

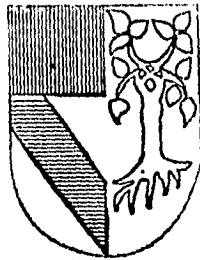
308902

22

W

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



**"FINANCIAMIENTO A TRAVES DE UNA TARJETA DE SERVICIO EN  
CONDICIONES DE RIESGO"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
P R E S E N T A :**

**MARCELA HERRERA GUERRERO**

Director de tesis  
Lic. Adolfo Hernández Martínez

**México, D.F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**MIS MAYORES AGRADECIMIENTOS:**

**A DIOS**

**A MAMA**

**A MI QUERIDO TIO ALFONSO POR TODO SU APOYO**

**A MIS HERMANOS: PATY, JOSE, JUAN PABLO, MARIANA Y SALVADOR**

**A SERGIO**

**A TODOS AQUELLOS QUE CON SU APOYO ACADEMICO, MORAL Y FRATERO HICIERON POSIBLE MI ESTANCIA EN LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA Y EL LOGRO DE MIS METAS EN ELLA.**

**CON CARIÑO, MARCE**

## **INDICE**

|   |          |
|---|----------|
| <b>INTRODUCCION</b>   | <b>1</b> |
| <b>MARCO TEORICO DE REFERENCIA (CONCEPTOS BASICOS)</b>  | <b>3</b> |
| <b>CAPITULO 1: GENERALIDADES DE UNA EMPRESA DE CREDITO BANCARIO Y DE SERVICIO</b>                       | <b>7</b> |
| 1.1. Origen de las necesidades de crédito   | 9        |
| 1.1.1. Historia   | 9        |
| 1.1.2. Síntesis Histórica de la tarjeta de crédito  | 10       |
| 1.1.3. Concepto de la tarjeta de crédito bancaria   | 11       |
| 1.1.3.1. Relaciones jurídicas que integran la operación de tarjeta de crédito bancaria                  | 12       |
| 1.1.3.2. Derechos y obligaciones entre el banco y el titular de la tarjeta de crédito                   | 14       |
| 1.1.3.3. Relación jurídica entre el banco y el establecimiento afiliado                                 | 18       |
| 1.1.3.4. Relación jurídica entre el titular de la tarjeta de crédito y el establecimiento afiliado      | 19       |
| 1.1.4. Otros actos jurídicos y documentos integrantes de la operación de la tarjeta de crédito bancaria | 20       |
| 1.1.5. Naturaleza jurídica de la tarjeta de crédito bancaria  | 22       |
| 1.2. Financiamiento a corto plazo   | 26       |
| 1.2.1. Línea de crédito   | 26       |
| 1.2.2. Convenio de crédito revolvente   | 27       |
| 1.2.3. Convenios de créditos garantizados   | 30       |

|  |    |
|--|----|
| 1.3. diferencia básica de tarjeta de crédito y de servicio | 30 |
|--|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPITULO 2: EL CONTROL DEL CREDITO COMO UNA FUNCION ADMINISTRATIVA</b> | <b>31</b> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Descripción de la función administrativa | 31 |
|---|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 2.2. Control de Finanzas | 46 |
|--------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.3. Importancia del flujo de efectivo para el control presupuestal | 48 |
|---|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 2.3.1. Presupuesto financiero | 50 |
|-------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.3.2. Manejo del flujo de efectivo en la administración financiera | 50 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2.1. Objetivos del flujo de efectivo | 51 |
|--|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO 3: AMERICAN EXPRESS CO.: COMPAÑIA MUNDIAL DE CREDITO</b> | <b>55</b> |
|--|-----------|

|               |    |
|---------------|----|
| 3.1. Historia | 55 |
|---------------|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3.2. Finalidades y Principios | 59 |
|-------------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 3.2.1. Misión de American Express Co. | 61 |
|---------------------------------------|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3.3. Estructura de la Empresa | 62 |
|-------------------------------|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 3.4. Productos de American Express | 64 |
|------------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 3.4.1. Tarjeta American Express Personal Card, Gold Card, Platinum, Corporate y Gold Corporate | 65 |
|--|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.4.2. Travelers Cheques | 78 |
|--------------------------|----|

