrumento de control, facilitan la delegación ya que hace los objetivos más claros y tangibles. Existen diversos tipos de presupuestos los hay de ingresos y gastos, de espacio, materiales y productos, de efectivo y de capital.

Los presupuestos de ingresos y egresos son los más comunes, están en términos monetarios, generalmente basados en el presupuesto de ventas.

El presupuesto de tiempo y materiales expresa los planes en cantidades más que en términos monetarios como puede ser horas hombre, piezas producidas etc.

Los presupuestos de capital, generalmente están vinculados con una planeación a largo plazo ya que determinan la forma de utilizar los fondos empresariales.

los presupuestos de efectivo se basan en la planeación y el control del dinero disponible tomando en cuenta ingresos y desembolsos.

Uno de los peligros de la presupuestación puede ser que muchas veces se toma el presupuesto como algo rígido que se debe cumplir y no toma en cuenta los cambios que se dan en el periodo presupuestado y sucede que se da un afán en la empresa por cumplirlos aunque en determinados momentos se pueda ir en contra de los objetivos de la empresa, si es que cambiaron respecto de cuando se realizó el presupuesto, para evitar esto, cada vez tienen mayor aceptación los presupuestos variables en los que se determinan diferentes alternativas a partir de supuestos.

Se debe tomar en cuenta que los presupuestos son sólo una herramienta que en ningún momento puede superar el criterio y las decisiones de los administradores, para que sean efectivos deben tener el respaldo de la alta dirección, deben de ser conocidos por todas las áreas y debe existir una participación en todos los niveles.

#### Información estadística

Es otra técnica de control, proporciona información que puede ser de carácter histórico o proyectada, la información se presenta en forma de gráficas o cuadros y facilita la labor de determinar tendencias.

#### Auditoría Interna

Es una evaluación periódica de las actividades de un área por un grupo de personas, de esta forma se puede dar una evaluación de como están funcionando. las cosas, que tanto se cumplen con los planes y cuales son los mayores problemas.

### Observación personal

El contacto personal es un aspecto básico del control, permite darse cuenta de muchas cosas, conocer la operación, saber de los problemas.

### Gráficas de GANTT

Es una gráfica que muestra relación de tiempo y eventos, considera que las metas totales son planes relacionados entre sí.

### Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)

Es un sistema de análisis de tiempos y eventos, el cual identifica diversas etapas, les asigna un tiempo, establece relaciones entre cada una y determina la ruta crítica, que es la parte relacionada de acontecimientos que necesita un mayor tiempo para suceder, por lo tanto es a la que más atención se le debe prestar.

## **1.7.3 CONTROL FINANCIERO.**

El control financiero en las empresas es cada vez más utilizado ya que la situación financiera en que se encuentra la empresa es un aspecto de suma importancia principalmente para los accionistas, en este aspecto cobra mucha importancia ya que del adecuado estado de las finanzas de la empresa puede depender el éxito o fracaso de la misma, por otro lado los estados financieros reflejan en números y de forma tangible a la empresa en general y desde aquí se pueden detectar problemas e ineficiencias.

Existen diferentes tipos de herramientas para realizar un eficiente control financiero, como pueden ser estados financieros, análisis de razones financieras, análisis de punto de equilibrio, análisis de rendimiento sobre la inversión, etcétera.

### Estados financieros

Son análisis hechos en términos monetarios, por medio de ellos se puede controlar la liquidez, la situación financiera general y la rentabilidad de la empresa, los más utilizados son el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

- El balance general.- Es la situación de la empresa en un momento determinado, describe a la empresa a través de sus activos, pasivos y capital.

- Estado de resultados.- Muestra las utilidades que es el estándar más usado para medir el éxito y fracaso de una empresa, muestra los resultados de la empresa en un periodo determinado, en cuanto a sus pérdidas o ganancias y se puede hacer por departamento.

- Flujo de efectivo.- Es un estado que muestra las fuentes de recursos y el uso que se les da, no informa la utilidad o pérdida solamente se ve el uso que se le dio al dinero.

Estos estados financieros generalmente se comparan contra los de años anteriores, contra los proyectados y se ve el grado de avance o deterioro que se ha tenido en la organización.

### Rendimiento sobre la inversión (ROI)

Es un indicador clave del desempeño, nos proporciona la tasa de rendimiento que se obtiene con respecto al capital asignado, se puede determinar de toda la compañía, de un área o de un proyecto o producto determinado, es muy importante ya que refuerza la idea de aplicar capital a las áreas más productivas y proporciona un análisis más objetivo que la simple cifra de utilidad, por medio de este análisis se pueden detectar puntos débiles que estén afectando a la obtención de utilidades.

### Análisis de Razones financieras

Ayudan a tener una rápida evaluación del desempeño relacionando cifras, hace comparaciones ya sea en un periodo contra otro o bien con empresas del mismo tipo y

proporcionan información acerca de la solvencia a corto y largo plazo, la eficiencia en la administración de inventarios, el grado de apalancamiento etc.

#### Análisis del punto de equilibrio.

Brinda información acerca de las utilidades o pérdidas que se tienen a partir de diferentes estimaciones de ventas, proporciona estándares al identificar el volumen mínimo requerido para obtener utilidades y cumplir con los objetivos.

En términos generales podemos decir que los sistemas de control deben de ser precisos, oportunos, objetivos, basándose en las áreas importantes de la empresa, económicamente realistas, congruentes con la empresa, flexibles y aceptados por los miembros de las organizaciones para que sean eficaces.

### **1.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Desde siempre el hombre ha requerido de información, a medida que la sociedad se hace más compleja, esta necesidad ha aumentado significativamente, hoy en día en las organizaciones las computadoras son esenciales para procesar los datos, el desarrollo de la tecnología ha tenido mucho auge en los aspectos de manejo de información, ya que el crecimiento de las organizaciones ha exigido el desarrollo de sistemas de información amplios y complejos. Hoy en día se requiere información de actividades internas de la empresa, de la competencia, del ambiente, de las tendencias económicas, políticas, sociales, se requiere de información no sólo de lo que ocurre si no de lo que va a ocurrir, se requiere conocer todo lo que puede contribuir a la planeación, operación control y en general a todas las actividades administrativas.

Las sociedades modernas buscan aumentar la cantidad y la velocidad de la información en servicio de los gerentes.



Para cubrir estas necesidades se han desarrollado sistemas de información, "Un sistema de información es un conjunto de procedimientos ordenados, que al ser ejecutados proporcionan la información para apoyar la toma de decisiones y el control dentro de la organización."<sup>22</sup>

#### LA INFORMACIÓN.

"La información es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción"<sup>23</sup>

La función de la información es aumentar el conocimiento y reducir la incertidumbre, proporciona un mayor número de elementos para tomar una decisión, y como ya se había dicho anteriormente la incertidumbre significa riesgo, por lo que podemos decir que la información reduce el riesgo.

La información no indica que se debe de hacer, pero proporciona un mejor panorama y reduce las opciones, por otro lado la información proporciona estándares y una comunicación adecuada para el control de las decisiones.

Existen infinidad de tipos de información y resulta complejo intentar clasificarla, de hecho decidir si la información es buena o mala no es tan fácil.

La información es un recurso sumamente valioso para las organizaciones, de hecho la mayoría de ellas no podrían sobrevivir si carecieran de información, pero por otro lado la información cuesta dinero y es importante evaluar cuánto se debe gastar en ella y la respuesta está relacionada al valor específico que esta tiene para una organización determinada.

---

<sup>22</sup>Lucas Henry C., Conceptos de los sistemas de información para la administración, Ed. Mc Graw Hill, primera edición, México, p 8

<sup>23</sup>Murdick Robert G., Sistemas de Información administrativa, Ed. Prentice Hall, primera edición, México, p 6

### 1.8.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

"Se da este nombre al sistema que examina y recupera datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar información deseada" <sup>24</sup>

En sí un sistema de información gerencial provee información para apoyar las operaciones administrativas de planeación y la toma de decisiones en una empresa.

Este sistema busca conjuntar la información necesaria para la optimización del proceso administrativo y dar un punto de vista sistémico.

Los sistemas de información administrativa no sólo ayudan a tomar decisiones si no que de hecho pueden tomar decisiones en problemas repetitivos y rutinarios.

El sistema de información gerencial controla la entrada de información, la interpreta y la presenta de una forma útil para la gerencia en forma de reportes periódicos, análisis especiales y en general de formas que den apoyo a la toma de decisiones.

Los gerentes exitosos son aquellos que usan la información para la toma de decisiones. Las necesidades de información crecen a medida que los cambios son más rápidos y es necesario que se reaccione a igual velocidad por lo que las funciones ejecutivas se hacen más complejas.

### RAZONES PARA LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN POR LA GERENCIA.

Explosión de la información.- En la época actual se vive un constante bombardeo de información que los gerentes deben aprovechar.

---

<sup>24</sup>Ibidem

La rapidez del cambio.- El cambio es una constante de nuestros tiempos. cada día existen nuevos métodos de producción, maquinarias y equipos que se hacen obsoletos rápidamente, existen cambios sociales y políticos radicales y los cambios en la economía son asombrosos. Dentro de toda esta dinámica, los ejecutivos deben tomar decisiones rápidas, establecer objetivos y adecuarse rápidamente a los cambios y responder a ellos, para lograr esto es necesario contar con información confiable y oportuna.

Incremento de la complejidad de las tareas gerenciales.- Las presiones del ambiente, el tamaño de organizaciones, la relación entre ellas, la competencia, las disposiciones gubernamentales son factores que incrementan la complejidad de las tareas gerenciales lo cual hace mayor su necesidad de información.

Interdependencia de las áreas de organización.- Cada departamento dentro de una empresa no puede trabajar como una unidad independiente, por lo que es necesario tener información de todas las unidades de la empresa, de no hacerlo así se cae en el riesgo de la confusión y el caos.

Necesidad de mejorar la productividad.- La información ayuda a eficientar los procesos, ayuda al desarrollo adecuado, mejora el control y por lo tanto reduce errores.

## ASPECTOS BÁSICOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Entender conceptos de sistemas y de administración.- Para implantar un sistema eficaz, debe conocerse la naturaleza de los sistemas, deben tenerse conocimientos de control y tener un enfoque de sistemas para el diseño de sistemas y solución de problemas.

Conocimiento de la organización.- Debemos conocer bien a la empresa, a los gerentes y en general a la cultura organizacional para que el sistema sea práctico, aceptado y corresponda a las necesidades de la empresa.

## PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

1.- Conocer las necesidades de información de los gerentes. - Aquí se requiere de un estudio profundo, y una comunicación con cada uno de los gerentes para determinar qué quieren saber, de qué manera y con qué frecuencia, para determinar los objetivos del sistema de información gerencial.

2.- Jerarquizar los objetivos. - Basándose en las necesidades, los costos y en los beneficios se determina la importancia que tienen cada uno de los objetivos.

3.- Elaboración de plan.- Este debe contener tiempos y costos y debe ser presentado para su aprobación a todas las partes involucradas.

4.- Preparar un diseño conceptual. - Es un esquema general de cómo va a operar el sistema de información gerencial, qué va a proporcionar y de dónde se obtendrá la información.

5.- Diseño detallado.- Es el diseño específico de cada reporte, de todas las salidas del sistema de información gerencial, en esta etapa es importante la retroalimentación con la gerencia para corroborar que la información va a ser útil y clara.

6.- Puesta en práctica.- Poner a funcionar el sistema, al principio tendrá una etapa de pruebas y ajustes.

7.- Mantenimiento.- A medida que evoluciona la organización o surgen cambios, las necesidades cambian también, por lo que se debe tener un Sistema flexible y ágil para adecuarse en cada momento.

La información gerencial tiene diferentes niveles, dichos niveles apoyan desde el administrativo inferior hasta la toma de decisiones estratégicas.

### 1.8.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, se basa en dos aspectos, la evaluación de los cursos posibles de acción y la selección de uno de ellos, los gerentes actuales requieren de una buena información para tomar dichas decisiones.

En mayor o menor medida todas las personas de una organización toman decisiones pero estas crecen en grado de importancia y complejidad a medida que se escala jerárquicamente.

Probablemente no exista un tema que haya recibido mayor atención como la toma de decisiones, es el centro de las actividades gerenciales y ocupa la mayor parte de su tiempo, por lo que se ha buscado facilitar a través de los sistemas de información.

Las decisiones se clasifican basándose en diferentes aspectos.

De acuerdo a su nivel son básicamente tres:

- Decisiones estratégicas.- Se basa en decidir objetivos, políticas y recursos en la organización, es predecir el futuro. Este proceso generalmente involucra a un pequeño grupo de ejecutivos de alto nivel que analizan a la organización en toda su dimensión y complejidad.
- Decisiones de control gerencial.- Se basan básicamente en la utilización eficiente de recursos como deben utilizarse para lograr su optimización, involucra un amplio y profundo conocimiento de las decisiones operativas y el trabajo en sí mismo.
- Decisiones de control operacional.- Tiene que ver con decisiones de un trabajo específico, evalúa los resultados y controla.

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

De acuerdo a su estructura se dividen en dos tipos:

- Estructuradas.- Son decisiones repetitivas, rutinarias e involucran procedimientos.
- No estructuradas.- Requieren juicios, evaluaciones requieren un amplio conocimiento de la empresa.

#### FACTORES DEL PROCESO DE DECISIÓN

Tiempo.- El tiempo generalmente es limitado, lo cual excluye la posibilidad de analizar profundamente todas las opciones.

Costo.- El proceso de evaluación tiene un costo que también debe ser cuidado, ya que muchas veces impide llegar a la solución óptima.

Análisis técnico.- Es una evaluación racional, no incluye suposiciones y no toma en cuenta el efecto de la decisión en la organización.

Estilo del que toma la decisión.- Tiene que ver con la personalidad, la experiencia, la capacidad, los valores y aspiraciones. Estos factores influyen de una manera importantes a la persona que decide.

Influencias sociales.- Este factor exige que la decisión sea aceptada por un grupo y determina el grado de participación del grupo en la decisión.

Factores culturales.- Tiene que ver con el conjunto de valores y actitudes que existan en un grupo social, proporciona patrones de comportamiento aceptables.

El sistema de información administrativa ayuda a la toma de decisiones, ayuda a los gerentes a realizar esa actividad ya que les proporciona la información necesaria y les da una guía, en este aspecto es importante considerar la calidad de la información en aspectos como certeza, oportunidad, rapidez, claridad, precisión e integridad entre otros.

El objetivo debe ser que la información cumpla con las exigencias de costo, beneficio y que cumpla con los objetivos establecidos. Los sistemas de información gerencial deben proporcionar adecuadamente métodos para análisis específicos y proponer consideraciones de las decisiones propuestas, hacer supuestos que ayuden a la toma de decisiones efectiva, su función debe ser de apoyo y en ningún momento reemplazar el criterio del responsable de la decisión.

Existen diferentes tipos de sistemas que ayudan a la toma de decisiones, Steven Alter estudió dichos sistemas y estableció siete sistemas de decisión:

- Sistemas de archivo de consulta.- Permiten el acceso a datos elementales.
- Sistemas de análisis de datos.- Permiten manejo de datos.
- Análisis de sistemas de información.- Dan acceso a bases de datos que contengan información detallada.
- Modelos de contabilidad.- Calculan las consecuencias de la acciones, generalmente sirven para estimular ingresos.
- Modelos de representación.- Estiman consecuencias de las acciones, marcan probabilidad de ocurrencia, valúan el riesgo.
- Modelos de optimización.- Dan una guía para la decisión generan soluciones óptimas bajo determinadas características.
- Modelos de sugerencias.- Dan propuestas de decisiones.

## CAPÍTULO 2

### LA COBRANZA ADMINISTRATIVA

En los últimos años el crédito se ha vuelto parte fundamental en el mundo, es parte integral de la vida de la mayor parte de las personas ¿Quién no lo ha ocupado alguna vez? en forma de tarjeta, para comprar un auto, una casa o unos cigarros, cada vez es mayor su utilización y cada vez mayor su importancia tanto para empresas como para personas, así como para quien lo otorga y quien lo recibe, por un lado el crédito se ha convertido a diferencia del pasado en un símbolo de status, partiendo de su definición del latín *creditum* significa confianza, de tal forma que el hecho de ser sujetos de crédito implica la confianza depositada por otras personas o empresas, el crédito se ha convertido en un instrumento que proporciona seguridad para quien lo posee y por otro lado se ha convertido en un factor de crecimiento de la economía y en una importante fuerza de competencia.

La cobranza, por su parte, siempre ha ido unida al crédito, ya sea desde la emisión de un recordatorio de la cantidad a pagar a una fecha determinada, hasta la insistencia de la recuperación del préstamo por falta de pago.

Los créditos siempre llevan riesgo de que existan circunstancias y problemas que dificulten su recuperación, esta es la parte donde entra la actividad de cobranza, la cual desarrolla actividades tendientes a lograr la recuperación de un crédito pese a que las circunstancias puedan ser adversas.

El buen funcionamiento de los departamentos de crédito y cobranzas es vital para las empresas, ya que de no existir correctamente los riesgos se multiplicarían y se podría producir la quiebra de la empresa.



En México según datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores existen aproximadamente 8 millones de personas físicas y morales que cuentan con créditos de la banca comercial los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tarjetas de crédito	6,034, 000
Créditos al consumo y personales	480,000
Créditos hipotecarios	866,000
Créditos empresariales y agropecuario	505,000

## 2.1 EL CRÉDITO

El crédito nos da la posibilidad de obtener algo hoy a cambio de un pago futuro, para tener un mejor entendimiento de lo que es en sí el crédito, partiremos de la definición de Shultz y Reinhardt de una operación de crédito "Es aquella en la cual se cambia un valor actual por la promesa de un pago futuro. Esta definición se refiere al proceso en el cual el valor actual es una cantidad de mercancías y servicios vendidos a cambio de la promesa de pagarlos en el futuro, como sucede en el crédito mercantil y en las ventas al por menor. Cubre también el caso en el cual el valor actual está representado por dinero o por el valor inmediatamente realizable incorporado a una cuenta bancaria de cheques, dada a cambio de la promesa de devolver el dinero en el futuro, como sucede en el caso de los préstamos bancarios, los préstamos personales y el crédito de inversión."<sup>25</sup>

Derivado de la anterior definición, podemos concluir que existen dos factores determinantes en las operaciones de crédito que son el valor actual y la promesa de pago hecha en fecha determinada, el hecho de que exista una promesa a futuro necesariamente implica riesgo.

El uso del crédito ha contribuido ventajas a la vida económica, ya que facilita el crecimiento y desarrollo de empresas, países y personas con recursos restringidos.

---

<sup>25</sup>Shultz William, Reinghard Hedwing, Crédito y Cobranza, Ed. Continental, primera edición, México, P 4

### 2.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO

El crédito tiene principalmente cuatro características que son las siguientes:

Limitado.- El crédito es un medio de intercambio que a diferencia del dinero es de aceptación limitada, no está al alcance de todos, no se puede utilizar en todas partes y tiene un límite en cuanto a la cantidad.