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.5. Contrato entre el Tarjetahabiente y American Express Travel Related Services, Inc.</b> | <b>80</b>  |
| <b>CAPITULO 4: ADMINISTRACION DE FLUJO DE EFECTIVO EN CONDICIONES DE RIESGO</b>                | <b>98</b>  |
| <b>4.1. Riesgo y Rendimiento</b>   | <b>99</b>  |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>103</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>105</b> |

## INTRODUCCION

Entre las tareas básicas del administrador financiero, se encuentra el análisis de las herramientas de inversión para el manejo del flujo de efectivo para obtener el mejor rendimiento del mismo, logrando así el empleo óptimo de los fondos de que dispone la persona.

Todas las personas se enfrentan con alternativas de inversiones potencialmente atractivas, para las cuales debe considerarse que los recursos son limitados. De aquí, que, las alternativas de manejo del efectivo frente a recursos limitados, impongan la necesidad de establecer criterios que permitan seleccionar la mejor alternativa de todas las existentes.

La selección de alternativas para ello, es una de las responsabilidades más importantes de los ejecutivos debido a las características diversas en el caso específico de las tarjetas de crédito y de servicio, es decir:

Pagar saldos mínimos con intereses o saldos totales sin intereses.

Pagar cuotas bajas o cuotas altas en base a los beneficios ofrecidos por la empresa que expide el plástico para la obtención de crédito por plazos generalmente cortos (mensuales).

Las que no proporcionan beneficios inmediatamente y en una sola ocasión, sino que éstos se extienden por un largo período de tiempo y por ello implican, por parte de los administradores financieros acerca de los resultados, que pueda tener el manejo del efectivo en el futuro.

Los proyectos para el control del efectivo tienen gran importancia pues, del éxito o fracaso de las operaciones de los mismos, dependerán en gran medida los beneficios que se generen en conjunto con otros factores que intervienen para la

generación de efectivo. De los diferentes proyectos propuestos, el administrador financiero deberá elegir el que de más altos rendimientos o mayores beneficios.

En la actualidad, son varias las alternativas para el control de efectivo por medio de tarjetas de financiamiento que se ofrecen en México, la mayoría presuponen que las condiciones imperantes en el entorno, son solamente de certeza y no de incertidumbre y riesgo como realmente sucede; así sucede por la inflación y los deslizamientos de la moneda, entre otros, que requieren un análisis particular para poder aportar bases fidedignas que conduzcan a la toma de decisiones para un mejor control a través del medio más rentable y conveniente.

La finalidad de esta investigación es demostrar cómo en cualquier época, pero sobre todo en épocas de crisis, el manejo del flujo de efectivo es el factor más importante para la toma de decisiones financieras, por lo que es necesario definir la mejor herramienta de control para obtener los mejores resultados en el rendimiento sobre el mismo.



## MARCO TEORICO DE REFERENCIA (CONCEPTOS BÁSICOS)

Si bien podemos considerar a la empresa como un grupo de personas, con relativa permanencia o existencia ininterrumpida, con orientación a un fin o meta comunes o limitados (objetivos), actividades y responsabilidades diferenciadas, jerarquía de autoridad, coordinaciones racionales deseadas y con interacción con el ambiente; entonces la Administración será el proceso de diseñar y mantener el medio ambiente donde los individuos en grupo logren efectiva y eficientemente los objetivos deseados.<sup>1</sup>