Personal.- El dinero es impersonal y puede cambiar de una a otra mano, el crédito es extremadamente personal y puede cambiar de acuerdo a nuestra situación personal.

Intangible.- El crédito se basa en creer, en realidad es una relación entre una promesa de pago y alguien que cree en ella lo cual es un valor intangible.

Basado en la confianza.- De hecho el crédito es confianza, confianza en el cliente respecto a su honorabilidad, intención y potencial, en la situación económica y en que no sucederán factores que afecten el cumplimiento de esa promesa.

Existen cuatro características del deudor a tomar en cuenta al momento de otorgar un crédito:

Capital.- Es la cantidad de recursos con que cuenta la persona o empresa que solicita el crédito.

Capacidad.- Va ligada a la liquidez y a la generación de utilidades.

Carácter.- Se basa en la reputación y buen nombre del deudor, así como sus pasadas experiencias crediticias.

Condiciones - El prestamista puede estar en posibilidad de establecer o imponer limitaciones o especificaciones al deudor con el fin de hacer menos riesgoso el otorgamiento del crédito.

El crédito tiene ventajas y desventajas en su otorgamiento, a continuación se mencionan algunas de las más importantes.

#### Ventajas

- El crédito facilita la venta, es una manera de inducir a los clientes a comprar.
- Ayuda a eliminar la fluctuaciones en las ventas.
- Contribuye al progreso económico.

#### Desventajas

- La mayor desventaja es el riesgo que implica, el no cobrar o el demorarse en hacerlo implica tener que disponer de un mayor capital de trabajo, incrementar reservas, produce costo en tiempo y dinero.

## **2.2 LA COBRANZA.**

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar los importes derivados de las ventas, la prestación de un servicio o de un crédito otorgado.

### **2.2.1 OBJETIVOS DE LA COBRANZA.**

Su objetivo es cobrar oportunamente, cerrar el círculo de la empresa, continuar la operación, prevenir o detectar a tiempo posibles fraudes y abusos de confianza, llegar a negociaciones adecuadas y justas para el cliente y la empresa antes de utilizar métodos de recuperación judicial que traen consigo mayores costos.

El hecho de no cobrar o no hacerlo a tiempo trae consigo consecuencias como las siguientes:

- Probabilidad de que la cuenta se haga incobrable.
- Perder la credibilidad de los clientes al percatarse que los plazos de pago pueden ser flexibles.
- Detectar demasiado tarde problemas no imputables al cliente de las cuales la empresa tendría que absorber el costo y por otro lado va en detrimento de la imagen de la empresa.
- No detectar a tiempo las cuentas de alto riesgo para detenerlas.

En la cobranza se debe buscar dentro de lo posible conservar al cliente y en un momento dado hacer labor de venta, cuando se cobra se tiene generalmente un contacto directo con el cliente por lo que puede servir para aclarar dudas, proporcionar información y en cuanto se haya puesto al corriente, ofrecer nuevamente los productos y servicios de la empresa aunque esto sólo será posible cuando la labor del cobro haya sido adecuada y profesional, el departamento de cobranza se puede convertir en un momento dado en un área de servicio al cliente, por lo que debe conocer todos los productos, servicios y promociones que ofrece la empresa para poder proporcionar información de una manera general al cliente. En la cobranza también se puede realizar una labor de venta, con aquellos clientes que han terminado de pagar su deuda.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que al estar directamente en contacto con el cliente en ese preciso momento cada persona es la empresa misma, por lo que se debe tratar al cliente y reaccionar siempre con un sentido institucional.

### **2.2.2 REQUISITOS DE LA COBRANZA.**

La cobranza debe reunir tres requisitos:

-Adecuada: Esto significa que se debe tratar a cada cliente considerando la constancia de sus pagos, es decir no es lo mismo un cliente que se retrasa en todos sus pagos, que un cliente con un retraso ocasional, ya que el hecho de un trato excesivamente duro a este podría ocasionar perderlo como cliente, por otro lado también se debe considerar la relevancia

social, económica y política del cliente ya que dependiendo de esto el estilo de la cobranza cambia, el hecho de cobrar de una manera que moleste a un cliente relevante puede causar problemas de imagen a la empresa.

- Oportuna: Ya sea que los clientes sean empresas o personas generalmente tienen más de una deuda y en cuanto se presentan problemas económicos se puede caer en incumplimiento de más de uno de los pasivos, por lo que de no ser oportuna la cobranza los clientes pueden destinar dinero para pagar aquellos pasivos en los cuales se les esté exigiendo de una manera más estricta.

- Completa: Es necesario que la cobranza abarque a todos los clientes y a todos los montos (eligiendo el método adecuado para cada caso) ya que de no ser así es factible que los clientes se acostumbren a que determinados montos pueden ser perdonados sin problemas, es obvio que se le dará mayor atención e importancia a los montos mayores, pero sin descuidar los menores, aunque bien es cierto que los recursos para la cobranza son limitados, una política inadecuada en ese sentido traería como consecuencia una "fama" negativa para la empresa.

Para que la cobranza sea buena debe basarse en dos puntos:

- Buena investigación del crédito: Esto es que cuando se otorgó el crédito se haya hecho adecuadamente, de no ser así la cobranza se dificultaría enormemente ya sea por el hecho de que el cliente no cuenta con los recursos para pagar sus compromisos o bien intencional o accidentalmente el cliente es ilocalizable, es decir, que los datos proporcionados por el cliente no fueron totalmente ciertos, por lo que la labor de localizarlo requerirá esfuerzos y recursos adicionales.

- Que se cumpla con las obligaciones pactadas hacia el cliente.- Cuando la empresa no cumple con lo prometido, el cliente utiliza el no pago para demostrar su inconformidad y presionar, si la empresa no cumple se está en desventaja de exigir al cliente que lo haga.

### 2.2.3 FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA.

Existen muy diversas razones por las que un cliente se atrasa, cada cliente tiene su propia situación específica, en general las más comunes son las siguientes:

- No tiene dinero
- Mala situación económica del país.
- Pérdida del empleo.
- Inconformidad con la empresa.
- Prioridad de otros pagos.
- Falta de información.

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza:

Los factores internos tienen su origen en la empresa y se deben tomar en cuenta para preverlos y en su caso solucionarlos, pueden ser algunos de los siguientes:

- Promesas incumplidas por parte del personal de ventas de la empresa, esto generalmente se deriva de una promesa indebida con el objeto de vender.
- Mal trato a los clientes, puede ser por parte de los cobradores o por parte del personal de servicio a clientes.
- No dar un servicio adecuado al cliente.
- No cumplir con lo pactado al cliente por parte del departamento de cobranza, se debe tomar en cuenta que si llega a un acuerdo para lograr el pago del crédito es necesario que este sea respetado aún después de ya haber pagado el cliente.

Los factores externos están fuera del control de la empresa, pero se deben identificar con el fin de prevenirlos, estos pueden ser:

- Mala situación económica del país.
- Pérdidas producidas por fenómenos naturales.
- Desempleo y huelgas.

### 2.3 LA COBRANZA COMO SERVICIO

la cobranza es ante todo un servicio y debería ser entendida como tal por los clientes y empresa, el realizar una cobranza adecuada trae consigo la permanencia de la empresa, el cobrar beneficia tanto a los clientes morosos como a los corrientes, ya que el hecho de tener una alta cartera vencida hace que los costos financieros sean mayores, lo que desemboca en alzas de precios, tasas de interés mayores, disminución en el otorgamiento de créditos.

Por otra parte cobrar es un servicio para los clientes morosos ya que por medio de una cobranza adecuada se puede notificar al cliente de su adeudo, como se dijo anteriormente, prevenir o detectar a tiempo posibles fraudes y abusos de confianza, ayudar al cliente a encontrar alternativas de solución que no pongan en riesgo su patrimonio y buen nombre.

“La cobranza debe ser hecha de tal forma que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto contento”<sup>26</sup>

Es evidente que el servicio ha cobrado especial importancia en los últimos años, en el caso de las Instituciones financieras es notorio que son similares en cuanto a los productos y servicios que ofrecen, por lo tanto la diferencia se encuentra en el servicio, lo que atrae y mantiene la atención del cliente.

Dicha importancia no puede ser perdida de vista en una actividad como la cobranza ya que un buen servicio gana clientes y un mal servicio los pierde, esto se refleja claramente en un área tan sensible para el cliente como es la cobranza de un adeudo, es evidente que no es una actividad agradable para el cliente, sin embargo realizada con amabilidad, educación y cooperación es evidente que será menos desagradable.

El servicio es un proceso que no puede aislar a ninguna parte de la empresa, cada parte de ella debe ofrecer calidad en el servicio, dicha calidad es respondiendo a las expectativas del cliente acorde con la filosofía de la empresa y eso, se puede lograr en el área de cobranza.

---

<sup>26</sup> Molina Aznar Víctor E., *Dinámica del Crédito y la Cobranza*, Ed. ECASA, primera edición, México, p 5

Un gran número de clientes que se atrasan con sus pagos, especialmente en estos momentos de crisis económica, no tienen mala voluntad ni son morosos empedernidos, de hecho a la mayoría de ellos queremos seguir conservándolos como clientes, para esto es necesario que el cliente no se sienta que se le trata como a un ladrón, evidentemente la cobranza va siendo más dura con el transcurso del tiempo, al detectar el desinterés y la falta de respuesta adecuada por parte del cliente. Es necesario que los primeros intentos de realizar la cobranza sean verdaderos acercamientos de servicio al cliente, es importante que el cliente detecte la voluntad de la empresa de entenderlo y ayudarlo a resolver su problema, en la mayoría de los casos se obtienen mejores resultados que con una acción drástica y enérgica desde el principio, por un lado ayuda a que el cliente no se sienta agredido y tenga lealtad con la empresa y por otro lado ayuda a que el cliente se percate cuando las acciones están subiendo su nivel de energía y tome con mayor seriedad y preocupación el arreglo de su situación crediticia.

Para poder ofrecer un buen servicio en la cobranza, es necesario que se conjunten tres elementos: las personas, los sistemas y los procedimientos.

Las personas.- Son las que atienden a los clientes ya sean internos o externos, es muy importante que se tenga una actitud comprometida por el servicio excelente.

Los sistemas.- Son muy importantes ya que en esta época en que todas las operaciones se realizan a través de sistemas es importante que estos operen con precisión y rapidez de manera que se conviertan en un aliado para proporcionar un buen nivel de servicio y por otro lado se utilicen todos los recursos tecnológicos posibles para lograrlo.

Los procedimientos.- Es importante que en las empresas los procedimientos estén orientados a ofrecer un buen servicio al cliente, para ello es necesario que estos sean ágiles, flexibles, y busquen reducir la burocracia.



## **2.4 MÉTODOS DE COBRANZA ADMINISTRATIVA**

Existen diversos métodos para cobrar, el método más adecuado dependerá de la situación específica, tipo de empresa, productos, clientes, así como del presupuesto con que se cuente, generalmente se ocupan dentro de una misma empresa dos o más tipos de manera combinada.

A continuación se hace una descripción de los métodos más comúnmente utilizados.

### **2.4.1 SISTEMA DE RECORDATORIOS DE PAGO**

Es uno de los métodos más usados por su economía, y capacidad de llegar a todos los clientes. Consiste en una serie de mensajes enviados al domicilio del cliente ya sea por medio del correo o por un servicio de mensajería en el cual se le recuerda de su atraso y se le requiere el pago, por supuesto el carácter y firmeza del mensaje dependerá de la morosidad del cliente y ésta aumentará gradualmente dependiendo de la situación del cliente.

El contenido de los mensajes debe ser muy cuidado, deben ser congruentes con las políticas de la empresa, contener información cierta y en ningún caso comprometer de manera alguna a la empresa.

Los recordatorios deben de ser amables sustentados en la idea de que las relaciones están basadas en buena voluntad; debe ser gentil sin olvidar la firmeza que requiere.

Se deben tener una serie de cartas de severidad creciente y para los casos más comunes. A continuación se muestra un ejemplo de sistema de recordatorios para tarjeta de crédito:

**Recordatorio I**

**Cientes con atraso de 30 días l pago**

#### **Recordatorio 2**

**Cientes con atraso de 60 dias 2 pagos**

#### **Recordatorio 3**

**Cientes con cheque devuelto.**

#### **Recordatorio 4**

**Cientes ilocalizables telefónicamente.**

#### **Ventajas:**

- Es relativamente económico comparado con otros métodos.
- Evita confrontación con los clientes.
- Es posible llegar a cada uno de los clientes.
- El cliente no se puede negar o esconder.
- Cuando se envían con acuse de recibo, se puede detectar oportunamente si el cliente cambió de domicilio.

#### **Desventajas:**

- Se corre el riesgo de que el cliente nunca los lea o les reste importancia.
- No se llegan a conocer los motivos del atraso.
- Es impersonal.
- No obliga a una respuesta.

## 2.4.2 COBRANZA TELEFÓNICA

Es posiblemente el método de cobranza con mayor aceptación por parte de bancos y tiendas que extienden créditos.

Las llamadas de cobranza son generalmente importantes y productivas.

Al cobrar por teléfono se deben tener en cuenta múltiples factores para que esta sea lo más eficaz posible.

- La voz: Muestra el corte de la personalidad, contribuye en la imagen total, de una persona, como lo hace la apariencia física.

Es necesario aprender hábitos vocales ya que la voz es una herramienta con la cual se logra éxito y satisfacción en los negocios y las relaciones personales.

- Escucha activa: Una comunicación eficaz no depende únicamente de las palabras que se utilizan, el silencio es uno de las más eficaces herramientas con que se cuenta para controlar la comunicación, el escuchar en forma activa no es simplemente escuchar, es también saber cuando debe hablarse y que debe decirse, se debe dirigir la conversación de forma que se obtenga la información necesaria.

La escucha activa le ayuda al empleado a obtener la máxima cantidad de información exacta de los clientes, además les anima a comentar y a solucionar los problemas con el empleado en vez de discutir y buscar objeciones.

En el proceso de escuchar existen tres elementos básicos:

- Atención: Debe sustraerse del medio ambiente y la mente estar en los datos que proporciona el cliente.

- Recepción: Es la operación psicológica que incluye la recepción real del estímulo después de que se haya tomado la decisión de prestarle atención.

- Percepción: Es asignar significados a los estímulos recibidos, la llamada tiene un significado específico.

La escucha activa se compone de las siguientes partes:

Escuchar para captar ideas, no solamente palabras.

Es necesario que se concentre en la llamada para no mal interpretar o perder detalles importantes.

No sacar conclusiones precipitadamente.

Se debe evitar hacer suposiciones sin bases, no se debe tratar de terminar mentalmente las frases del cliente, tal vez el empleado no esté de acuerdo con lo que dice el cliente, pero debe tener su mente abierta.

Reaccionar a las ideas no a las personas ni discutir mentalmente.

El empleado no debe permitir que la molestia causada por lo que dicen lo distraiga y olvide el objetivo de su llamada ni tampoco perder la calidad en el servicio.

Alentar al cliente a que hable.

El empleado debe transmitir a la otra persona que la está escuchando, utilizando para ello expresiones o interjecciones cortas como "sí", "ya", "comprendo", si el cliente se da cuenta de que el analista está interesado, hablará con más libertad y dará mayor información.

Repetir en otras palabras lo que el cliente ha dicho.

Cuando se repite con las propias palabras lo dicho por el cliente, tanto él como el empleado se cercioran si se ha comprendido correctamente o si es necesario repetir.

Tolerar silencios.

Es importante ya que muchas veces evita discusiones y da oportunidad al cliente de serenarse y reflexionar.

Resumen de la llamada y confirmación de lo acordado.

Es importante conocer como debe resumirse una llamada y como debemos confirmar con el cliente el acuerdo al que llegamos, ya que así se podrá mantener el control hasta el término de la comunicación telefónica, es importante porque:

- Asegura que el cliente y el empleado están de acuerdo con las acciones acordadas.
- Hace que el cliente sepa que el empleado está al tanto de lo acordado.
- Se subraya con más fuerza el acuerdo.

El empleado debe de colgar después del cliente.

Es parte de la cortesía telefónica.

**TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN TELEFÓNICA PARA ELEVAR LA EFECTIVIDAD Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

- a) Al momento de recibir o efectuar una llamada identificarse uno mismo y a la compañía.
- b) Escuchar cuidadosamente.
- c) Tener conocimiento de cada pregunta u oración hecha por el interlocutor.
- d) Expresar aprecio al regresar a una llamada que estuvo esperando.
- e) Utilizar el nombre del cliente, hablando siempre con respeto y sin tutearlo.
- f) Cuando deba transferirse una llamada se le informará a la persona dónde y con quién se va a transferir, así mismo debemos informar a quien va a recibir la llamada una breve información del asunto en cuestión.
- g) Expresar comprensión sobre el problema del cliente.

h) Oprimir el botón de espera para que el cliente no perciba sonidos internos

i) Mostrar seguridad en lo que se informa y en nosotros mismos.

j) Manejo de objeciones: Es un obstáculo específico que bloquea tanto la comunicación como el logro de compromisos con el cliente, para manejarlas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Considerar los sentimientos del cliente, si nota que no son considerados seguramente aumentarán las excusas.
- Destacar la necesidad del prestigio, vender beneficios.
- Replanteamiento de objeciones.

Ventajas:

- Es rentable.
- Se tiene una comunicación directa con el cliente.

Desventajas:

- Limita la información que se obtiene de los clientes ya que no se pueden ver las expresiones faciales, posturas y gestos.
- El cliente se puede negar.

### **2.4.3 COBRANZA DE PUERTA EN PUERTA**

Este método consiste en tener cobradores que acudan a cada una de las casas u oficinas e los clientes morosos a requerirles el pago.

Por sus características y su costo no es usada en cobranzas masivas, se usa generalmente para casos de especial riesgo o cantidad, aunque a esto hay una excepción, la cobranza de créditos hipotecarios generalmente de interés social, debido a que se tiene a un gran número

de clientes en una sola zona o unidad habitacional, además en muchos casos es imposible realizar una cobranza telefónica puesto que no tienen teléfono y por otro al estar en una sola zona disminuyen los costos de la cobranza de puerta en puerta.

**Características del cobrador.**

- Debe ser una persona de buena presentación.
- Debe inspirar confianza.
- Tener una capacitación adecuada acerca de las políticas y normas de la empresa.
- Dinámico y emprendedor.
- Carácter firme.
- Buen trato.

Debemos recordar que el cobrador es la imagen de la empresa ante los clientes que visita, por lo que siempre se debe comportar de manera adecuada apegándose a las normas y políticas de la empresa.

Se debe tener un control muy estricto sobre esta actividad ya que el cobrador recibirá dinero.

Es importante insistir en que el cobrador deberá hacer justo eso, cobrar y no limitarse a recoger cheques y abonos preguntando si hay pago y en caso negativo retirarse, debe hacer una labor exhaustiva para obtener el pago.