Ricardo Sandoval López dice que : "la tarjeta de crédito es una operación mediante la cual el emisor, banco o institución financiera, concede al titular de la misma un crédito rotatorio de cuantía determinada, gracias a un contrato de apertura de crédito celebrado entre ambos, con el objeto de que el usuario lo emplee en la adquisición de bienes o en el pago de servicios proporcionados por establecimientos comerciales afiliados al sistema, vinculados al emisor por el respectivo contrato de afiliación, que obliga a dichas casas comerciales afiliados al sistema, vinculados al emisor por el respectivo contrato de afiliación, que obliga a dichas casas comerciales a aceptar el pago mediante el uso de la tarjeta y al banco a pagarles, dentro de cierto lapso, dichas adquisiciones o servicios".<sup>2</sup>

Una línea de crédito es un convenio entre un banco o institución de financiamiento y sus clientes, que especifica el importe máximo de crédito que la empresa permitirá a us cliente que deba en cualquier momento.

Es necesario tener presente que las afirmaciones que se señalan para la tarjeta de crédito también aplicarán en nuestro caso de la tarjeta de servicio. La

---

<sup>1</sup> Capítulo 1, pág 7

<sup>2</sup> Sandoval López, Ricardo. Manual de Derecho Comercial.Tomo II. pág 211

diferencia, reside únicamente en que quien la genera el crédito es una institución financiera constituida como sociedad anónima de capital variable y por otro lado, la palabra "servicio" se refiere principalmente a que los cargos efectuados en los establecimientos afiliados al momento de la facturación, tendrán que ser liquidados en su TOTALIDAD en la fecha límite de pago sin costo de financiamiento, es decir, no hay revolvencia y en consecuencia las penalidades de pago fuera de tiempo son muy altas además de que pone en riesgo la cancelación o suspensión del servicio según sea el caso.

La función administrativa más importante dentro de la actividad crediticia es el control, por el manejo de riesgo que conlleva esta actividad en el desarrollo del ámbito financiero.

En términos generales, la palabra presupuesto se ha considerado como una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa (sea cual fuere) sean óptimamente aprovechados por la administración. También son instrumentos que permiten anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos.<sup>3</sup>

Los presupuestos, como ya se mencionó, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones y actividades, por lo tanto son una herramienta de la Administración no para limpiar gastos, sino es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

Por consiguiente el control presupuestal y los presupuestos logran la coordinación de los esfuerzos por planear y controlar para aumentar las utilidades sobre el rendimiento del dinero.

Es necesario señalar que el sistema presupuestal, como una herramienta de control, es la mejor a corto plazo.

---

<sup>3</sup> Haime Levy, Luis. Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México. pág 86

Los objetivos de la administración del efectivo se resumen en los siguientes puntos:

- \* Lograr una mayor disponibilidad de sus recursos
- \* Cuidar que los recursos tengan un rendimiento máximo y
- \* Establecer sistemas de control para salvaguardar los valores y efectivos.

De los objetivos de la administración del efectivo se desprenden los objetivos del flujo de caja que para su estudio se dividen en corto y largo plazo.

El riesgo es la medida de no lograr los beneficios y resultados esperados de la inversión, y la certidumbre la medida de desconocimiento de hechos y sucesos que afectan el desarrollo de un proyecto. El manejo y conocimiento de estos dos factores son determinantes y se revierten en los factores de éxito o fracaso de cualquier proyecto de inversión.

La importancia de utilizar flujos de caja radica en el hecho de que la posición de caja es el punto central para la toma de decisiones de la empresa. El flujo de efectivo y no las utilidades indica, si los hubo, excedentes de dinero después de haber cubierto todos los egresos. Las utilidades son disminuidas en ocasiones por partidas que no implican salida de efectivo como lo es la depreciación; por lo cual no muestran, en realidad, la posición de caja.

La constante pérdida del valor adquisitivo del dinero en épocas inflacionarias, ha hecho que el conocer la liquidez de la empresa adquiera una gran importancia, ya que nos muestra la capacidad que tiene el negocio para enfrentar sus compromisos y facilita al administrador financiero la elaboración de planes y presupuestos para determinar sus necesidades futuras de dinero.

Una empresa puede mantenerse con utilidades o ingresos bajos durante un largo período, si cuenta con un flujo de efectivo que le proporcione una solidez financiera adecuada. Es por ello, que el análisis del flujo de efectivo tiene actualmente un papel determinante en el logro de una eficiente administración de los fondos del negocio.<sup>4</sup>

"El flujo de caja es el dinero pagado o recibido por la empresa como resultado de emprender el proyecto. Podemos expresar el flujo de caja para cualquier período en términos de los costos y beneficios pertinentes con un activo para ese período".<sup>5</sup>

"Tratar a la gente con respeto y dignidad" incluye también el reconocimiento y las recompensas (meritocracia) que todos esperamos al hacer bien nuestro trabajo.

---

<sup>4</sup> Capítulo 4. pág 96

<sup>5</sup> Weston J., Copeland I. Finanzas en Administración

## CAPITULO 1 : GENERALIDADES DE UNA EMPRESA DE CREDITO BANCARIO Y DE SERVICIO

Comenzaré por dar una breve explicación de la diferencia entre tarjetas de crédito y tarjetas de servicio. Señalo las primeras como origen de las tarjetas de servicio que, veremos ejemplificadas ampliamente en el capítulo tercero en el caso específico de un empresa de tarjetas de servicio: American Express Co. de México.

Si bien podemos considerar a la empresa como un grupo de personas, con relativa permanencia o existencia ininterrumpida, con orientación a un fin o meta comunes o limitados (objetivos), actividades y responsabilidades diferenciadas, jerarquía de autoridad, coordinaciones racionales deseadas y con interacción con el ambiente; entonces la Administración será el proceso de diseñar y mantener el medio ambiente donde los individuos en grupo logren efectiva y eficientemente los objetivos deseados.

Estos objetivos de toda empresa pueden ser resumidos en: utilidades y responsabilidad social. La única célula social que produce riqueza es la empresa, la cual tiene que lograr utilidades siendo productiva y mejorando la misma por medio de la Administración, es decir generar riqueza optimizando recursos (hacer más con menos respetando la relación costo-beneficio entre los resultados ganados y los recursos empleados). Cabe mencionar que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, a través de la armonía de los intereses divergentes de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Las funciones económicas, sociales y humanas de la empresa se reflejan en el hecho de dar un nivel de satisfacción adecuado a todos los componentes de la empresa; producir bienes y servicios útiles a la sociedad; la permanencia mencionada anteriormente y el desarrollo.

Las sociedades modernas se les ha calificado de organizacionales. A diferencia de las sociedades primitivas, las modernas producen casi todos sus bienes y servicios a través de organizaciones con fines especiales que no son en general, ni familiares ni tribales. Algunas de las organizaciones de una sociedad moderna tienen por objeto obtener una utilidad y otras son "no lucrativas". El modo de dirigir los asuntos de una sociedad significa que prácticamente todos los miembros de una sociedad moderna depende mucho de la eficacia con que funcionen las organizaciones. "Acudimos a ellas para conseguir bienes y servicios en cantidad suficiente, de buena calidad y a un precio razonable. En ellas buscamos empleo para ganar dinero y comprar lo que necesitamos. Las necesitamos para tener un ambiente decente y sano tanto en el trabajo como fuera de él."<sup>1</sup>

A su vez las organizaciones requieren el talento y el esfuerzo que aportan quienes trabajan para ellas. Toda organización debe obtener esas aportaciones, lo mismo que otros recursos, y convertirlos en productos que ofrecen suficientes premios y alicientes para que no deje de funcionar y logre sobrevivir. Es decir, sociedad y empresa mantienen una relación de interdependencia. La expresión "responsabilidad social" tiene su origen en hechos concretos para lograr el bien común, es decir, los que le permitan al ser humano su desarrollo integral.

---

<sup>1</sup> Hampton, David. Administración, pág. 90

Para los fines de este trabajo se entenderá el concepto de empresa en amplio sentido, tanto para personas físicas como morales .