**Ventajas:**

- Es un método personalizado.
- Los clientes sienten presión y compromiso.
- Es un llamamiento al orgullo.

**Desventajas:**

- Es costoso.
- Se requiere de un buen sistema de control.
- En algunos casos provoca la confrontación.

#### 2.4.4 AGENCIAS DE COBRANZA

En todos los casos es importante evaluar la posibilidad de que la cobranza se haga por medio de agencias externas especializadas.

Las agencias de cobranza por lo general son despachos privados, en México existen una gran cantidad de ellas.

Estas agencias funcionan cobrando un porcentaje de lo que recuperan que generalmente va del 10% al 50% dependiendo del volumen, monto y tiempo de atraso, el cual se le puede cobrar al cliente como gasto de cobranza o bien lo puede absorber la empresa. En el primer caso cuando se carga al cliente dificulta el cobro ya que incrementa la deuda del cliente y se corre el riesgo de no recuperar nada.

En los casos de créditos hipotecarios de interés social, existe un organismo denominado FIDERE que depende del Departamento del Distrito Federal al cual los bancos pueden asignar la cobranza de sus créditos de interés social del área metropolitana de hecho desde que las cuentas están al corriente, dicho organismo cobra una comisión promedio de 3.5% más IVA sobre lo cobrado.

##### Ventajas:

- Ejercen una mayor presión psicológica al cliente.
- Evitan crear una imagen negativa al personal de la empresa.

##### Desventajas:

- Es difícil el control de las acciones realizadas a los clientes.
- Se pierde el control de la calidad en el servicio.
- Se presta a desviaciones y malos manejos de lo recuperado en perjuicio del cliente.



## **2.5 BANCOS DE DATOS DE LA BANCA MEXICANA.**

Además de la importancia de mantener las cuentas al corriente para evitar acciones de cobranza, adquiere especial importancia a partir de la creación de bancos de datos o buró de crédito donde se contienen los datos del comportamiento crediticio de los clientes de la banca.

Anteriormente en México existían dos Burós de crédito CICSA llamado posteriormente DATUM el cual contenía información crediticia de los tarjetahabientes de Banamex, Bancomer, American Express y Diners, eventualmente podía contener información sobre demandas comerciales. El otro Buró era PROSA el cual contenía información de los clientes de la tarjeta Carnet que es otorgada por una red de bancos.

Dichas empresas proporcionaban información acerca del comportamiento crediticio de los clientes, era una base de datos limitada, difícil distinguir homónimos y no asociaba clientes que tuvieran tarjetas en diferentes direcciones.

A partir de 1995 dichas compañías comenzaron gradualmente a dejar de funcionar para dar paso a una nueva compañía Buró Nacional de Crédito.

El Buró Nacional de Crédito es un banco de datos de la Asociación Nacional de Banqueros que empieza a funcionar a partir de Agosto de 1995, fecha en que las diferentes Instituciones de crédito le proporcionan el historial crediticio de sus clientes, con ello se busca tener un buró que contenga los datos que se puedan reunir en el mercado de los créditos de tal manera que a través de una consulta a dicho buró se obtenga información precisa del comportamiento de cualquier persona que tenga o haya tenido un crédito de cualquier tipo.

Se utiliza en la creación de este Buró procedimientos tecnológicos sofisticados a fin de poder ligar al cliente con todos sus créditos existentes aunque los tenga registrados con diferentes bancos y poder distinguir a los homónimos de una manera eficiente.

El Diario Oficial del 15 de febrero de 1995 establece que para poder tener acceso a los burós de crédito con el objeto de obtener información de alguna persona es necesario contar con la autorización expresa y por escrito de cada una de las personas a investigar conteniendo su firma y haciendo constar que conocen los alcances de la información que se solicitará.

De esta forma el Buró Nacional de Crédito puede ser consultado no sólo por las Instituciones financieras sino por cualquier particular siempre y cuando haga el pago por consulta y cuente con la autorización que se establece en el Diario Oficial.

Dicho Buró ya está funcionando aunque todavía se encuentra en una etapa de ajustes.

Las empresas que se asociaron para conformar el Buró son Trans Unión Corporation que proporciona la base tecnológica y Fair Issac que actúa como calificadora de riesgo crediticio.

A partir de la creación de este Buró, el primero en México en contener información más compleja, el caer en mora ya no sólo traerá el problema de enfrentarse a departamentos de cobranza y judiciales, sino que afectará seriamente nuestro historial crediticio en el caso de requerir créditos en el futuro o cualquier producto para el cual se necesite una solvencia moral y un buen comportamiento crediticio como puede ser el caso de obtener una tarjeta, comprar una casa, arrendar un departamento etcétera.

A pesar de que es necesario contar con la autorización del cliente es un hecho que sería difícil pensar en que se otorgará un crédito a una persona que se negara a ser investigada.

En caso de que el Buró proporcione referencias negativas de una persona esta podrá saber con precisión la razón, esto es con el objeto de evitar errores y poder corregir una información equivocada o mal interpretada.

## **CAPÍTULO 3**

### **DECISIONES Y CRITERIOS CONTABLES Y FINANCIEROS EN LA BANCA MÚLTIPLE INVOLUCRADAS CON LA CARTERA VENCIDA**

#### **3.1 CARTERA VENCIDA**

La cartera vencida de los bancos se compone de los saldos de los créditos más intereses devengados no cobrados, básicamente se refiere a aquellos créditos que debiendo realizar algún pago, no lo hicieron en la fecha de exigibilidad.

##### **3.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

La cartera vencida se clasifica según el riesgo de incobrabilidad con las siguientes letras:

- A Riesgo mínimo
- B Riesgo bajo
- C Riesgo medio
- D Riesgo alto
- E Irrecuperable

Corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fijar las reglas de la calificación de la cartera y corresponde a la Comisión Nacional Bancaria fijar la metodología.

Dicha calificación tiene aspectos cuantitativos y cualitativos, los cuantitativos son valuaciones numéricas, mientras que los cualitativos dependen del criterio del calificador, la cuantitativa es básicamente la que califica y la cualitativa podrá excepcionalmente modificar en un nivel de riesgo la cuantitativa.

Para los créditos que representen el 80% de la cartera y cuyo saldo sea superior a cincuenta mil veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, la calificación

cuantitativa se hace a través de la asignación de puntos a ocho características respecto al cumplimiento del crédito, los puntos se asignan en mayor número a un mayor riesgo.

Los conceptos tomados en cuenta para la calificación son los siguientes:

CONCEPTO	RANGO DE PUNTOS A ASIGNAR
-Experiencia del cumplimiento de obligaciones de capital e intereses.	(0-25)
-Manejo de cuentas con la Institución.	(0-19)
-Situación financiera del cliente.	(0-18)
-Administración de la empresa.	(0-9)
-Condiciones de mercado en relación con el cliente.	(0-7.5)
-Situación de las garantías.	(0-8)
-Situación laboral del cliente.	(0-5)
-Factores del entorno relevantes.	(0-3)

La calificación de la cartera se clasifica bajo los siguientes parámetros:

Nivel de riesgo	Puntaje
A	0 - 12.5
B	12.6 - 37.5
C	37.6 - 62.5
D	62.6 - 87.5
E	87.6 - 100.0

Los créditos al consumo y los de vivienda se clasifican con criterios más sencillos que se describen a continuación:

En el caso de los créditos al consumo que son todos aquellos financiamientos a personas físicas para la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios o los otorgados a través de las tarjetas de crédito.

Nivel de riesgo	Créditos incluidos
A	De 0 a 1 meses vencidos
B	De 1 a 3 meses vencidos
C	De 4 a 6 meses vencidos
D	De 7 a 9 meses vencidos
E	Mayor a 9 meses vencidos

Los de vivienda, los cuales se otorgan para la adquisición, construcción, remodelación y mejoramiento de la vivienda amparados por la garantía y que hayan sido otorgados al usuario de la misma.

Nivel de riesgo	Créditos incluidos
A	De 0 a 1 meses vencidos
B	De 1 a 3 meses vencidos
C	De 4 a 6 meses vencidos
D	De 7 a 12 meses vencidos
E	Mayor a 12 meses vencidos

A continuación se muestra una tabla con la calificación de la cartera del total de bancos del Sistema Financiero Mexicano

**CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA BANCARIA POR GRADO DE RIESGO  
CONSOLIDADO TOTAL DE BANCOS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO\***  
**(MILLONES DE PESOS)**

TIPO DE RIESGO	DICIEMBRE 1993	DICIEMBRE 1994	DICIEMBRE 1995	MARZO 1996
A MÍNIMO	271,714.3	363,638.7	347,278.8	320,394.5
B BAJO	47,886.4	64,368.7	123,811.9	117,817.6
C MEDIO	16,551.5	22,821.5	46,907.8	48,487.5
D ALTO	7,972.5	12,730.7	19,579.9	15,347.3
E IRRECUPERABLE	3,329.8	6,146.5	9,664.5	8,731.8
NO CALIFICADO	3,390.7	2,717.6	2,430.1	2,619.4
EXCEPTUADA	1,765.5	2,073.3	8,402.9	23,238.9
<b>TOTAL</b>	<b>352,810.7</b>	<b>474,497.0</b>	<b>555,873.9</b>	<b>536,637.2</b>

\*No incluye cifras de Inverlat, Unión, Cremí, Centro Banpaís, Obrero, Oriente e Interestatal debido a su situación irregular o de intervención.

Fuente: Boletín de Banca Múltiple, CNBV, Marzo de 1996

La calificación de la cartera debe incluirse en la contabilidad en la cuenta de cartera de créditos calificada la cual a su vez tiene una subcuenta por cada nivel de riesgo.

### **3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE LA CARTERA VENCIDA**

La Comisión Nacional Bancaria y la Ley de Instituciones de Crédito establecen normas para el reconocimiento de la cartera vencida.

Las disposiciones generales son las siguientes:

- Créditos con amortización en pagos periódicos parciales, excepto hipotecarios, se considerará cartera vencida el importe total del saldo insoluto del principal del crédito a los 90 días naturales posteriores a la primera fecha de vencimiento de la primera amortización vencida y no pagada.
- Tarjeta de crédito a los 90 días de la fecha de exigibilidad del primer pago mínimo no pagado y se considerará como cartera vencida el saldo a cargo del acreditado.
- Créditos hipotecarios se considerará cartera vencida el saldo insoluto del capital a los 180 días naturales posteriores a la fecha del primer pago no realizado.
- Créditos con pago único de capital al vencimiento con pago de intereses periódicos, se considerará cartera vencida el total del principal a los 90 días naturales de vencido el pago de intereses o a los 30 días naturales de vencido el pago de capital.
- Los intereses ordinarios no pagados en la fecha de exigibilidad se considerarán adeudos vencidos en las siguientes fechas:
  - Créditos con amortización de pagos periódicos parciales a los 90 días naturales posteriores a la fecha de exigibilidad de la primera amortización vencida y no pagada.
  - Créditos hipotecarios a los 180 días naturales posteriores a la fecha de la primera mensualidad vencida y no pagada.

- Créditos con pago único de capital al vencimiento con pago de intereses periódicos, se considerarán adeudados vencidos a los 90 días naturales posteriores a la fecha del vencimiento del primer pago de intereses no realizado.

- Créditos de pago único de intereses y capital al vencimiento de los 30 días naturales en que ocurra el vencimiento.

### 3.2 PROVISIONES PARA LA CARTERA VENCIDA

La Ley de Títulos y Operaciones de Créditos dispone que los bancos constituyan provisiones preventivas, dichas provisiones a partir del 22 de febrero de 1995 se estable por la Comisión Nacional Bancaria incrementarlas ya que se considera que debido a las circunstancias del país se incrementa el riesgo crediticio por lo que las reservas deben constituirse de la siguiente manera.

Las provisiones que los bancos constituirán serán por lo que resulte mayor del 60% de su cartera vencida o el 4% de su cartera base de calificación del mes en que se trate. Estas provisiones se consideran cobertura de los niveles de riesgo B y C

A continuación se muestra una tabla con los niveles de reservas por grado de calificación de cartera del total de los bancos del Sistema Financiero Mexicano.

**PROVISIONES PREVENTIVAS**  
**CONSOLIDADO TOTAL DE BANCOS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO\***  
(MILLONES DE PESOS)

TIPO DE RIESGO	DICIEMBRE 1993	DICIEMBRE 1994	DICIEMBRE 1995	MARZO 1996
B BAJO	637.8	709.4	1,449.4	1,494.6
C MEDIO	3,335.8	4,835.2	7,870.5	8,892.2
D ALTO	4,458.7	7,730.9	8,074.5	8,445.5
E IRRECUPERABLE	2,584.4	4,149.6	5,922.7	6,518.3
OP. VIGENTES	298.0	865.9	78.1	83.0
ADICIONALES	0.0	0.0	10,356.0	12,883.8 **
<b>TOTAL</b>	<b>11,314.7</b>	<b>18,091.0</b>	<b>33,751.2</b>	<b>38,315.2</b>

\*No incluye cifras de Inverlat, Unión, Cremi, Centro Banpais, Obrero, Oriente e Interestatal debido a su situación irregular o de intervención.

\*\* Consolidado con fideicomisos UDIS

Fuente: Boletín de Banca Múltiple, CNBV, Marzo de 1996



Como se puede apreciar los bancos reservan diferentes porcentajes de la cartera total dependiendo del nivel de riesgo en que se encuentre el crédito tomando como base las reglas anteriormente descritas para provisionar.

A partir de enero de 1997 y con el propósito de homologar procedimientos contables, los bancos mexicanos se adecuarán al U.S. GAAP el cual supone en términos generales que se reserve el 8% del importe total del crédito que está vencido, es decir no se reservará únicamente sobre la parte vencida sino se tomará para efectos de reservas el total del crédito, es decir vigente y vencido, para efectos de base para reservas, lo cual supone un drástico incremento del nivel de provisiones.

### **3.2.1 APLICACIÓN DE PROVISIONES PREVENTIVAS DE LA CARTERA CREDITICIA**

Las provisiones de cartera de vencida de los bancos se utilizan en un momento dado para aplicarlos contra la cartera que ya se considera incobrable totalmente los lineamientos generales para la aplicación los establece la Comisión Nacional Bancaria.

-Para la aplicación de Reservas no se requiere la autorización de la Comisión Nacional Bancaria.

-Únicamente pueden aplicarse a los créditos calificados en el grado de riesgo E y para hacerlo debe de demostrarse que se han agotado las gestiones de cobro por lo que la recuperación es prácticamente imposible.

-Se debe de formar un expediente que contenga la información de cada crédito el cual podrá estar a disposición de la Comisión Nacional Bancaria y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dicho expediente deberá contener los siguientes datos:

Créditos comerciales

Estudio de Crédito

Cédula de Calificación

Informes de Crédito

Estados financieros

Reporte sobre Bienes Verificados

Escritura Constitutiva (Sociedades)

Autorización Aislada o Especial o Carátula de línea

Solicitud Interna de Aplicación de Reservas

Contratos

Reporte sobre vigilancia del destino del Crédito (Habilitación o Avío y Refaccionarios)

Reporte sobre vigilancia de las garantías (Si aplica)

Créditos al consumo

Solicitud de Crédito

Antecedentes de otorgamiento que contengan informes de solvencia económica y moral

Contrato de apertura de Crédito

Solicitud interna de Aplicación de Reservas.

Autorización del Crédito (Hipotecario)

Avalúo del inmueble(Hipotecario)

Testimonio de la Hipoteca(Hipotecario)

- Trimestralmente se presentará a la Comisión Nacional Bancaria, la relación de las aplicaciones efectuadas en el trimestre inmediato anterior.

- Si se determinara por la CNBV que las aplicaciones no proceden, dicho organismo puede ordenar su cancelación.

- Los castigos o quebrantos se considerarán deducibles, siempre y cuando cuenten con documentación que los respalde y justifique.

### **3.3 DACIONES EN PAGO**

Los bancos negocian daciones en pago cuando el deudor no tiene la posibilidad a corto o largo plazo de cubrir su deuda ni aún cuando se le ofrezca la posibilidad de reestructurar.

Para que dicha dación proceda es necesario que cuando no se cubra el 100% los bienes ofrecidos en dación son los únicos que el deudor posea y se hace con la intención de salvaguardar los intereses del banco antes de otro acreedor.

No se deben aceptar daciones en pago cuando los bienes ofrecidos no cubren el 100% y se tiene conocimiento de que el deudor posee otros bienes, en tal caso se deberá llevar el asunto por la vía judicial.

Para aceptar daciones en pago es necesario contar con avalúo de los bienes hecho por el propio banco con una antigüedad no mayor a los 6 meses.

En el caso de existir un remanente se deberá calificar con grado de riesgo E con el objeto de suspender la causación de intereses e iniciar los trámites de aplicación de reservas.

### **3.4 FINANCIAMIENTO DE APOYOS A DEUDORES**

Con el objeto de apoyar a los deudores de la banca y a los propios bancos el Gobierno en un acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y los propios bancos financia los apoyos otorgados a los deudores de la banca.

#### **3.4.1 FINANCIAMIENTO PARA UDIS**

El Gobierno otorga un monto de recursos en UDIS a la Banca con el fin de reestructurar créditos.

Los Bancos pueden crear instrumentos de deuda denominados en UDIS y colocar libremente estos recursos.

El Gobierno destinó recursos a cada Banco en función a la cartera hipotecaria de cada uno. Las Instituciones de banca múltiple deben distribuir los recursos que les fueron asignados entre los diferentes tipos de créditos hipotecarios con excepción de aquéllos calificados como riesgo E y aquellos créditos que se utilicen para la adquisición de inmuebles previamente adjudicados por el banco.

La forma del Gobierno de financiar dichos recursos es la siguiente:

El banco debe adquirir del Gobierno Federal, valores gubernamentales en plazos de 20, 25 y 30 años con una tasa de interés del C.P.P., por el monto total de las reestructuras menos las provisiones que les corresponden (4% del monto de la cartera reestructurada), los intereses de dichos valores se capitalizan mensualmente y el capital se paga al vencimiento del valor.

Los registros contables de dichas operaciones se harán en pesos.

En el caso de las bonificaciones a las mensualidades de los créditos al corriente en UDIS que van del 30% en el primer año y decrecen progresivamente hasta el año diez la forma de financiarlo será la siguiente:

El Banco podrá otorgar un crédito al Gobierno Federal con las siguientes características:

- Plazo: 5 años.
- Tasa de interés: CETES a 28 días a su equivalencia a 30 días
- Pago de intereses: Mensualmente, capitalizables los 2 primeros años y pagaderos a partir del 3ro.
- Pago de capital: Al vencimiento.