## 1.1. ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CREDITO

### 1.1.1.HISTORIA

En la actualidad se advierte un notable cambio en lo relativo a los mecanismos de crédito y de pago utilizados en la actividad mercantil. Durante la época primitiva, cuando el hombre no contaba con un determinado bien para satisfacer sus necesidades, recurría al trueque, cambio de un valor real por otro de la misma naturaleza. Dicha situación se mantiene hasta que se inventa una medida común de valores (la moneda) que posibilita el cambio de un valor real por uno representativo, dando origen de esta suerte a la compra-venta.

Fue en una etapa más avanzada del desarrollo de la actividad económica mercantil, cuando se empezaron a emplear documentos representativos de dinero o títulos cuya prestación esencial consiste en pagar una cantidad de dinero, permitiéndose así el cambio en sentido estricto de valores representativos por otros del mismo carácter. Desde comienzos del siglo XX se generalizó en el mundo occidental el uso del cheque en lugar del dinero para solucionar obligaciones pecuniarias. La letra de cambio precede la aparición de los demás títulos de crédito, al incorporarse en ella una prestación consistente en pagar una suma de dinero, generalmente en una época fijada en el documento, facilitando la concesión del crédito y el descuento que convierte la prestación futura en presente.

A pesar de que en nuestros días el empleo del cheque, de la letra de cambio y del pagaré sigue siendo una práctica frecuente en el comercio para

satisfacer necesidades de pago y de crédito, respectivamente, ha surgido, desde unas tres décadas a nuestros días, una forma de crédito diferente: la tarjeta de crédito bancaria, cuya utilización resulta cada vez más masiva, así como de la tarjeta de servicio.

### 1.1.2. SINTESIS HISTORICA DE LA TARJETA DE CREDITO

El origen se encuentra en los Estados Unidos de Norteamérica, aún cuando se sostiene que las primeras tarjetas de crédito se emitieron en Europa a los clientes fijos de prestigiosos hoteles. La primera tarjeta de crédito había sido emitida en 1914 por la empresa norteamericana Western Union, con el propósito de asegurar a los usuarios una atención preferencial en todas las sucursales de la empresa y además, proporcionarles la posibilidad de un pago diferido.<sup>2</sup>

El éxito obtenido por las tarjetas Western Union se suman posteriormente numerosas empresas estadounidenses, como la General Petroleum Corporation de California y algunas cadenas de establecimientos de turismo, ferrocarriles y tiendas. La concepción original de estas tarjetas era similar a las que emplean en la actualidad los establecimientos comerciales, sin la intervención de los bancos.

La evolución de la tarjeta de crédito prácticamente se detuvo con la deprecación mundial del año 1930 y durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, época en la cual se restringe el uso del crédito. En 1950, Frank Mac-Namara introduce la primera tarjeta para viajes y entretenimientos del Diner's Club, que pagaba mensualmente el consumo de sus socios en hoteles, moteles, restaurantes, etc., enviándole posteriormente la cuenta al usuario, y por sus compras o servicios del mes.

---

<sup>2</sup> Universidad de Carobobo. La tarjeta de crédito. pág. 217



La modalidad de tarjeta de crédito bancaria nace en 1951 por iniciativa del Franklin National Bank, de Long Island, Nueva York. Ella identificaba el número de cuenta corriente del cliente y su línea de crédito. Los comerciantes que recibían la tarjeta del banco copiaban sus datos en un formulario especial, existiendo un monto máximo de venta. Posteriormente, varios otros bancos norteamericanos implantaron el sistema creado por el Franklin National Bank. En 1958, el Bank of America realizó un programa de tarjetas de crédito que se extendió a todo el estado de California, y el año siguiente se crearon los programas de tarjetas de crédito bancarias computarizados.

Con posterioridad el empleo de programas de tarjetas de crédito bancarias crece vertiginosamente, formándose una organización de intercambio denominada Interbank. En la década de los setenta nace un sistema multinacional denominado Ibanco Ltda., dedicado a administrar tarjetas de crédito, al que más tarde se le dará el nombre de VISA.