### **3.4.2 FINANCIAMIENTO DE TASAS SUBSIDIADAS.**

En el caso de las tasas preferenciales otorgadas a través del programa de apoyo automotriz que ofrece un tasa de 34% por los primeros \$30,000 de los créditos que se encuentren al corriente. y en el caso de tarjeta de crédito 38.5% por los primeros \$5,000 de saldo la forma de financiar por parte del gobierno y los bancos es la siguiente:

- El diferencial entre la tasa subsidiada y la TIE del mes más 8 puntos es el subsidio del gobierno y se cubre por su parte.
- El diferencial entre la TIE del mes + 8 puntos y la tasa de mercado, es decir la que cobra el banco a los clientes por el remanente del saldo con tasa preferencial, es una cancelación por parte del banco.

### **3.4.3 FINANCIAMIENTO DE APOYOS A CRÉDITOS DE INTERÉS SOCIAL**

Los programas de apoyo para créditos de interés social consisten en bonificaciones a las mensualidades durante cinco y cuatro años que van del 30% y 24% en el primer año y decrecen año tras año.

Reembolso de beneficios.- El gobierno absorberá 2/3 partes del importe correspondiente a las bonificaciones. Para este fin el Banco podrá otorgar un crédito al Gobierno Federal con las siguientes características:

- Plazo: 5 años.
- Tasa de interés: CETES a 28 días a su equivalencia a 30 días
- Pago de intereses: Mensualmente, capitalizables los 2 primeros años y pagaderos a partir del 3ro.
- Pago de capital: Al vencimiento.

El Banco absorberá 1/3 parte

## CAPÍTULO 4

### COBRANZA EN LA BANCA MÚLTIPLE

En los años posteriores a la privatización de los bancos, se dió un gran auge al crédito, todo mundo ofrecía crédito en forma de tarjetas, para comprar casa, autos, muebles, era relativamente fácil conseguirlo, se ofrecía de igual forma en bancos y en supermercados, en las calles se vendía la idea de "un mínimo de requisitos", los bancos competían por atraer clientes, de hecho muchos de los resultados se medían en base a los créditos colocados, las tasas de interés estaban a la baja, la economía estable, se tenía confianza en el país, inclusive algunas instituciones ofrecían tasas fijas menores al 20% para la compra de autos y casas y era tal la expectativa del país que fueron los menos los que eligieron este tipo de tasa.

En el caso de los créditos hipotecarios cobró fuerza la figura del crédito con refinanciamiento, que se basa en la idea de comprar hoy la casa que se puede pagar mañana, de esta forma las personas podían endeudarse más allá de su capacidad de pago, bajo el supuesto que en un futuro podrían pagar las mensualidades reales de su crédito y mientras tanto se le cobra sólo una parte y el remanente se considera un crédito adicional, las mensualidades suben periódicamente hasta llegar a un nivel tal que en el plazo pactado se pague el crédito original y el adicional.

También en muchos casos se tomo la postura de que en los créditos con garantía, si esta cubría sobradamente el préstamo, generalmente en una relación de 2 a 1, era factible otorgar el crédito, aún cuando se percibieran problemas que el cliente podría tener para cubrir con la obligación de pago.

Con este crecimiento del crédito muchas personas y muchas empresas se endeudaron.

En el último trimestre de 1994 se empezaron a incrementar las tasas de interés y las expectativas del país dejaron de ser tan alentadoras lo que ocasionó que para diciembre de

1994 la mayoría de los bancos cerraran su créditos y comenzaran a agravarse los problemas de cartera vencida.

#### 4.1 NIVELES DE CARTERA VENCIDA EN LA BANCA MÚLTIPLE

El problema de la cartera vencida de los bancos, el cual se ha visto dramáticamente incrementado en los dos últimos años, en realidad empezó a volverse problemático desde el sexenio pasado cuando la compra de los bancos sacó a la luz este problema. En los cuatro últimos años ha crecido tres veces, en 1993 ya rebasaba el 6% de la cartera total de los bancos y llega a cifras del 50% del capital contable, esto ha afectado la liquidez de los bancos ya que tienen que cargar con un dinero improductivo lo cual les resta capacidad de préstamo y encarece el dinero. Entre 1994 y 1995 se ha disparado casi un 70% al terminar marzo de 1996 de acuerdo a un informe de la Comisión Nacional Bancaria se situaba en 106,593.7 millones de pesos lo que representa el 12.89% sobre la cartera total mientras que en agosto de 1994 se situaba en 42,379.19 millones de nuevos pesos lo que representaba el 8.62% de la cartera total, a continuación se muestra una tabla con el porcentaje de cartera vencida respecto a cartera total de los principales bancos del país

De los Bancos Intervenidos que no están contenidos en la tabla no se tiene información precisa aunque a datos de octubre de 1995 se conocían los siguientes porcentajes de morosidad:

Unión	48.00%
Cremi	39.42%
Obrero	26.40%
Banco del Centro	21.20%
Inverlat	19.74%

**CARTERA DE CRÉDITOS(TOTAL DE BANCOS SISTEMA FINANCIERO MEXICANO)\***  
**(SALDOS CORRIENTES EN MILLONES DE PESOS)**  
**MARZO DE 1996**

BANCO	CARTERA		ÍNDICE DE	CARTERA
	TOTAL	PROVISIONES	MOROSIDAD%	IRRECUPERABLE
Banamex	110,830	7,363	8.10	2,858
Bancomer	98,514	11,453	7.91	1,280
Serfin	88,923	4,098	5.03	295
Internacional	33,264	2,474	10.06	814
Mexicano	37,425	2,370	7.13	123
Atlántico	19,182	1,622	9.98	587
Mercantil Probusa	10,915	955	7.53	328
Promex	28,013	1,120	4.56	183
Mercantil del Norte	18,157	1,478	9.14	128
Confía	23,658	1,294	7.24	586
Banoro	17,713	1,188	7.56	285
Bancrecer	24,470	1,924	9.46	491
Interacciones	3,183	82	2.10	33
Inbursa	7,351	283	2.73	0
Capital	2,538	128	5.40	92
Industrial	1,652	71	5.90	10
Promotor del Norte	246	37	5.42	0
MIFEL	788	36	1.72	0
INVEX	570	26	6.30	0
Sureste	655	60	5.53	5
Banregio	1,172	29	0.39	0
Del Bajío	2	2	0.14	1
Quadrum	760	13	1.57	0
IXE	252	0	0.00	0
AFIRME	483	3	0.53	0
Anahuac	1,213	1	0.00	0
BANSI	2	0	0.00	0
<b>TOTAL</b>	<b>532,108</b>	<b>38,106</b>		<b>8,094</b>

\*No incluye cifras de Inverlat, Unión, Cremi, Centro, Banpaís, Obrero, Oriente e Interestatal debido a su situación irregular o de intervención.

Fuente: Boletín de Banca Múltiple, CNBV, Marzo de 1996

A continuación se muestra una tabla con un comparativo del crecimiento de la cartera total, vencida, índice de morosidad y provisiones de los bancos en los últimos 4 años.



**CARTERA DE CREDITOS(TOTAL DE BANCOS SISTEMA FINANCIERO MEXICANO)  
(SALDOS CORRIENTES EN MILLONES DE PESOS)**

CONCEPTO	DICIEMBRE 1993	DICIEMBRE 1994	DICIEMBRE 1995	MARZO 1996
<b>CARTERA DE CREDITO TOTAL</b>				
TOTAL SISTEMA	450,007.1	627,752.0	804,891.4	826,512.3
TOTAL SIN BANCOS INTERVENIDOS	363,708.4	509,667.7	661,385.3	681,329.6
<b>CARTERA DE CREDITO VENCIDA</b>				
TOTAL SISTEMA*	32,681.6	56,602.0	98,691.0	106,593.7
TOTAL SIN BANCOS INTERVENIDOS	26,441.3	37,254.7	46,519.3	50,162.1
<b>INDICE DE MOROSIDAD</b>				
TOTAL SISTEMA*	7.3	9.0	12.3	12.9
TOTAL SIN BANCOS INTERVENIDOS	7.3	7.3	7.0	7.4
<b>PROVISIONES PREVENTIVAS</b>				
TOTAL SISTEMA*	13,800.8	24,519.0	67,008.0	75,061.4
TOTAL SIN BANCOS INTERVENIDOS	11,314.7	18,091.0	33,751.2	38,315.2

Fuente: Boletín de Banca Múltiple, CNBV, Marzo de 1996

La cartera vencida de los bancos es innegablemente un problema grave, por dos aspectos principalmente, porque pone en peligro la estabilidad de las Instituciones bancarias y por otro lado porque los clientes deudores están perdiendo sus bienes en embargos, para esto no hay mas que ver las cifras en el año de junio de 1994 a junio de 1995, los Bancos embargaron y se adjudicaron judicialmente bienes estimados en 5,964 millones de nuevos pesos. Banamex 1,655 millones de pesos, Bancomer 1,140, Serfin 1,031, Banco Mexicano 326 y Bital 245 como los principales. En muchos de los casos la imposibilidad de pagar por parte de los clientes ha surgido de la elevación de tasas de interés, lo cual eleva sus pagos y deudas, por otro lado se encuentra la contracción económica que se está viviendo y el problema del desempleo, es evidente que la mayoría de los deudores aún los que se

encuentran al corriente se encuentran agobiados ante la posibilidad de no poder hacer frente a sus compromisos.

A continuación se muestra una tabla donde se muestra el incremento que han tenido los embargos en cada uno de los principales bancos.

VALOR DE BIENES EMBARGADOS			
(millones de nuevos pesos)			
BANCO	ENE-JUN 1994	ENE-JUN1995	%AUMENTO
Banamex	565.2	1,655.4	192.89
Bancomer	617	1,139.7	84.71
Bancrecer	75.5	345.4	357.30
Banoro	45	166.7	270.18
Banco Obrero	24.1	78.3	224.78
Banca Confla	62.8	182.7	190.90
Atlántico	90.9	211.1	132.22
Banorte	43.5	100.6	131.19
Mexicano	147.3	325.9	121.21
Probursa	48.5	89.9	85.55
Serfin	588.9	1030.9	75.05
Promex	79.6	138.1	73.54
Internacional	145.9	245.1	68.01
Inverlat	109.6	181.9	65.95
Banco de Oriente	13.3	19.8	49.39

Otro problema que presentan las carteras vencidas es que está pasando de ser un problema meramente económico y financiero, a ser un problema político y social, por lo que es claro resaltar que el problema de la cartera vencida no es de un sector especial sino que afecta a

casi todos los sectores económicos del país y que refleja claramente las condiciones económicas que el país está viviendo así como errores de política económica.

Ante esta realidad han surgido, principalmente a partir de 1993, grupos de defensa de los deudores aunque claro han tenido mayor fuerza en el último año con el alza de las tasas de interés, el problema con la mayoría de estos grupos es que están politizados y sus objetivos no son únicamente la defensa de los deudores, tienen posiciones radicales que más que buscar una solución factible simplemente se niegan totalmente al pago de sus deudas, por otra parte parece que se ha constituido un buen negocio en estos grupos ya que cobran cuota de inscripción y cuotas mensuales por afiliarse a ellos y según las cifras dadas por ellos mismos, organizaciones como El Barzón, tienen ingresos de hasta 40 millones de pesos mensuales ya que dicen tener 2 millones de afiliados, cobran una cuota de inscripción de 100 pesos y una cuota mensual de 20 pesos, aunque habría que comprobar que efectivamente reúnen el número de afiliados que dicen tener ya que de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en el país hay aproximadamente 8 millones de personas físicas y morales que cuentan con créditos de las cuales aproximadamente millón y medio se encuentran en cartera vencida, por lo que supondría que El Barzón tiene afiliados a todos los deudores más quinientas mil personas más que están actualmente al corriente lo cual parece muy dudoso.

A pesar de las alternativas de reestructura de deudas que ofrecen los bancos y el gobierno la solución de las carteras vencidas no se ve en corto plazo, por un lado en muchos de los casos los clientes no tienen la capacidad para pagar los pagos ya reestructurados y por otro las agrupaciones de deudores no consideran buenas las alternativas ofrecidas y no están dispuestos a ningún tipo de negociación. Aunque definitivamente sí se espera un alivio en las carteras vencidas a partir de apoyos como el ADE y a la baja de las tasas de interés por otro lado, el casi nulo crecimiento de los préstamos a favorecido la capitalización de los bancos. En los primeros 8 meses de 1994 el uso de las tarjetas de crédito a descendido un 20% de acuerdo a cifras de Total Systems Services de México.

## **4.2 ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURA Y PROGRAMAS DE APOYO A DEUDORES.**

Dada la problemática de la Cartera Vencida y la situación económica del país, a partir de 1995 el Gobierno junto con los bancos han implementado diversos programas de apoyo a los deudores y a la banca misma con la finalidad de que los deudores puedan reestructurar sus deudas y proteger su patrimonio y por otro lado se busca que los bancos logren sanear sus carteras vencidas, es por ello que los departamentos de cobranza administrativa de la banca han incorporado como un objetivo básico el lograr las reestructuras de los créditos a aquéllos productos en los que se cuenta con un apoyo especial; a continuación mencionamos los programas más importantes para reestructura de créditos hipotecarios y automotrices, dichos programas se fueron modificando para dar paso uno al otro, aquí se mencionarán como fueron originalmente:

### **4.2.1 UDIS**

La UDI es un registro contable o unidad de cuenta que se ajusta diariamente a la inflación y con la cual se podrán denominar depósitos y créditos sujetos a tasas de interés real.

Por medio de las UDIS se pretende resolver la problemática de que la inflación, causa una incertidumbre respecto al rendimiento real de inversiones y por lo tanto los inversionistas solicitan tasas que los cubran del riesgo, lo cual contribuye a incrementar las tasas de interés, al incorporar lo que podría considerarse como una prima de riesgo.

Esta prima de riesgo incrementa el nivel de las tasas pagadas por los usuarios del crédito.

Esta unidad de cuenta fue publicada por primera vez el 4 de abril de 1995, momento en el cual el valor de una UDI fue de \$1.00. Desde entonces, diariamente el Banco de México publica en el Diario Oficial de la Federación el nuevo valor de la unidad el cual crece igual que el Índice Nacional de Precios al Consumidor. Es decir el valor de la UDI en el futuro

será equivalente al nuevo peso que costó en un principio más la inflación en el periodo transcurrido (Banco de México publicará el valor diario de la UDI los días 10 y 25 de cada mes).

A continuación se muestra un ejemplo para determinar el valor de la UDI en dos periodos en los que se observó una inflación del 2 y 3% respectivamente.

UDIS	1.00	1.00	1.00
Implementación	----- ----- -----		
Pesos	1.00	1.0200	1.0506

En el caso de los créditos, el mecanismo básico consiste en convertir la deuda a UDIS al valor vigente en la fecha de conversión, los intereses y la amortización a capital se calcularán y denominarán en UDIS, sin embargo en el momento en que se paguen se liquidarán en Pesos convirtiendo al valor de la UDI del momento de pago.

El programa de UDIS se da en dos etapas:

Primera etapa.- El Gobierno otorgará un monto de recursos a la Banca con el fin de que se puedan reestructurar créditos de diferente tipo. Para que sea posible iniciar operaciones en esta etapa es necesario que se firme un acuerdo entre el Gobierno, la Comisión Nacional Bancaria y los diferentes Bancos involucrados por cada grupo de créditos susceptibles de ser reestructurados, en los que se reglamente el programa.

Segunda etapa.- Los Bancos podrán crear instrumentos de deuda denominados en UDIS y colocar libremente estos recursos, sólo podrán otorgarse créditos en UDIS que estén fondeados con UDIS.

Este fue el primer esfuerzo global y conjunto del gobierno y la banca, a continuación se citará como fue anunciado originalmente, ya que, dicho programa sufrió cambios a partir de la implementación del ADE.

## UDIS PARA EL CRÉDITO HIPOTECARIO

El Gobierno destinará recursos a cada Banco en función a la cartera hipotecaria de cada uno. Cabe hacer mención que dichos recursos son limitados, por lo que se podrán reestructurar créditos hasta el importe de dichos recursos.

Requisitos para ser susceptible de reestructura en UDIS

- Créditos contratados antes del 31 de diciembre de 1994.
- Créditos de liquidez menores a N\$400,000.00
- No ser créditos FOVI (Fondo de operación y financiamiento bancario para la vivienda)

Un crédito hipotecario otorgado en pesos se convertirá en UDIS al valor que se encuentre esta unidad en ese preciso día.

A partir de la contratación todos los cálculos de intereses, pagos, saldos, moratorios etc. se efectuarán en UDIS.

En el momento que el acreditado realice un pago de cualquier índole (mensualidad, pago anticipado, liquidación, etc.) se hará la conversión a pesos considerando, como se explicó anteriormente, el valor de la UDI en ese momento.

Los elementos del crédito se definen en los siguientes términos:

**Monto del Financiamiento.-** El saldo con el que se reestructura un crédito en UDIS se compone de los siguientes conceptos:

- Saldo insoluto actual (incluye intereses del periodo hasta la fecha de operación.)
- Importe total vencido (si aplica)
- Gastos Notariales.

Se condonan los intereses moratorios si existieran.

**Plazo.-** El Gobierno fija un plazo que puede ir de los 20 a los 30 años a elección del Banco.

Si el cliente desea disminuir el plazo mencionado, puede efectuar pagos anticipados en cualquier momento sin penalización alguna.

**Tasa de interés.-** Los créditos en UDIS están sujetos a una tasa de interés real y se cuentan con dos tasas dependiendo del monto del crédito las cuales se estipulan en el momento de la reestructura y permanecen fijas por toda la vida del crédito.

**Monto de reestructura menor a N\$200,000** tasa del 8.75% anual.

**Monto de reestructura mayor a N\$200,000** tasa del 10% anual.

**Gastos Notariales.-** Al ser estas reestructuras una modificación a las condiciones originales del crédito se requiere formalizar ante Notario Público, se llegó a un acuerdo entre el Gobierno, los bancos y los Notarios, estableciéndose cuotas mínimas y en la mayoría de los bancos dichas cuotas se pueden financiar.

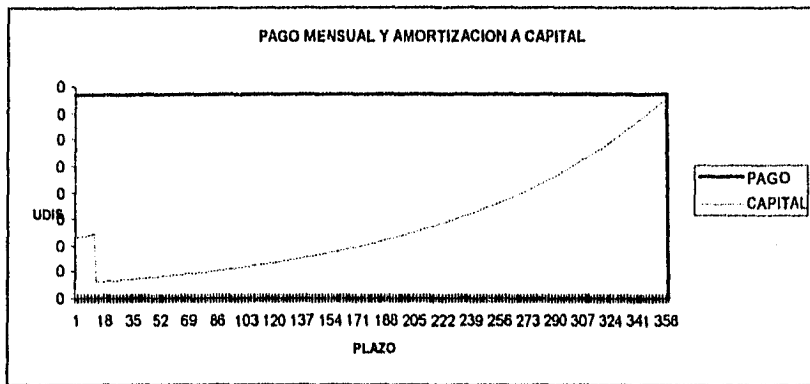
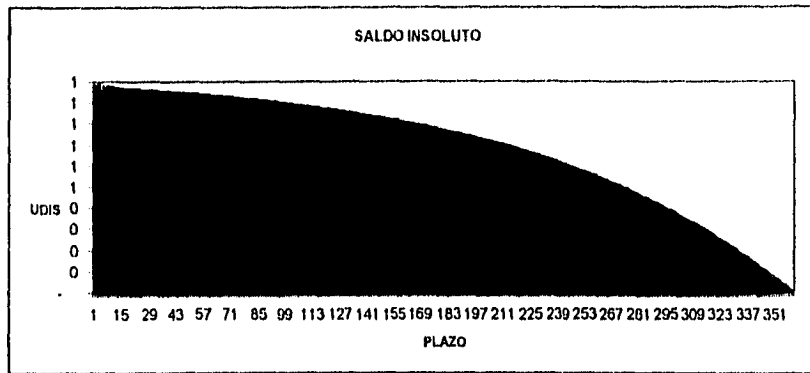
El programa de reestructura en UDIS contempla dos esquemas financieros:

1.- **Amortización tradicional.-** Pagos fijos en UDIS, cubren el 100% de los intereses y una parte variable de capital, los pagos en términos reales se mantienen constantes.

2.- **Amortización Lineal.-** Los pagos son decrecientes en UDIS, cubren el 100% de los intereses y una parte fija de capital, las amortizaciones a capital son constantes en términos reales.

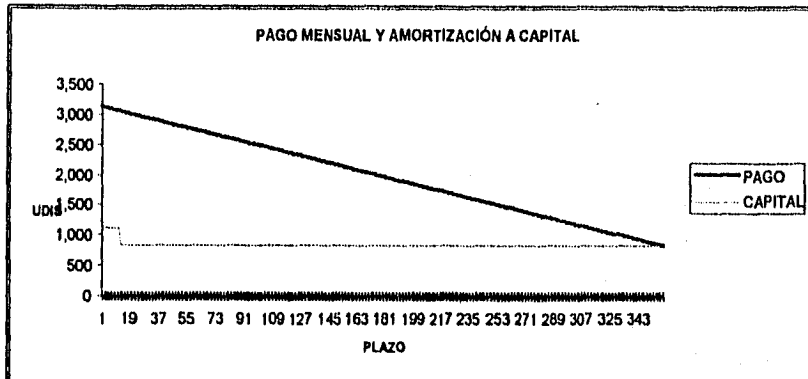
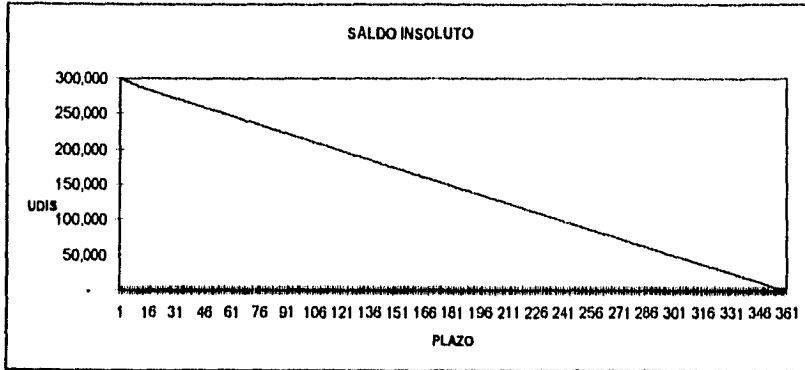
A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de ambos esquemas:

TRADICIONAL





LINEAL



#### VENTAJAS DE LAS UDIS PARA USUARIOS DEL CRÉDITO.

- Es probable que la tasa de interés sea menor por eliminarse la prima de riesgo que se deriva de la incertidumbre que la inflación causa.
- Se elimina la amortización acelerada de los créditos causada por la inflación.
- Pagos mensuales en UDIS conocidos desde el inicio del crédito.
- Al final del plazo la deuda se liquida.
- Es probable que el pago inicial de un crédito reestructurado en UDIS sea menor al pago que el que el cliente venía realizando lo cual le proporciona una facilidad temporal a la liquidez del cliente.

El saldo de los créditos crece en UDIS en proporción a la inflación, pero la mayoría de los créditos actuales se encuentran en esquemas de refinanciamiento en los cuales su saldo está creciendo a niveles mayores que la inflación ya que crece a niveles de las tasas de interés.

La generalidad de los créditos hipotecarios a excepción de los créditos FOVI, están contratados a una tasa de líder + 6 o líder multiplicada por 1.35 lo que resulte mayor, si consideramos que la tasa líder, que generalmente es la TIIP o la TIIE, está compuesta como se ha podido observar de inflación más un promedio de siete puntos, por lo que un crédito hipotecario paga actualmente una tasa de inflación + 7 + 6 en el mejor de los casos esto es igual a inflación + 13, si este mismo crédito esta en UDIS el cliente paga una tasa en el peor de los casos de inflación + 10 por lo que se puede notar que evidentemente representa un ahorro en la tasa de interés.

Para dejar más claras las ventajas de las UDIS se propone el siguiente ejemplo basado en datos reales<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Martínez Huerta, El Financiero, 16 de agosto de 1995, México, p 22

MES	INFLACIÓN MENSUAL		DIFERENCIA
	ANUALIZADA MAS 10 p.p.	TIP MAS 5 p.p.	
Ene 94	19.30	20.50	(1.20)
Feb 94	16.17	17.05	(0.87)
Mar 94	16.17	16.26	(0.09)
Abr 94	15.88	17.55	(1.67)
May 94	15.80	27.10	(11.30)
Jun 94	16.00	27.40	(11.40)
Jul 94	15.32	24.07	(8.75)
Ago 94	15.59	27.03	(11.43)
Sep 94	18.53	24.89	(6.35)
Oct 94	16.30	22.95	(6.65)
Nov 94	16.41	23.27	(6.86)
Dic 94	20.52	26.70	(6.17)
Ene 95	55.17	44.71	10.45
Feb 95	60.86	56.77	4.09
Mar 95	80.76	79.13	1.64
Abr 95	105.58	114.72	(9.14)
May 95	60.17	93.82	(33.64)
Jun 95	48.08	74.63	(26.54)

El riesgo de los créditos en UDI's esta relacionado con la capacidad de pago del acreditado, ya que el ingreso de éste puede rezagarse de manera importante respecto a la inflación.

En el planteamiento original hecho por el Gobierno respecto a las UDIS se marcaron dos prioridades de reestructura; créditos menores a \$100,000 y clientes cumplidos, es decir al corriente en sus pagos.

#### 4.2.2 ADE (Acuerdo para el apoyo a deudores)

El día 23 de Agosto de 1995 el Gobierno Federal y la Banca Comercial suscribieron un convenio mediante el cual a partir del 1 de Septiembre y por un lapso de 1 año se beneficiará a seis millones de acreditados con débitos inferiores a \$200,000 mediante la reducción de las tasas y los pagos hasta en un 60% y con la suspensión de embargo para los que enfrentan estos problemas con instituciones bancarias,

Esto se logrará mediante un sacrificio fiscal de siete mil millones de pesos, aportación de la banca de cinco mil millones de pesos y programas de UDIS por trece mil millones de pesos.

En los siguientes cuadros se encontrarán los puntos básicos del ADE:

Tipo de crédito	Monto al que aplica la nueva tasa	Tasa de interés actual	Nueva tasa de interés anual	Plazo	Deudores beneficiados totalmente.
Tarjeta	Primeros \$5,000	69%	38.5%	13 meses	78%
Al consumo y personales	Primeros \$30,000	65%	34%	13 meses	91%
Empresas	Primeros \$200,000	56%	25%	13 meses	75%
Vivienda**	Primeros 165,000 UDIS	8.75%	6.5%	12 meses	49%
Agropecuario	Primeros \$200,000	56%	25%	18 meses	75%

Datos de la SHCP

\*\* Tasas reales, descontando la inflación.

TIPO DE CRÉDITO	SITUACIÓN DE LA DEUDA	MONTO AL QUE APLICA LA TASA SUBSIDIADA	TASA FIJA DE INTERÉS ANUAL QUE APLICA	DESDE	HASTA	OBSERVACIONES
Empresas	Acreditados al corriente en pesos o en UDI's	N\$200,000	25%	Sep-96	Sep-96	Para créditos en UDI's aplicación de tasa base 5% en lugar de SAR y margen máximo de 7 pto.
	Acreditados no al corriente	N\$200,000	25%	Firma de carta intención sujeta a convenio de reestructuración	Sep-96	En créditos agropecuarios la reducción de la tasa se extenderá hasta febrero de 1997.
Vivienda	Acreditados al corriente, en UDI's	N\$200,000	6.5% real el primer año 8.75% real años siguientes	Oct-95	Sep-96	Sólo aplica a créditos en UDI's
	Acreditados no al corriente o con créditos en Nuevos pesos	N\$200,000	8.5% real el primer año 8.75% real años siguientes	Firma de Convenio de reestructuración en UDI's	12 meses después de la reestructura	La banca absorbe el 50% de los gastos notariales y financiará la diferencia.
Al consumo y personales	Acreditados al corriente	N\$30,000	34%+IVA	Sep-95	Ago-96	Nuevo programa de UDI's a 4 años y al 15% anual real
	Acreditados no al corriente	N\$30,000	34%+IVA	Firma de carta intención sujeta a convenio de reestructuración	Sep-96	
Tarjeta de crédito	Cartera al corriente	N\$5,000	38.5%+IVA	Sep-95	Sep-96	Regularización automática de créditos con cinco o menos amortizaciones vencidas.
	Cartera vencida	N\$5,000	38.5%+IVA	Convenio de reestructuración	Sep-96	Nuevo programa en UDI's al 12% anual.

Puntos del acuerdo:

- 1.- Los bancos se comprometen a suspender acciones judiciales en contra de los deudores hasta el 31 de octubre de 1995, la cual podrá ser prorrogable hasta el 30 de abril de 1996 (originalmente era el 31 de enero de 1996 pero se dio prórroga) para quienes firmen una "Carta de Intención" para reestructurar su crédito con la banca, las cuales estarán disponibles en los Bancos a partir del 11 de septiembre de 1995.
- 2.- Se condonan los intereses moratorios a créditos empresariales y personales, en el caso de las tarjetas de crédito la condonación sólo será sobre la sobretasa moratoria registrada en el último estado de cuenta.
- 3.- No se exigirán garantías adicionales a los créditos que entren a este programa.
- 4.- Los deudores beneficiados son todos, aunque sólo una parte de ellos se beneficia totalmente, estos son aquellos que tienen créditos por montos inferiores a los establecidos, si el crédito es mayor se calculará la parte del monto establecido a la tasa del acuerdo y el resto a tasa de mercado.
- 5.- Para créditos hipotecarios es indispensable que se reestructuren en UDIS para obtener los beneficios del acuerdo, la fecha límite para reestructurar es el 30 de abril de 1996.
- 6.- Para los clientes que se encuentran al corriente, excepto en el caso de hipotecario denominado en pesos, los beneficios del acuerdo serán inmediatos, sin tener que realizar trámite alguno.
- 7.- Aplica para créditos que se hayan contratado hasta el 22 de agosto de 1995.
- 8.- No aplica para créditos FOVI ni créditos de liquidez con garantía hipotecaria por montos mayores a los \$400,000

Este programa vino a modificar en cierta medida el programa anterior de reestructura en UDIS para crédito hipotecario, ya que es requisito reestructurar para obtener los beneficios, pero cambian algunas condiciones, haciéndolo más favorable para los clientes.

### REESTRUCTURA DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN UDIS CON BASE EN EL ADE.

Los recursos en UDIS destinados por el Gobierno a los bancos en función a su cartera con el plan de UDIS son los que aplican a este programa.

Requisitos para ser susceptible de reestructura.

- Créditos contratados antes del 22 de agosto de 1995.
- Cualquier monto es susceptible de ser reestructurado.
- Los créditos FOVI pueden ser reestructurados en este esquema, pero no es conveniente debido a que tienen un plan específico de reestructura (ADE FOVI)

Monto del Financiamiento.- El saldo con el que se reestructura un crédito en UDIS se compone de los siguiente:

- Saldo insoluto actual (incluye intereses del periodo hasta la fecha de operación.)
- Importe total vencido (si aplica)
- Gastos Notariales.

Plazo.- El Gobierno fijó un plazo que puede ir de los 20 a los 30 años a elección del Banco. Si el cliente desea disminuir el plazo mencionado, puede efectuar pagos anticipados en cualquier momento sin penalización alguna.

Tasa de interés.- Los créditos en UDIS están sujetos a una tasa de interés real y se cuentan con dos tasas dependiendo del monto del crédito las cuales se estipulan en el momento de la reestructura y permanecen fijas por toda la vida del crédito.

Monto de reestructura menor a N\$200,000 tasa del 6.5% anual el primer año  
8.75% del segundo año en adelante

Monto de reestructura mayor a N\$200,000 tasa del 10% anual por todo el plazo.

Gastos Notariales.- Al ser estas reestructuras una modificación a las condiciones originales del crédito se formalizar hacer ante Notario Público, se llegó a un acuerdo entre el Gobierno, los bancos y los Notarios, estableciéndose cuotas mínimas y en la mayoría de los bancos dichas cuotas se pueden financiar.

Contempla dos esquemas financieros:

1.- Amortización tradicional.- Pagos fijos en UDIS, cubren el 100% de los intereses y una parte variable de capital, los pagos en términos reales se mantienen constantes.

2.- Amortización Lineal.- Los pagos son decrecientes en UDIS, cubren el 100% de los intereses y una parte fija de capital, las amortizaciones a capital son constantes en términos reales.

A continuación se muestra un ejemplo de crédito en UDIS comparado contra uno de refinanciamiento en pesos, lo que nos muestra las ventajas de reestructurar en UDIS.



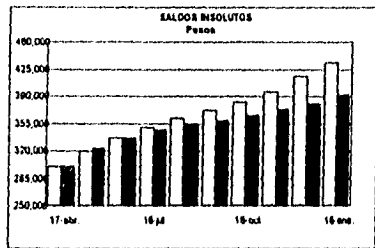
## COMPARATIVO DE REESTRUCTURA EN UDIS VS. CRÉDITO EN PESOS

Características de los esquemas	PESOS	UDIS
• Monto del crédito	\$300,000	291,857 UDIS(1)
• Esquema	Refinanciamiento Temporal	Tradicional
• Plazo	Hasta 30 años	30 años
• Pago inicial al 16 mayo de 95(2)	\$3,750(12.50x1,000)	2,381UDIS(\$2,640)
• Crecimiento del pago	En jun y dic, lo que resulte mayor entre inflación o 6%	Fijo en UDIS su equivalencia en \$ crece con la inflación
• Tasa de interés	Revisables mensualmente	Se determinan al inicio del crédito
Mayo 95	91.33%	Primeras 165,000 UDIS
Junio 95	78.69%	6.50% 1er año
Julio 95	62.93%	8.75% el resto del plazo
Agosto 95	55.80%	Excedente(126,857 UDIS)
Septiembre 95	48.50%	10.00% todo el plazo
Octubre 95	46.94%	
Noviembre 95	55.34%	
Diciembre 95	75.61%	
Enero 96	68.25%	
Febrero 96	57.59%	
Marzo 96	55.11 %	
Abril 96	57.39%	
Mayo 96	49.28%	
Junio 96	44.58%	
Julio 96	46.29%	

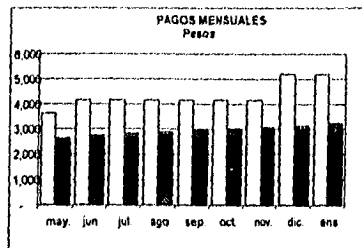
(1) UDI al 17 de abril de 1995:1.027902

(2)UDI al 16 de mayo de 1995 :1.108761 Los pagos en pesos y en UDIS no consideran primas de seguros.

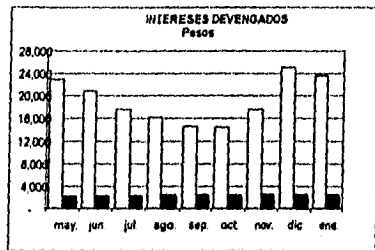
Las siguientes gráficas muestran el comportamiento de un crédito hipotecario por \$300,000 a partir mes de Abril de 1995 con dos tipos de esquemas, uno de Refinanciamiento Temporal en Pesos, y el crédito Reestructurado en UDIS con un esquema tradicional a 30 años convertido en Pesos.



Del 17 de Abril de 1995 al 16 Enero de 1996, el saldo del crédito en Pesos creció 44.8%. El crédito en UDIS hubiera aumentado sólo 30.8%, es decir, \$42,000 menos.



De Mayo de 1995 a Enero de 1996 el pago mensual del esquema de crédito en Pesos ha sido en promedio 46% mayor, que en el esquema de crédito en UDIS; es decir mensualmente se pagan \$1,360.00 más.



De Mayo de 1995 a Enero de 1996, el esquema de crédito en Pesos generó en promedio, 8 veces más intereses de los que el crédito en UDIS hubiera devengado en el mismo periodo.

Ref. Temporal □ UDIS ■

### ADE FOVI

Es el programa implantado por Banco de México junto con los bancos y el FOVI para beneficiar a los clientes de vivienda de interés social. En este caso los beneficios se otorgan dentro del mismo crédito ya contratado y no hay que hacer reestructura, el crédito se mantiene en pesos.

**Beneficiarios.-** Créditos de vivienda con pagos indizados al salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal y financiados con recursos FOVI o bien tipo FOVI con recursos del banco (esto es otorgando condiciones similares a los créditos FOVI, son créditos de interés social ) firmados antes del día 22 de agosto de 1995 y que entren dentro de alguno de los grupos de beneficiados.

**Beneficios.-** Los beneficios para este programa son automáticos al ingresar a alguno de los siguientes grupos:

**Deudores al corriente.-** Reducción del 20% de la erogación neta generada en el mes de Octubre de 1995, aplicable a partir de la mensualidad que se genere en el mes de febrero de 1996 con vigencia de 12 meses siempre que se mantengan al corriente.

**Deudores con pagos vencidos.-** Existen dos opciones:

- Clientes que antes del 31 de marzo de 1996 paguen sus mensualidades vencidas: Reducción del 20% de la erogación neta generada en el mes de octubre de 1995 aplicable a partir de la mensualidad siguiente a la fecha que se regularice y hasta la mensualidad siguiente a la fecha en que se genere durante el mes de enero de 1997 siempre y cuando se mantenga al corriente.

- Clientes que únicamente reinicien el pago de sus mensualidades antes del 31 de marzo de 1996 y no excedan a esta fecha de 12 pagos vencidos: Reducción del 10% de la erogación neta generada en el mes de octubre de 1995, aplicable a partir de la mensualidad siguiente a la fecha en que reinicie los pagos y hasta la mensualidad que genere durante el mes de enero de 1997 siempre y cuando se mantengan al corriente, las mensualidades vencidas que el cliente tenga al 31 de marzo de 1996 se le sumarán a su capital.

Los clientes que no se ajusten a los grupos anteriores no tendrán beneficios.