### 1.1.3. CONCEPTO DE TARJETA DE CREDITO BANCARIA

En la doctrina se ha definido por Alfonso E. Vitale<sup>3</sup> la tarjeta de crédito bancaria en los siguientes términos: "Es un instrumento emitido en virtud de un convenio según el cual el emitente otorga al titular de la cuenta la facultad de obtener crédito del mismo emitente u otra forma en las compras o arrendamiento de bienes o servicios, obtención de avances en efectivo o en cualquier otra operación cónsona con su naturaleza, realizadas por su portador legítimo con el emitente, instituto corresponsal o en un establecimiento afiliado y mediante la transmisión de la información contenida en ella oralmente, por escrito, por medios mecánicos o electrónicos o de cualquier otra forma".

---

<sup>3</sup> Universidad de Carobobo. op cit, pág 219

Hernando Sarmiento Ricaurte<sup>4</sup> la define de la siguiente forma: "Contrato mediante el cual una entidad crediticia (banco o institución financiera), persona jurídica, concede un crédito rotatorio, de cuantía y plazos determinados, prorrogable indefinidamente, a una persona natural, con el fin de que ésta lo utilice en los establecimientos afiliados".

Ricardo Sandoval López dice que : "la tarjeta de crédito es una operación mediante la cual el emisor, banco o institución financiera, concede al titular de la misma un crédito rotatorio de cuantía determinada, gracias a un contrato de apertura de crédito celebrado entre ambos, con el objeto de que el usuario lo emplee en la adquisición de bienes o en el pago de servicios proporcionados por establecimientos comerciales afiliados al sistema, vinculados al emisor por el respectivo contrato de afiliación, que obliga a dichas casas comerciales afiliados al sistema, vinculados al emisor por el respectivo contrato de afiliación, que obliga a dichas casas comerciales a aceptar el pago mediante el uso de la tarjeta y al banco a pagarles, dentro de cierto lapso, dichas adquisiciones o servicios".<sup>5</sup>

#### 1.1.3.1. RELACIONES JURIDICAS QUE INTEGRAN LA OPERACION DE TARJETA DE CREDITO BANCARIA

La doctrina no determina guías en cuanto a la cantidad ni a la naturaleza de diferentes contratos que posibilitan la emisión y el empleo de la tarjeta de crédito bancaria, por lo que en este apartado sólo se describe en primer lugar los sujetos que intervienen en la operación y en segundo término los vínculos jurídicos que entre ellos se generan para el logro de la finalidad económica que se persigue.

---

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Sandoval López, Ricardo. Manual de Derecho Comercial. Tomo II. pág 211

Los sujetos son el banco emisor, a quien se dirige el interesado en contar con tarjeta de crédito bancaria. Existe también una sociedad administradora de tarjetas de crédito, que se preocupa de tramitar la solicitud ante el banco emisor, que centraliza la información sobre los estados de pago, los límites del crédito autorizado y que edita un boletín de seguridad sobre las tarjetas que están fuera del sistema.

Otro sujeto interviniente en la operación es la empresa o establecimiento afiliado, persona natural o jurídica que se compromete a aceptar el pago de sus ventas o servicios con el uso de la tarjeta y la firma del comprobante respectivo.

Finalmente, el usuario, titular de la tarjeta o "tarjetahabiente", como también se ha dado en denominarlo, es la persona natural o jurídica beneficiaria del crédito otorgado por el banco emisor, quien en uso de la tarjeta paga sus compras y servicios con ella ante los establecimientos afiliados.

La tarjeta de crédito bancaria es una operación en la que intervienen esencialmente tres sujetos diferentes: banco o entidad financiera, establecimiento afiliado y tarjetahabiente, quienes se vinculan entre sí mediante diversos actos y contratos.<sup>6</sup>

La relación entre el banco emisor y el titular de la tarjeta adopta la forma jurídica de un contrato de apertura de crédito. Las normas sobre tarjetas de crédito bancarias exigen que este contrato se celebre entre el banco emisor y un sujeto que posea "reconocida solvencia moral y suficiente capacidad económica".