Beneficios adicionales.- Condonación de intereses moratorios, pagos anticipados sin penalización.

#### ADE PARA EL CRÉDITO AUTOMOTRIZ.

En el caso de los créditos automotrices el ADE ofrece dos oportunidades de contar con beneficios, una es en el crédito en pesos y la otra es la reestructura en UDIS.

#### ADE PARA CRÉDITOS AUTOMOTRICES EN PESOS.

Este beneficio es para los clientes que desean conservar su crédito en pesos y con el plazo originalmente contratado, ofrece un subsidio de la tasa a una parte del saldo a los créditos al corriente hasta agosto de 1996 .

Requisitos para ser sujeto de beneficios.- El único requisito es estar al corriente en sus pagos y mantenerse así ya que se contará con dicho subsidio los meses en que se encuentre al corriente.

Monto al que aplica el subsidio.- Dicho subsidio en la tasa se aplicará hasta un monto de \$30,000 de saldo insoluto, el remanente del saldo si existiera no contará con subsidio.

Plazo.- Dicho beneficio se otorgará a partir de septiembre de 1995 y durante los meses en que se encuentre el crédito al corriente hasta agosto de 1996.

Tasa de interés.- El subsidio es propiamente aplicado a la tasa de interés y consiste en aplicar una tasa de 34% fija sobre los primeros \$30,000 de saldo insoluto, el remanente será calculado a tasa de mercado, en caso que la tasa de mercado resultare menor a la subsidiada se aplicará la de mercado para todo el saldo, el subsidio se absorberá de la siguiente manera:

Banco de México: Absorberá la diferencia de la tasa de subsidio y la THE + 8 puntos del periodo multiplicado por el saldo al que aplique dicha tasa subsidiada (con un límite de saldo de \$30,000).

Banco.- Absorberá la diferencia que pudiera existir entre la tasa de mercado y la THE + 8 puntos multiplicado por el saldo al que aplique dicha tasa subsidiada (con un límite de saldo de \$30,000).

Plazo.- Se mantiene sin variación.

Pagos anticipados.- El cliente puede realizar amortizaciones a capital o liquidar el crédito en cualquier momento sin ninguna penalización.

En los casos de clientes que tienen contratos con tasas menores al 34% no se les aplicará ningún subsidio.

#### AUTO REESTRUCTURA EN UDIS DE ACUERDO AL ADE.

Requisitos para ser sujetos de reestructura.- Créditos automotrices firmados hasta el 31 de julio de 1995 y con 11 mensualidades vencidas como máximo.

Monto del financiamiento.- El saldo con el que se reestructura un crédito automotriz en UDIS se compone de lo siguiente:

- Saldo insoluto actual (incluye intereses del periodo hasta la fecha de operación.)
- Importe total vencido (si aplica)

Se condonan intereses moratorios si existieran.

Plazo para reestructurar.- Hasta el 30 de abril de 1996.

Plazo de la reestructura.- 4 años a partir de la conversión en UDIS.

Esquema financiero.- Amortización tradicional, pagos fijos en UDIS sin refinanciamiento de intereses.

Tasa de interés.- 15% anual fija por toda la vida del crédito.

Tasa moratoria.- 1 vez la tasa del crédito hasta septiembre de 1996 sobre amortizaciones vencidas.

3 veces la tasa del crédito sobre amortizaciones vencidas por el resto del plazo.

Seguros.- Se pagará un seguro de vida para cubrir el saldo insoluto.

factor de .26 por mil de crédito cubre la vida del titular y deudor solidario en relación con la proporción de los ingresos.

El cliente deberá contratar un seguro de daños de cobertura amplia por todo el plazo que el crédito esté vigente.

Pagos anticipados.- En cualquier momento sin comisión.

No hay gastos ni comisiones por reestructura ya que es un convenio modificatorio de carácter privado.

Ventajas para el cliente -Mayor plazo para el pago del crédito.  
-Disminución del importe de las mensualidades al ampliar el plazo.  
-Mensualidades fijas en UDIS

Ventajas para el banco -Sanear la cartera vencida.

Desventajas para el cliente -Tasa real elevada respecto a las reestructuras de hipotecario.

Desventajas para el banco -Desaforo de la garantía por depreciación de la misma.

#### 4.2.3 PROGRAMA ADICIONAL PARA DEUDORES MAYO 1996.

El día 16 de mayo de 1996 el Gobierno Federal dió a conocer el Nuevo Programa de apoyo a los deudores ya que al término del plazo para reestructurar se notó que el primer esfuerzo fue insuficiente, por lo que en esta ocasión se lanza un programa sin precedentes en la historia de la banca.

Estos nuevos beneficios están destinados principalmente a los créditos hipotecarios por lo que aquí mencionaremos las características de dicho programa tanto para créditos de adquisición media y residencial como de interés social.

#### PROGRAMA DE BENEFICIOS ADICIONALES A LOS DEUDORES DE CRÉDITOS DE VIVIENDA MEDIA Y RESIDENCIAL.

**Beneficiarios.-** Deudores de vivienda denominados en UDIS, todos los créditos (reestructuras o nuevos) firmados al 30 de abril de 1996. Reestructurados al 30 de septiembre de 1996 siempre y cuando hayan sido otorgados antes del 30 de abril de 1996. Créditos individualizados de créditos puente otorgados a más tardar el 30 de abril de 1997 en UDIS. En todos los casos se conservarán beneficios siempre y cuando se permanezca al corriente y los beneficios estarán limitados a 1 crédito hipotecario por deudor.

**Beneficios.-** Descuento en los pagos mensuales durante los próximos 10 años únicamente por las primeras 500,000 UDIS de saldo total, de acuerdo a la siguiente tabla:

Año	% de descuento
1996	30%
1997	25%
1998	20%
1999	20%
2000	15%
2001	15%
2002	10%
2003	10%
2004	5%
2005	5%

Retroactividad, a los deudores que se encuentren al corriente recibirán el descuento retroactivo al 01 de enero de 1996 o a la fecha de reestructuración u otorgamiento en caso de ser posterior y hasta mayo de 1996.

El beneficio será por la diferencia entre los pagos realizados y los que hubieran correspondido utilizando el descuento, dicha bonificación se aplicará directamente al saldo del crédito y este beneficio no aplicará a los pagos anticipados realizados antes del 30 de abril de 1996.

Pagos anticipados.- Durante los tres primeros años del programa se otorgará un descuento del 10% cuando realicen pagos anticipados.

Intereses moratorios.- Se extiende la condonación de los intereses moratorios.

Gastos notariales.- Para las nuevas reestructuras se mantiene el beneficio de que el Banco absorbe el 50% y financia el 50%

Créditos Individualizados de créditos puente.- Se harán extensivos los descuentos en los pagos y se establecerán beneficios para los créditos para la adquisición de bienes adjudicados.

#### **PROGRAMA DE BENEFICIOS ADICIONALES A LOS DEUDORES DE CRÉDITOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL.**

Beneficiarios.-Créditos otorgados hasta el 30 de abril de 1996, con hasta 16 mensualidades vencidas y hayan reanudado sus pagos. Créditos individualizados de créditos puente de interés social a más tardar el 30 de abril de 1997 financiados por FOVI.

En todos los casos se conservarán beneficios siempre y cuando se permanezca al corriente y los beneficios estarán limitados a 1 crédito hipotecario por deudor.



**Beneficios -** Para deudores al corriente en sus pagos sin capitalización o diferimiento de mensualidades. Descuento en los pagos mensuales durante los próximos 5 años, a partir de junio de 1996, de acuerdo a la siguiente tabla:

Año	% de descuento	
1996	30%	Adicionalmente estos clientes recibirán una bonificación equivalente a su erogación neta de septiembre siempre y cuando se encuentren al corriente el 31 de agosto de 1996.
1997	24%	
1998	18%	
1999	12%	
2000	6%	

Para deudores al corriente en sus pagos con capitalización o diferimiento de mensualidades. Descuento en los pagos mensuales durante los próximos 4 años, a partir de junio de 1996, de acuerdo con la siguiente tabla:

Año	% de descuento	
1996	24%	Adicionalmente estos clientes recibirán una bonificación equivalente al 50% de su erogación neta de septiembre siempre y cuando se encuentren al corriente el 31 de agosto de 1996.
1997	18%	
1998	12%	
1999	6%	

Deudores que no están al corriente, podrán participar de los beneficios siempre y cuando reanuden sus pagos mensuales a más tardar el 31 de julio de 1996 y liquidando en su caso las que excedan de 16. Les serán aplicables los descuentos que correspondan de acuerdo a si se capitalizan o no mensualidades vencidas.

Dichos beneficios en todos los casos sustituyen al beneficio anterior del ADE.

**Liquidación anticipada.**-La Banca podrá ofrecer descuentos mayores al 10% cubriendo el Gobierno, el 50% del excedente con un límite del 20% del saldo insoluto del crédito.

**Intereses moratorios.** - Se extiende la condonación de intereses moratorios.

Individualización de créditos puente de interés social.-Los créditos que se individualicen entre el 30 de abril y el 30 de diciembre de 1997 gozarán de un descuento del 20% en 1997 y del 10% de 1998.

Dichos programas contemplan en ambos casos las siguientes premisas:

No se exigirán garantías adicionales.

Se busca reconocer los esfuerzos de los clientes al corriente e incentivar la regularización o bien la reestructura en el caso de los créditos en pesos.

#### **4.2.4 CONSIDERACIONES RESPECTO A LOS PROGRAMAS DE REESTRUCTURA.**

A pesar de que los programas constituyen un buen esfuerzo del gobierno y la banca para resolver el problema de los deudores, la verdad es que no ha tenido el éxito esperado ni dicho programa ha representado en todos los casos un cambio en la situación de los deudores, la cartera vencida era tan elevada que al momento de reestructurarse las nuevas mensualidades a pesar de tener más plazo y una mejor tasa quedan en el mejor de los casos por los mismos montos que los clientes no podían pagar.

Es importante señalar el hecho de que reestructurar no es pagar y que muchos de los clientes que se están reestructurando, pese a sus buenas intenciones en algunos casos, no podrán pagar en un futuro cercano y por otro lado algunos clientes con no muy buena intención han tomado las reestructuras como un mecanismo para alargar los procesos de adjudicación de los bienes.

Por otro lado los bancos están haciendo un desesperado intento por lograr reestructurar los créditos con el objeto sanear, aunque sea temporalmente, la cartera y de bajar el nivel de provisiones, más aún cuando las reglas contables de reservas serán más rígidas.

### **4.3 MODELO DE DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA PARA CRÉDITOS PERSONALES DE UN BANCO.**

En esta parte se pondrá como ejemplo el diseño y la implementación de un área para la cobranza de créditos personales es decir hipotecarios y automotrices en un banco del Sistema Financiero Mexicano.

En este caso hablaremos de un departamento que cubre las necesidades de cobranza de la Unidad de créditos personales de un banco.

#### **4.3.1 ANTECEDENTES**

La Unidad de Crédito Personal fue creada a partir de septiembre de 1993 para el otorgamiento de créditos personales con garantía, básicamente hipotecario y automotriz.

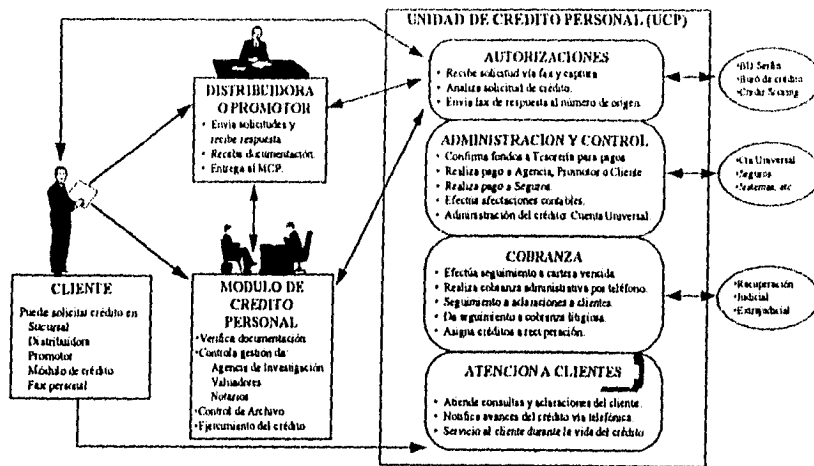
El proyecto fue basado principalmente en cuatro factores:

- Autorización centralizada de créditos.
- Rapidez en la respuesta de autorización.
- Orientación a un mejor servicio a clientes.
- Esfuerzos enfocados a las acciones de cobranza y recuperación.

Se creó la Unidad de Crédito Personal centralizando las funciones de análisis, administración y cobranza, así como Módulos de Crédito Personal para la operación y atención en las principales ciudades de la República.

En 1994 se agregan la autorización de créditos de interés social con el apoyo de FOVI

A continuación se muestra el flujo operativo básico de la Unidad de Crédito Personal.



Es importante mencionar que el área de cobranza estuvo pensada y planeada desde el principio de proyecto y no como en la mayoría de los casos que se piensa en ella cuando ya se tiene el problema de la cartera vencida.

Para determinar la dimensión, estructura y procedimientos necesarios para la creación del departamento de cobranza es necesario saber el universo de créditos con posibilidad de cobrar que existen y el entorno que los rodea.

La Unidad de Crédito Personal fue creada en 1993 bajo un entorno de tasas de interés e inflación estables y controladas, fue en este año cuando los bancos en general abrieron de modo masivo los créditos personales, la respuesta de los clientes fue entusiasta y se colocaron entre 1993 y 1994 9,984 créditos de auto por un importe \$352 millones y 15,683 créditos de casa por \$2,814 millones, estas cifras han disminuido por las liquidaciones anticipadas de créditos y se han incrementado por los créditos otorgados en la época de la banca gubernamental, que se han reestructurados y se incorporan a dicha unidad.

#### 4.3.2 PROCESO DE AUTORIZACIONES

Por la importancia que tiene para la cobranza se describirá brevemente el proceso de autorizaciones de crédito.

Parte de la idea en la creación de la Unidad de Crédito Personal era evitar malos manejos derivados de un inadecuado otorgamiento del crédito, basado en esta idea, el proceso se hizo impersonal y en gran parte automatizado, de tal manera que el mismo proceso tuviera varios controles y personas que intervinieran en el con el objeto de tomar las decisiones lo más objetivamente posibles, a continuación se describen los puntos básicos del proceso:

- El cliente envía una solicitud de crédito por fax al área de autorizaciones.
- La solicitud se captura en el sistema de autorizaciones.
- De acuerdo a los datos contenidos en la solicitud, el sistema le calcula la capacidad de pago para el crédito que solicita. Esta se calcula con el supuesto de que el cliente puede pagar mensualidades máximas del 30% de sus ingresos mensuales.
- Si la capacidad de pago del cliente es más baja que la solicitada, la solicitud se rechaza automáticamente.
- Si la capacidad de pago del cliente es suficiente para el crédito, pasa con un analista de crédito, el cual proporciona los datos del Buró de crédito, existen criterios basados en la calificación crediticia que aquí obtenga con los cuales se puede rechazar o autorizar.
- Posteriormente, pasa a calificación de crédito, aquí el sistema le da una serie de puntos basados en el perfil del cliente de acuerdo a los datos de la solicitud como son, número de veces que sus ingresos cubren el pago mensual del crédito solicitado, tipo de empleo del

cliente, dependientes económicos, edad, estado civil, escolaridad, deudas con otros créditos, manejo de otros créditos, antigüedad en el empleo, si existe o no deudor solidario.

- Si pasa de la etapa anterior se pasa a un analista, supervisor, gerente o subdirector (dependiendo del monto de autorización que tenga cada quien facultado) quien realiza un análisis en base a los datos anteriores y decide aprobar o rechazar.

- Si la solicitud es aprobada se emite una carta de preautorización que se proporciona al cliente, dicha carta tiene vigencia de 60 días.

- Se realiza la verificación de los teléfonos proporcionados por el cliente.

- El cliente acude con la carta a un Módulo de Crédito y comprueba con documentos que los datos puestos en la solicitud son ciertos.

- Se realiza una estudio socioeconómico (Sólo para créditos hipotecarios), si es negativa el crédito se declina.

- Se otorga el crédito.

- Se guarda un archivo de cada cliente con los resultados de cada una de las partes del proceso.

El proceso de otorgamiento del crédito lleva 48 horas para la preautorización y el resto depende de la prontitud con que el cliente acuda al Módulo, pero una vez que acude se ejerce el mismo día para crédito automotrices y con un máximo de una semana para créditos hipotecarios.

### 4.3.3 SISTEMA DE COBRO

Se pensó en una forma ágil de realizar el cobro de las mensualidades de los clientes de tal forma que fuera práctica y sencilla para el cliente y no representara grandes gastos operativos para el banco, por lo que se decidió cobrar a través de la cuenta de cheques para aprovechar la infraestructura desarrollada en esta área del banco, de esa forma los clientes podrían depositar en cualquier momento, por medio de un cajero o en sucursal y se evitarían las grandes filas los días de pago.

Para hacer esto se estableció como requisito indispensable para obtener un crédito, contar con una cuenta de cheques con el banco la cual podría aperturarse en el momento del ejercicio del crédito.

#### POLÍTICAS DEL SISTEMA DE COBRO.

- Los cargos se efectuarán a la cuenta de cheques del cliente los días 16 de cada mes, en caso de que este sea día inhábil se realizará el cobro el día hábil inmediato siguiente.
  
- Únicamente se podrán cobrar mensualidades completas, en caso de que en la cuenta de cheques no exista saldo suficiente disponible para realizar el cobro el cargo se rechazará, sin que esto genere comisión alguna.
  
- Cuando no existan fondos suficientes para el cobro de la mensualidad el sistema lo intentará automáticamente todos los días hábiles hasta encontrar los fondos.
  
- Únicamente se puede intentar el cobro de una mensualidad por día, por lo que cuando exista más de una mensualidad vencida se intentará primero la más atrasada hasta que ésta sea cobrada y al otro día se intentará la siguiente.

- En el caso de clientes que tengan más de un crédito asociado a la misma cuenta, el sistema le dará prioridad siempre al más antiguo y de éste a la mensualidad más antigua, pero se podrá intentar una mensualidad de cada crédito, siempre la más antigua, por día.

- El cliente podrá realizar pagos extraordinarios que son aquellos que se realicen directamente en la caja de la sucursal utilizando una forma especial para este propósito, dichos pagos se podrán aplicar, a preferencia del cliente, a los siguientes conceptos :

- Pago de mensualidad.- Este sólo se hará por excepción ya que es requisito tener una cuenta de cheques vigente y realizar los pagos por medio de esta, pero se pueden dar casos en los que se tenga que cancelar o bloquear las cuentas por ejemplo en el robo de la chequera.
- Disminución de mensualidad.- Es un pago adelantado a capital en el que el plazo pactado se conserva por lo que al deber menos en el mismo plazo el importe de las mensualidades baja proporcionalmente al prepago que se realiza.
- Disminución de plazo.- Es un pago adelantado a capital en el que se reduce el plazo pactado por lo que la mensualidad no baja, pero el tiempo en que se termina de pagar es menor, el número de mensualidades en que se reduce el plazo es proporcional al prepago.

Es importante mencionar que en los dos casos anteriores el prepago se aplica al saldo insoluto por lo que los intereses que se pagarán en las mensualidades posteriores disminuirán de la misma forma en los dos casos, la diferencia está en que la amortización a capital de la mensualidad es mayor si se disminuye el plazo y se mantiene en los mismos niveles si se conserva el plazo y entonces es la mensualidad lo que disminuye.

En el caso de los créditos de refinanciamiento los pagos a capital siempre se aplicarán sin considerar reducción de plazo, ya que este es incierto y no se podrá aplicar a reducir el importe de la mensualidad a menos de que con el importe de estas ya este amortizando a capital .



- En el caso de realizar pagos extraordinarios y tener mensualidades vencidas, independientemente de la indicación del cliente, dicho pago se aplicará a cubrir las mensualidades vencidas, en el siguiente orden: moratorios, gastos de cobranza, seguros, IVA, intereses y capital. En caso de existir algún remanente del prepago luego de cubrir lo vencido este se podrá aplicar a lo que el cliente haya indicado.
- En caso de que el cliente no indique a qué se debe utilizar el pago siempre se mandará a reducir mensualidad.
- Los clientes podrán realizar pagos extraordinarios por cualquier importe.
- Los pagos a capital no tendrán penalización alguna.
- Los créditos se considerarán atrasados desde el primer día en que se intentó cobrar su mensualidad y no existieron fondos suficientes para su cobro.

#### **4.3.4 COBRANZA ADMINISTRATIVA.**

El departamento de cobranza administrativa es la encargada del cobro de las mensualidades atrasadas a los créditos que tienen desde una hasta tres mensualidades vencidas.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Cobranza telefónica a clientes.
- Recepción y atención personal de clientes con problemas especiales.
- Solución de aclaraciones respecto al cobro de mensualidades del cliente.
- Detección y control del riesgo de la cartera vencida.

- Verificación y control de cambios en la cuenta de cheques.
- Verificación del cálculo de mensualidades y de su correcto cobro en la cuenta de cheques.
- Localización de clientes.
- Ofrecer al cliente la mejor alternativa de reestructura si es que ésta aplica al caso del cliente, con el objeto que el crédito esté en el esquema más conveniente.
- Turnar créditos al departamento de recuperación, quien turnará a agencias externas y posteriormente realizará trámites judiciales, en los casos que se sobrepasen las cuatro mensualidades vencidas o aquellos que dado su riesgo detectado ameriten adelantar el proceso de recuperación.

#### OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

- Realizar acciones de cobro a clientes con el fin de establecer compromisos de pago que se cumplan y que mantengan en un nivel inferior al 3% de los créditos que son turnados al departamento extrajudicial.
- Realizar en cada labor de cobranza un labor educativa al cliente con el fin de conocer la operación de su crédito y facilitarle el buen manejo del mismo.
- Solucionar los problemas que interfieran con el cobro correcto de las mensualidades del cliente.
- Ofrecer las reestructuras más adecuadas para el cliente y el banco.
- Detección oportuna del riesgo.

- Realizar las acciones anteriores, manteniendo el compromiso de calidad en el servicio y buen trato al cliente de tal manera que en la medida de lo posible se conserven a los clientes satisfechos.

#### ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

El departamento de cobranza administrativa cuenta con cinco áreas básicas que tienen gran relación entre sí, las áreas son las siguientes: llamadas de salida, llamadas de entrada, aclaraciones, localización y recepción de clientes.

A continuación se hace un breve descripción de cada una de las áreas.

#### ÁREA DE LLAMADAS DE SALIDA

Es el área encargada de realizar las llamadas de cobranza a los clientes, esto lo realiza a través de un sistema de marcación automática llamado MELITA.

MELITA.-Es un sistema de marcación automática se alimenta por medio de un archivo previamente seleccionado en un módulo de decisión. Dicho archivo contiene los datos básicos del crédito como son nombre, tipo de crédito, número de mensualidades vencidas, importe vencido así como los teléfonos en que puede localizarse, con dichos datos el analista tendrá siempre a la mano una pantalla emergente para los casos en que se tienen problemas con el sistema, el sistema intentará llamar en los teléfonos que tiene cargados y asignará a un analista la llamada cuando este a punto de contestar, lo cual evita que el analista pierda tiempo intentando en números ocupados o que no contestan, solamente trabajará llamadas contactadas.

MÓDULO DE DECISIÓN.- Es la aplicación que permite generar el archivo que alimenta MELITA, cuenta básicamente con cuatro criterios para seleccionar las cuentas que serán trabajadas diariamente:

-Tipo de producto.- Se refiere al tipo de crédito ,los cuales pueden ser los siguientes:

Por su destino:

Hipotecarios uso personal.- Préstamo personal dejando como garantía una casa que ya es propia.

Hipotecarios adquisición.- Préstamo para la compra de una vivienda.

Hipotecarios FOVI.- Créditos de interés social otorgados con el respaldo del Fondo de la Vivienda.

Automotrices.- Préstamo para la compra de un automóvil

Por su esquema financiero:

Tradicional.- Aquellos cuyo pago mensual incluye el total de los intereses y una parte de capital.

Refinanciamiento.- Créditos en los que el pago se compone de una parte de los intereses y el resto se refinancia a capital.

UDIS.- Créditos contratados con esquemas de pagos en los que se paga el total de los intereses y una parte de capital, pero cuya denominación es en unidades de inversión.

- Número de mensualidades vencidas.- Se refiere a las mensualidades que tiene pendientes de pago las cuales en este departamento pueden ir de una a tres.

- Importe vencido.- Para efectos de dar la importancia debida al importe del crédito es necesario conocer el rango de importes vencidos que se trabajan.

- Fecha de próxima gestión.- Después de la gestión de cobro el analista puede decidir en base a la información proporcionada o a las promesas obtenidas que se le debe dar una fecha específica de próxima gestión la cual tiene dos objetivos: No volver a llamar hasta que llegue esta fecha y en caso de todavía tener pagos vencidos a dicha fecha llamarle forzosamente.

## PROCEDIMIENTO DE LLAMADA

Los analistas deberán de seguir en términos generales el siguiente procedimiento:

- Analista recibe llamada asignada por MELITA.
- Aparece pantalla de MELITA.
- Pide pantalla de sistema de cobranza.
- Verifica rápidamente bitácoras anteriores.
- Se identifica a si mismo e identifica con quien habla.
  - Si no encuentra al cliente deja recado y teléfonos.
  - Investiga localización de cliente.
- Si encuentra cliente o responsable de pago:

Informa sobre mensualidad vencida.

Identifica causa de atraso.

Obtiene promesa de pago.

Identifica problemas, riesgos o aclaraciones.

Puede proporcionar cita o enviar a aclaración.

Puede ofrecer ajuste de moratorios si procede.

- Cierra la llamada.
- Anota en bitácora de cobranza la información obtenida.

Determina fecha de próxima gestión, si aplica.

Si determina que el cliente no puede pagar o que tiene situaciones de alto riesgo, hace reporte.

Si determina que el cliente es ilocalizable, lo registra como tal.

Si se le dio una cita al cliente pasa reporte al área de recepción.

Si requiere de alguna aclaración turna al área de aclaraciones.

En caso de que se haya proporcionado lugar u hora de localización reprograma llamada.

Se debe usar en todo momento las técnicas telefónicas y de escucha activa.

Es importante controlar el número de gestiones que se realizan en cada etapa del proceso, así como diferenciar el grado de fuerza utilizada en la llamada al cliente dependiendo del grado de morosidad que presente.

#### **ÁREA DE LLAMADAS DE ENTRADA.**

Es el área encargada de recibir las llamadas de clientes que se reportan a las llamadas de salida. Dicha área trabaja a través de un conmutador con el sistema ACD (Automatic Call Distribution) el cual se encarga de captar todas las llamadas que entran a un solo número telefónico por diferentes líneas y asignarla al primer analista desocupado que encuentre, dicho sistema cuenta con mensajes para informar al cliente que se le atenderá próximamente, en caso de tener que esperar, así como mensajes para indicar los horarios en caso de que llame en horas no laborables.

Su procedimiento de llamada es muy similar a la llamada de salida, aunque en este caso no puede estar preparado con anticipación por otro lado será necesario dar una rápida verificación a las bitácoras anteriores con el objeto de saber la situación del cliente y en caso de ser ilocalizable actualizar datos.

#### **ÁREA DE LOCALIZACIÓN.**

Esta área es la encargada de tomar del sistema los créditos a los cuales se registraron como irrecuperables o bien aquellos que el sistema de MELITA reporta como teléfonos erróneos o en los cuales no se pudo establecer contacto.

Su función es básicamente localizar los clientes, para ello cuenta con directorios, ayuda del servicio telefónico 04, bases de datos de clientes o bien realiza labor buscando en la solicitud original los datos de referencias que le puedan ayudar en su localización, intenta obtener datos de la sucursal donde abrió su cuenta o en el Módulo de Crédito donde lo ejerció.

Es necesario que el analista de esta área agote todos los recursos de localización.

En caso de localizarlo actualiza los datos en el sistema de cobranza y vuelve a regresar al estado normal, también actualiza en el sistema los datos obtenidos por otras áreas respecto a cambio de domicilio o teléfonos.

En caso de no localizarlo turnará los créditos a agencias de localización con el objeto de realizar visitas personales y realizar acciones tendientes a establecer la ubicación del cliente, dichas agencias tendrán un máximo de un mes para realizar su labor y en caso de no lograrla regresarán el crédito para ser asignado al área de recuperación.

#### **ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES**

Es el área encargada de recibir personalmente a los clientes los cuales pueden llegar de dos formas:

A través de una cita concertada con las áreas de entrada o salida.

Clientes que llegan espontáneamente.

Esta área atenderá a todos los clientes que se presenten, pero siempre dará prioridad a los que vienen con cita, de tal modo que se les atiende puntualmente.

#### **ÁREA DE ACLARACIONES**

En esta área se realizará toda la investigación y se solicitarán todos los movimientos necesarios para dar solución a los problemas del cliente respecto a sus pagos.

Las principales actividades de esta área son las siguientes:

- Aclaración y seguimiento de la aplicación correcta de pagos extraordinarios.

- Aclaración y solución de problemas que presente el sistema respecto de la facturación correcta de las mensualidades del cliente, así como la validación del cálculo de las mismas.
- Seguimiento a sucursales respecto a las aclaraciones de cobro de cargos indebidos o problemas con la cuenta de cheques que no permitan realizar el cobro de las mensualidades de los clientes.
- Validación y aplicación de ajustes solicitados por el área, revisando que estén autorizados por el nivel adecuado y que sean correctos.
- Validación y cambios en el sistema, a petición del cliente, de las cuentas de cheques a que se realizarán los cobros de las mensualidades.
- Cambio en el sistema de cobranza de los domicilios y teléfonos.
- Recepción y atención de las cartas, faxes que lleguen al departamento.
- Solicitar todos los movimientos y ajustes necesarios que sean resultado de alguna aclaración o error por parte del banco.
- Proporcionar saldos a liquidar en caso de requerirlo el cliente.
- Proporcionar cartas de liquidación para proceder a liberar las garantías.

#### **PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.**

El departamento de cobranza administrativa cuenta con un plantilla de personal formada de un gerente, tres subgerentes y veinticinco analistas, El departamento depende de la dirección de Crédito Personal.



El personal de cobranza administrativa debe tener determinadas características que ayuden a realizar adecuadamente sus funciones de recuperación de cartera, análisis y detección de riesgos así como el manejo de conflictos y negociación.

Es necesario que el personal tenga los siguientes conocimientos, habilidades y características:

- Dominio de las técnicas de cobranza, telefónicas y personales.
- Conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de todo el departamento.
  
- Conocimiento general del banco y los servicios que ofrece.
  
- Capacidad y habilidad para el manejo de conflictos.
  
- Contar con seguridad y carácter necesarios para no perder la calma en situaciones difíciles.
  
- Facilidad de palabra y de convencimiento.
  
- Orientado a resultados con alto sentido de la responsabilidad.
  
- Analítico y objetivo.
  
- Capacidad de trabajar bajo presión.
  
- Honestidad.

Es necesario que el personal se encuentre en constante capacitación con el objeto de conocer y estar al día de las políticas, posibilidades de reestructura, servicios del banco, programas de apoyo a deudores, etcétera. Así como es necesario reforzar constantemente las técnicas de cobranza, recordar procedimientos de llamadas, técnicas de venta, manejo de

conflictos y todo aquello que se necesario para que en todo momento se preste el servicio adecuado y con la calidad requerida al cliente y al banco.

En el departamento se cuenta con un plan de entrenamiento cruzado con el fin de que todo el personal conozca toda la operación del departamento, cubrir vacaciones e incapacidades así como cargas de trabajo. El conocer el total de la operación proporciona un visión más amplia del trabajo personal.

#### **POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.**

##### **REFERENTES AL TRATO AL CLIENTE.**

- Siempre será indispensable tratar al cliente con amabilidad y conservar en todo momento la actitud de servicio.
- Se deberá escuchar al cliente con mente abierta y con atención, siempre que exista algún producto de reestructura éste se le ofrecerá.
- Cuando un cliente está en espera será nuestra principal obligación y se procurará atenderlo en el menor tiempo posible.
- Cuando se este atendiendo a un cliente se evitará al máximo cualquier distracción que repercuta en tiempo de espera para el cliente o en quitarle atención al mismo.
- Cuando se dejen mensajes con terceras personas se deberán seguir los siguientes criterios básicos:
  - 1 mensualidad vencida: Deudor solidario: Número e importe de mensualidad vencida así como teléfono del departamento de cobranzas.  
Otras personas: Teléfono del departamento de cobranzas.

- 2 mensualidades vencidas: Deudor solidario, familiares directos y secretaria o contador:  
Número e importe de mensualidad vencida así como teléfono del departamento de cobranzas.  
Otras personas: Tiene mensualidades vencidas, Teléfono del departamento de cobranzas.
  - 3 mensualidades vencidas: Todas las personas: Número e importe de mensualidades vencida así como teléfono del departamento de cobranzas, en casos necesarios advertir se turnará a extrajudicial y dejar mensajes urgentes.
- La cobranza no será personalizada, por lo que al cliente lo podrá atender cualquier analista en cualquier momento.
  - Nunca se ofrecerá al cliente servicio o trato alguno si no se está completamente seguro que se puede realizar y va acorde con las políticas y procedimientos del banco.
  - Será necesario verificar si existe algún otro crédito asociado al cliente y la situación en que se encuentre de tal forma que las labores realizadas sean completas.

#### REFERENTES A LOS AJUSTES.

- Los analistas tienen la facultad de ofrecer ajustes de moratorios en los siguientes casos:
- Cuando el atraso que los originó haya sido causado por responsabilidad del banco como pueden ser cobro de comisiones indebidas en sucursal, intento de cobro equivocado, errores en el estado de cuenta, aplicación tardía de un pago, cambio de cuenta no aplicado, se podrá hacer siempre que proceda.
- Cuando es el primer atraso del cliente y este se originó por falta de información o confusión, o bien se hace la bonificación por un servicio al cliente, en este caso sólo se podrá hacer el ajuste si en los últimos seis meses no ha tenido ajustes previos.

- Cuando se llega a un arreglo de pago con un cliente, en este caso el ajuste se hará siempre después del pago, no podrá hacerse mas que una vez al año.

- Para realizar los ajustes es necesario llenar la forma con número de crédito, nombre del cliente, analista que solicita y poner en él las causas por las que se ajusta y la cantidad con el objeto de servir como soporte al área de aclaraciones.

- En los casos que proceda se podrá solicitar ajuste de intereses, dicha solicitud se hará al área de aclaraciones y nunca se podrá prometer al cliente.

- El ajuste de intereses se hará en los casos que estén generados indebidamente por error del banco ya sea por la extemporánea aplicación de un pago a capital o bien por algún error en tasa o condiciones del crédito.

- El área de aclaraciones será responsable de reunir todos los requisitos, soportes y firmas que se requieran para asegurar la transparencia de los ajustes.

- El nivel de firma para ajustes de intereses será el siguiente:

• De 0.01	-	1,000 pesos	Coordinador
• De 1,000.01	-	10,000 pesos	Gerente
• De 10,000.01	-	50,000 pesos	Subdirector
• De 50,000.01	-	en adelante	Director

- El departamento de aclaraciones analizara si procede o no el ajuste y dará respuesta por medio de la bitácora.

- En el caso de negociaciones especiales y quitas de capital o intereses que si correspondan efectivamente al cliente estas serán siempre autorizadas por el nivel respectivo que va del director del área hasta el comité de crédito de acuerdo a las facultades otorgadas a funcionarios en el manual de crédito de la Institución.

- Los ajustes nunca deben ser ofrecidos de manera habitual, salvo en los casos que efectivamente le correspondan al cliente por errores del banco, sólo se ofrecerán los de moratorios como una herramienta de negociación con el cliente que no será usada más que en casos extremos.

#### REFERENTES A LAS BITÁCORAS.

- Dado que la cobranza no es personalizada, es necesario que en bitácora se anoten los datos relevantes de la gestión realizada con el cliente, para que dicha información este a la mano de cualquier persona en cualquier momento y se pueda dar una respuesta rápida y eficiente al cliente.

- Se deberá procurar ser lo más claro y preciso en las anotaciones.

#### REFERENTES A LA FECHA DE PRÓXIMA GESTIÓN.

- Se podrá, después de una gestión con el cliente, tomar la decisión de darle una fecha de próxima gestión, dicha decisión se debe basar en los siguientes principios:

Promesas de pago, dos días después de la fecha de promesa.

Clientes riesgosos sin promesa, diariamente.

Créditos en los que se proporciona una fecha de localización específica del cliente, en dicha fecha.

Aclaraciones en la fecha de probable solución.

- Cuando el cliente se ponga al corriente antes de la fecha de próxima gestión, este ya no saldrá en la labor de cobranza administrativa.

- Se debe recordar que el sistema siempre tomará la fecha de próxima gestión de la última gestión realizada, por lo que se debe tener cuidado al registrar gestiones, de conservar una fecha de próxima gestión que siga siendo válida.

#### REFERENTES AL NÚMERO DE MENSUALIDADES VENCIDAS.

- La labor del departamento de cobranza administrativa es exigir el pago total de lo vencido que puede ir de una a tres mensualidades, pero en el proceso de cobranza al cliente se puede negociar al pago de sólo una de ellas que en todos los casos será la más atrasada.

- Las acciones realizadas y las promesas de pago, producto de esas llamadas deben considerar en todo momento el número de mensualidades vencidas del cliente, ya que la política para turnar a recuperación a los clientes, es al cumplir cuatro mensualidades vencidas. Por lo que en ningún caso deberá exceder la fecha de promesa a la fecha en que se acumulen cuatro mensualidades vencidas.