El denominado contrato de apertura de crédito es a su vez una operación bancaria que por lo general el banco celebra con sus clientes titulares de cuentas corrientes o que normalmente operan con él aún cuando no tengan cuenta

---

<sup>6</sup>Ibidem. pág 212-213

corriente. La operación obliga al banco a poner a disposición del cliente un crédito por un plazo y monto determinados para ser utilizado en las compras o servicios de los establecimientos afiliados.

La apertura de crédito puede convenirse a plazo fijo, a plazo fijo renovable o indefinido. Tratándose de la tarjeta de crédito bancaria, la apertura de crédito está limitada al tiempo de duración de la tarjeta, generalmente dos años. Pero como se trata de un crédito rotatorio, los pagos parciales que se efectúan dan derecho, en el plazo señalado, a nuevas disponibilidades hasta el límite del monto acordado al acreditado, sin perjuicio del derecho del banco de poner fin anticipadamente, en forma unilateral y sin expresión de causa, a la línea de crédito. Además, llegado el día del vencimiento de la tarjeta y no renovada o caducada su vigencia por parte del banco, automáticamente se entenderá vencida la concesión de la apertura de crédito y la entidad bancaria queda facultada para cobrar el total de lo adeudado en la forma que lo estime conveniente.

#### **1.1.3.2. DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE EL BANCO Y EL TITULAR DE LA TARJETA DE CREDITO**

Es preciso distinguir los efectos jurídicos provenientes del otorgamiento del crédito de aquellas consecuencias que emanan de la entrega y del uso de la tarjeta de crédito bancaria.

Los derechos y obligaciones entre el banco y el denominado "tarjetahabiente" provienen de los actos jurídicos que permiten la ejecución de la apertura de crédito. Así, el banco tiene derecho para aumentar o disminuir el monto del crédito convenido en el documento que contiene la apertura de crédito, en forma unilateral y sin expresión de causa. Puede también poner término al crédito convenido y exigir el pago de lo adecuado hasta esa fecha.

Cuando la apertura de crédito contiene la cláusula que permite al usuario solicitar "avances en efectivo", el banco se reserva el derecho de fijar a su arbitrio el máximo de cada avance requerido, tiene derecho a cobrar intereses por el avance que otorgue hasta el pago del respectivo estado de cuenta y una comisión fijada independientemente del monto solicitado, pagadera junto con las demás obligaciones que pesan sobre el titular.

En virtud de la apertura de crédito el banco queda autorizado para debitar de la cuenta corriente o con cargo a los depósitos a plazo que mantenga o de la cuenta de ahorro a la vista del usuario, los valores adeudados tanto por concepto de capital prestado, intereses, comisiones, impuestos o cualquier otro gasto que origine la operación.

Tratándose de derechos originados por la entrega y uso de la tarjeta, ellos tienen también su fuente en el documento donde se consigna la apertura de crédito, en las llamadas "condiciones generales", que importan un verdadero reglamento del uso de la tarjeta de crédito. De aquí surge para la entidad bancaria el derecho de otorgar tarjetas de crédito a quienes la soliciten, reservándose la facultad de rechazar su otorgamiento sin expresión de causa. En este mismo orden de ideas, el banco tiene la prerrogativa de renovar o no la tarjeta vencida.

El incumplimiento del pago del crédito utilizado habilita a la entidad emisora para suspender el uso de la tarjeta de crédito y/o cancelarla exigiendo su inmediata devolución del usuario y el pago de las sumas adeudadas. Todos estos derechos son efectos de uno esencial y básico: el banco es el dueño de la tarjeta de crédito que emite para su cliente. Cuando la cancelación se origina en la muerte del titular de la tarjeta de crédito, se estipula en el reglamento de uso de ella (que forma parte de las condiciones generales de la apertura de crédito) que

el banco podrá exigir el pago de la cantidad adeudada por el titular a cualquiera de sus herederos. Tal estipulación es contraria a derecho, porque es preciso que se acepte o repudie la herencia del causante, y en la última situación, si se aceptó pura y simplemente o con beneficio de inventario; según el caso, se determinará si el heredero responde o no de la deuda y, en la afirmativa, hasta la concurrencia de qué monto.