- La prioridad de cobro siempre irá relacionada con el número de mensualidades vencidas.

#### REFERENTES AL IMPORTE VENCIDO.

- La prioridad estará relacionada con el importe del saldo vencido y este es un punto a considerar en el análisis de riesgo de la cartera vencida.

#### TURNAR A RECUPERACIÓN.

- El proceso de turnar a recuperación, será un proceso automático hecho por el sistema para créditos de cuatro mensualidades vencidas.

- Se podrán hacer excepciones, que siempre deberán ser autorizadas por el gerente del área, para créditos que dada su naturaleza de riesgo ameriten adelantar el proceso de cobranza, o bien aquellos que por encontrarse en alguna aclaración o trámite especial se deba detener el

proceso de cobranza, en ambos casos se deberá formar un expediente, con los soportes que correspondan.

- Los créditos turnados se catalogarán en grupos de causas que pueden ser las siguientes:

Política.- Son los créditos que cumplen cuatro pagos vencidos.

Dación de pago.- Son los créditos que se turnan con cuatro o menos pagos vencidos ya que el cliente envía una carta declarándose insolvente y solicitando entregar el bien en garantía como forma de pago.

Alto riesgo.- Son créditos con menos de cuatro mensualidades vencidas, se turnan anticipadamente debido a la detección de riesgos presentes y potenciales.

#### PROCEDIMIENTO PARA ASIGNAR UN CASO ANTICIPADAMENTE A RECUPERACIÓN Y PARA DETENER EL PROCESO DE ASIGNACIÓN.

- El analista determinará el grado de incobrabilidad que tiene un cliente basándose en las gestiones realizadas al mismo, también puede basarse en cartas recibidas, en respuesta por parte de las agencias de localización o aclaraciones que se encuentren en trámite.

- El analista que determine que el grado de riesgo del cliente amerita que se asigne anticipadamente, llenará un reporte que contendrá básicamente el número de cliente, el nombre del cliente, tipo de crédito, créditos asociados, y una breve descripción de los motivos para tomar la determinación, en caso de tener algún soporte este se anexará al reporte.

- Este reporte se pasará a la gerencia que revisará cada uno de los casos con el objeto de avalar o no la petición del analista, en caso de avalarla se podrá turnar por medio de asignación manual el cual deberá ser acompañado de la calificación manual del crédito en el estado de recuperación.

- Se archivará el reporte con los soportes en el archivo de asignación adelantada.
  
- En el caso de que el analista determine que por encontrarse el cliente en una situación especial de aclaración no resuelta e imputable al banco o bien por recibir petición por escrito de algún funcionario del banco en que se solicite que dicho caso no sea asignado a recuperación por encontrarse en un proceso de aclaración que afecte el pago de su crédito o bien por la importancia u grado de reciprocidad con el banco, el analista llenará el reporte de detención de asignación el cual deberá contener el número de cliente, el nombre del cliente, tipo de crédito, créditos asociados, y una breve descripción de los motivos para tomar la determinación, en caso de tener algún soporte este se anexará al reporte.
  
- Se pasará dicho reporte a la gerencia que analizará los motivos y en su caso solicitará información complementaria para avalar el caso, si la decisión es no asignar el crédito se le pondrá una fecha de próxima gestión en la fecha en que se considere se resolverá el problema con el objeto de darle seguimiento. Con la asignación de la próxima gestión se detendrá hasta esa fecha la asignación del crédito.
  
- Se archivará el reporte con los soportes en el archivo de asignación detenida.
  
- Se le dará seguimiento y se revisarán periódicamente estos casos con la finalidad de actualizar su situación.

#### **4.3.5 SISTEMA DE COBRANZA ADMINISTRATIVA**

El sistema de cobranza fue realizado por el personal de sistemas del banco para acoplarlo a las necesidades específicas de la Unidad de Crédito Personal, básicamente está formado por cuatro módulos que son los siguientes:

##### **Gestión de cobranza**

Es el módulo básico con que cuentan los analistas de cobranza esta formado por dos pantallas que pueden ver indistintamente.



- **Gestión.**- Está formada por los datos generales del cliente y deudor solidario si aplica, número de contrato, nombre, domicilio y teléfonos y de los datos generales del crédito, tipo de crédito, monto, plazo y condiciones contratadas así como el importe vencido desglosado por mensualidades, contiene el estado actual de crédito es decir si esta vigente, en cobranza, en recuperación o en proceso de demanda, existe otro campo llamado número de gestión en el que se indica cuantas gestiones de cobranza se han realizado al cliente.

- **Bitácora.**- Está formada por el registro de las gestiones anteriores realizadas así como en ella se anota la gestión presente, para el registro de las gestiones se tienen claves preestablecidas con el objeto de hacer más rápido el registro. Los campos básicos en la bitácora son los siguientes:

- **Resultado.**- Aquí se debe poner el resultado obtenido de la gestión de cobro se tienen establecidos los siguientes resultados posibles:

Aclaración

Alto riesgo

Aperturará cuenta

Ciente sin promesa

Ilocalizable

Negociación especial

Nota

Otros

Posible Fraude

Promesa de pago parcial

Promesa de pago Total

Recado con contador o secretaria

Recado con familiar

Recado con otros

Recado con referencias

Se recibió carta

Reestructurará

Sin contacto en los teléfonos

Siniestro

- Causa de atraso.- Aquí se pone la causa especificada por el cliente del atraso. Se tienen establecidas las siguientes causas:

Aclaración

Cobro de comisiones indebidas

Cuenta inexistente

Desempleado

Falta de información

No llegó estado de cuenta

No se pudo determinar

Nota

Olvido

Otros

Problemas económicos

Siniestro

- Observaciones.- Es un campo destinado para texto libre para poner datos o detalles de la gestión que se consideren importantes.
- Fecha próxima gestión.- Es utilizada en el caso de que se quiera que la cuenta se gestione en una fecha determinada. Se usa principalmente para dar seguimiento a promesas de pago, aclaraciones o créditos riesgosos.
- Monto y fecha de promesa.- En el caso de que el resultado de la gestión haya sido promesa, se abre un campo para poner fecha y monto de la promesa obtenida.

### Cartera

Es el módulo a través del cual se genera la contabilidad de los créditos personales, el área de cobranza, únicamente tiene acceso a la consulta, contiene los movimientos del crédito desde

que este se inició, pagos por cuenta de cheques, pagos extraordinarios, mensualidades generadas, ajustes. Está formado por seis columnas que son las siguientes:

**Fecha.-** Registra la fecha del movimiento.

**Concepto.-** El concepto por el cual se realizó el movimiento.

**Movimientos a capital.-** Contiene los cargos o abonos realizados a capital ya sea por pagos extraordinarios, por la parte de amortización a capital de las mensualidades normales o por ajustes.

**Saldo no exigible.-** Es el saldo insoluto del crédito.

**Importe exigible.-** Se forma de las mensualidades generadas y que son exigibles para el cliente las cuales representan un cargo a la cuenta del cliente y los pagos del cliente los cuales representan un abono a este concepto. En esta columna se ven reflejados ajustes y modificaciones a las mensualidades.

**Saldo exigible.-** Es la suma de las mensualidades generadas y que no han sido cubiertas por el cliente. Los pagos, movimientos y ajustes generados en la columna anterior se ven reflejados en ésta que es un acumulado.

### Cartas

Es un módulo del sistema en que se generan las cartas que se envían periódicamente a los clientes con atraso, las cartas se pueden generar de dos formas, generación masiva, que se refiere en generar un tipo de carta a un grupo de clientes que se determinan a través de criterios semejantes al módulo de decisión y por generación manual, que sirve para generar cartas a clientes especificados por medio del número de contrato.

Se cuenta con tres tipos de carta preestablecida y una de texto libre, las preestablecidas son las siguientes:

Carta para 1 mensualidad vencida.- Es una carta de recordatorio de pago, contiene el importe vencido es cordial y contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

Carta para 3 mensualidades vencidas.- Es una carta que contiene el saldo y número de mensualidades vencidas, es enérgica y advierte al cliente la posibilidad de ser turnado al departamento de recuperación con abogados. contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

Carta para clientes ilocalizables.- Se envía para tener contacto con los clientes cuyos teléfonos no les corresponden, es amigable y contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

A este módulo únicamente tienen acceso el gerente y los subgerentes del departamento.

#### Mantenimiento

En este módulo se actualizan las direcciones, teléfonos y cuentas de cheques de los clientes que hayan cambiado. Tienen acceso el personal del área de ilocalizables y de aclaraciones.

### **4.3.6 REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.**

Para poder dar un buen seguimiento a la cartera vencida, medir los buenos resultados, realizar correcciones y conocer la situación real de la cartera vencida es necesario contar con la información necesaria, a continuación se enlistan los reportes básicos del área.

A dichos reportes tienen acceso gerente y subgerente aunque se elaboran estadísticas semanales y mensuales por cada analista y del área en general las cuales se dan a conocer a todo el departamento.

Carta para 1 mensualidad vencida.- Es una carta de recordatorio de pago, contiene el importe vencido es cordial y contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

Carta para 3 mensualidades vencidas.- Es una carta que contiene el saldo y número de mensualidades vencidas, es enérgica y advierte al cliente la posibilidad de ser turnado al departamento de recuperación con abogados. contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

Carta para clientes ilocalizables.- Se envía para tener contacto con los clientes cuyos teléfonos no les corresponden, es amigable y contiene los números telefónicos del departamento de cobranza administrativa.

A este módulo únicamente tienen acceso el gerente y los subgerentes del departamento.

#### Mantenimiento

En este módulo se actualizan las direcciones, teléfonos y cuentas de cheques de los clientes que hayan cambiado. Tienen acceso el personal del área de ilocalizables y de aclaraciones.

#### **4.3.6 REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.**

Para poder dar un buen seguimiento a la cartera vencida, medir los buenos resultados, realizar correcciones y conocer la situación real de la cartera vencida es necesario contar con la información necesaria, a continuación se enlistan los reportes básicos del área.

A dichos reportes tienen acceso gerente y subgerente aunque se elaboran estadísticas semanales y mensuales por cada analista y del área en general las cuales se dan a conocer a todo el departamento.

### REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

TIPO DE REPORTE	CONTENIDO	PERIODICIDAD
Reporte de créditos atrasados	Número de créditos atrasados e importe vencido, dividido por número de mensualidades y tipo de producto, al final proporciona el número de créditos e importe total. Fecha del reporte	Diaria
Reporte de créditos ilocalizables	Número de contrato, nombre del cliente, dirección y teléfonos de los créditos calificados con el status de ilocalizables. Fecha del reporte	Semanal
Productividad por analista diaria	Nombre del analista, fecha del reporte, lista de créditos gestionados agrupados por resultado de la gestión y conteniendo hora de gestión.	Pelición
Productividad por analista mensual.	Nombre del analista, fecha del reporte, número de créditos por cada resultado de la gestión, por día del mes laborado, total de gestiones.	Mensual
Causas de atraso	Número de créditos atrasados e importe vencido, dividido por causa de atraso.	Mensual
Créditos no gestionados	Créditos que MELITA no pudo asignar por teléfonos incorrectos o por que después de varios intentos no contestaron o marca ocupado.	Semanal
Analistas conectados a ACD	Número de llamadas contestadas, transferidas, cortadas y realizadas, así como el tiempo conectado al sistema, el tiempo en que no estuvo disponible, tiempo total hablado y duración promedio de la llamada por cada analista y consolidado	Diaria/ acumulado semanal
Global de ACD por intervalos	Número de agentes conectados, total de llamadas recibidas, contestadas y abandonadas por el cliente, promedio de espera de los clientes, duración promedio de la llamada en intervalos de media hora durante el horario de servicio y consolidado.	Diaria
Resultados de grupo y de analistas	Número de gestiones, porcentajes de resultados de gestión, promedios comparativo de cada analista contra el promedio, porcentaje de promesas contra gestiones totales. Segmentado por grupos de llamadas de salida y entrada.	Mensual
Agencias de localización.	Casos asignados, fecha de asignación, resultado de la gestión, domicilio y teléfono, un reporte por cada agencia.	Quincenal
Asignados a recuperación	Número de crédito, nombre, tipo de crédito, mensualidades vencidas, importe vencido, dividos por causa de créditos asignados ese mes.	Mensual

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Armstrong Michael

Editorial Legis, primera edición, Colombia 1991

### **ORGANIZACIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Cupelli Rodolfo José

Editorial Macchi, primera edición, Argentina

### **ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO A LAS EMPRESAS Y AL CONSUMIDOR**

Cole Robert H.

Editorial Diana, primera edición, México, 1977

### **PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO**

Curiel Alfonso León, Pereda Rodríguez Héctor

Editorial Trillas, segunda edición, México.

### **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Chiavenato Idalberto

Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, México, 1981

### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Chruden Herbert J., Sherman Artur W.

Editorial Iberoamericana, primera edición, México, 1979

### **CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Ettinger Richard P., Golien David E.

Editorial Continental, quinta edición, México, 1990

**PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Flippo Edwin B.

Editorial Mc Graw Hill, tercera edición, México, 1978

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA**

Gitman Lawrence J.

Editorial Harla, primera edición, México, 1987

**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL**

Henemen III Herbert G, Schwab Donald P.

Editorial Continental, primera edición, México

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Johnson Robert W.

Compañía Editorial Continental, tercera edición, México 1978

**ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL**

K'oontz Harold, Weihrich Heinz

Editorial Mc Graw Hill, décima edición, México, 1994

**CONCEPTOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA  
ADMINISTRACIÓN**

Lucas Henry C.

Editorial Mc Graw Hill, primera edición, México, 1990

**SIETE IDEAS RADICALES SOBRE COMUNICACIÓN**

Llano Cifuentes Carlos

Nota técnica del IPADE, De. EDAC, México



**DINÁMICA DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA**

Molina Aznar Víctor E.

Editorial ECASA, primera edición, México, 1991

**ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA, PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

Montaño Agustín

Editorial Trillas, primera edición, México 1987

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Münch Galindo, García Martínez

Editorial Trillas, tercera edición, México

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**

Murdick Robert G.

Editorial Prentice Hall, primera edición, México, 1988

**GESTIÓN DE CRÉDITO A CLIENTES**

Santandieu Martínez Eliseo

Editorial EADA, tercera edición, México

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Schall Lawrence D, Haley Charles W.

Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, México, 1983

**CRÉDITO Y COBRANZA**

Schultz William, Reinghard Hedwing

Editorial Continental, primera edición. México, 1969

**CRÉDITO Y COBRANZAS**

Seder John W

Editorial Continental, primera edición, México

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

Sikula Andrew F.

Editorial Limusa, primera edición, México,

**ADMINISTRACIÓN**

Stoner James A., Wankel Charles

Editorial Prentice Hall, segunda edición, México, 1989

**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Van Horne James C.

Editorial Prentice Hall, séptima edición, México, 1988

**ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Villaseñor Fuente Emilio

Editorial Trillas, tercera edición, México 1991

**DICCIONARIO MANUAL ILUSTRADO**

García Pelayo y Gross Ramón

Editorial Larousse, sexta edición, México 1992

**PERIÓDICOS:**

**EL FINANCIERO, México**

**REFORMA, México**

EL HERALDO, México

EL ECONOMISTA, México

EL UNIVERSAL, México

EXCELSIOR, México

LA JORNADA, México

REVISTAS:

EXPANSIÓN, México

ITSMO, México

EL EJECUTIVO EN FINANZAS, México

ÉPOCA, México

FORTUNE, México

AMERICA ECONOMÍA, México

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se expuso la problemática de las carteras vencidas en la Banca Mexicana, especialmente en lo que se refiere a los créditos personales, debido al impacto social que tienen, se plantearon las alternativas de reestructura y los esfuerzos que realizan Banca y Gobierno para ayudar a los deudores y a los propios bancos.

El hacer mención de este problema sirve como marco de referencia para resaltar la importancia de que las organizaciones cuenten con departamentos de crédito y cobranza, eficientes y adecuados, acordes a los objetivos de las empresas.

Desgraciadamente muchos de los problemas que hoy vive nuestro país han sido ocasionados por la falta de llevar un orden y un proceso lógico y planeado de las actividades económicas.

Las carteras vencidas no son la excepción, es necesario que las organizaciones tomen consciencia de que el crédito efectivamente puede ser un buen aliado para incrementar ventas, pero para ello es necesario otorgarlo con responsabilidad y criterio, dicha responsabilidad no es sólo hacia la empresa sino hacia los mismos clientes, el hecho de propiciar o aceptar que un cliente se endeude más allá de su capacidad es perjudicarlo a él mismo y a la empresa, al cliente porque pone en riesgo su patrimonio y buen nombre y a la empresa porque se acepta un alto riesgo de no pago, que finalmente afectará su situación financiera.

Es necesario que las empresas definan estrategias de crédito adecuadas, encontrando un adecuado balance entre el riesgo y los ingresos.

Para ello es necesario que en los procesos de otorgamiento de crédito se haga un exhaustivo análisis del cliente y de sus posibilidades reales de pago, no se debe caer en el error de dejarse llevar por la garantía que se tiene de el crédito, evidentemente dicha garantía cubre el crédito que se otorga, pero hay que recordar que, las garantías, generalmente, no son

realizables de inmediato, y que al transcurso del tiempo pueden depreciarse, o bien, las deudas pueden crecer tanto que sobrepasan el valor de la garantía.

Los departamentos de crédito y cobranza, deben de ir unidos. Cuando se otorga un crédito se debe estar consciente de que las posibilidades de cobro sean lo más altas posibles, la cobranza debe actuar desde un principio, de una manera preventiva, servir como control de los niveles de riesgo como una parte esencial del éxito de una empresa ya que a través de este departamento se cierra el ciclo de la misma, así mismo debe servir como retroalimentación constante a las estrategias crediticias.

Para lograr que un departamento de cobranza funcione adecuadamente, es necesario utilizar el método de cobranza más adecuado dependiendo del tipo de empresa, del tipo de crédito y de los recursos disponibles, es necesario analizar las ventajas y desventajas de cada método para tomar la mejor decisión.

El método de cobranza más utilizado por empresas dedicadas al crédito como son los bancos, es la cobranza telefónica, pero para que dicha cobranza vaya verdaderamente enfocada a lograr la mayor recuperación posible de los atrasos, es necesario que se conozcan las técnicas de cobranza telefónica, que se le de importancia a los elementos que intervienen en una llamada de cobranza y que dichas llamadas sean planeadas y estructuradas.

Por último considero es importante mencionar que el departamento de cobranza, no debe ser nunca visto como un departamento que surge cuando ya se tiene encima el problema, no puede ser un departamento a la deriva, debe tener una estructura, personal que tenga las características idóneas para cobrar, políticas y procedimientos previamente establecidos y claros, debe estar preparado y tener la capacidad de ajustarse a los cambios del entorno y de la propia empresa. En resumen debe ser reflejo de calidad, servicio y eficiencia.