Por otra parte, el banco está obligado respecto del titular de la tarjeta, en virtud de la apertura de crédito, a conceder el crédito en el tiempo y por el monto acordados. En ejecución de esta obligación el banco paga las compras efectuadas por el tarjetahabiente en los establecimientos afiliados, compras o servicios requeridos que implican "usar de crédito puesto a su disposición por la entidad bancaria". Así mismo el banco otorga los "avances en efectivo" solicitados por el titular de la tarjeta.<sup>7</sup>

Derivado de la emisión, entrega y uso de la tarjeta de crédito, debe establecerse un estado de cuenta relativo a las cantidades que adeuda el titular de la tarjeta. Esta obligación la cumple la sociedad administradora de tarjetas de crédito (Bancard S.A.) por cuenta del banco emisor. En el reglamento de uso de la tarjeta se consigna una autorización expresa del usuario al banco, para que este último pague las compras efectuadas o los servicios requeridos de los establecimientos afiliados, mediante créditos cursados por el banco en favor del tarjetahabiente, los que deberán ser pagados en la forma descrita en dicho reglamento. Se trata de reiterar una obligación que pesa sobre el banco y que tiene su origen en la apertura de crédito.

El cliente tiene los derechos correlativos de las obligaciones que se originan para el banco de la ejecución de la apertura de crédito. Además, tiene algunas facultades derivadas de la entrega de la tarjeta de crédito bancaria.

---

<sup>7</sup> Sandoval López Ricardo. Manual de Derecho Comercial. Tomo II. pág 214-216

Puede, en consecuencia, adquirir los bienes y requerir los servicios de los establecimientos afiliados; renunciar al uso de la tarjeta, debiendo comunicarlo por escrito al banco, y , finalmente, está facultado para solicitar tarjetas de crédito adicionales a nombre de las personas que indique. Las tarjetas adicionales se consideran como una sola con la otorgada al propio usuario y las compras que en uso de ella se efectúan se pagan con la misma línea de crédito, sin que la emisión de las mismas aumente en modo alguno el crédito rotativo concedido.

Por último, en lo concerniente a las obligaciones del titular de la tarjeta, tienen su fuente en los actos jurídicos a través de los cuales hace uso del crédito puesto a su disposición por el banco en la apertura de crédito. en el documento donde se conviene la apertura de crédito se establece que el usuario estará obligado a pagar al banco, en un plazo no superior a un año, las sumas utilizadas, de acuerdo con las condiciones que éste fije. En consecuencia, se practican liquidaciones mensuales que tienen que ser solucionadas en la fecha fijada y el total de lo adeudado debe pagarse dentro del plazo máximo de un año.

En relación con la entrega y el uso de la tarjeta misma, el titular está obligado a no excederse del monto del crédito autorizado, en las adquisiciones de bienes o en el pago de servicios. al hacer uso de la tarjeta en los establecimientos afiliados tiene el deber de identificarse y entregar la identificación de validez nacional (pasaporte, cartilla, credencial de elector, por ejemplo) para confrontar sus datos con los de la tarjeta de crédito y firmar el comprobante de venta respectivo. Las sumas adeudadas por el usuario de la tarjeta deben ser pagadas mensualmente como figura en el estado de cuenta, sin necesidad de requerimiento concurriendo al banco, autorizando a éste para debitarla de su cuenta corriente o en cualquiera otra forma sancionada por la costumbre bancaria.

Por ser la emisión y entrega de la tarjeta de crédito un vínculo personalísimo entre el banco y el titular de la misma, este último no puede ceder su uso ni hacerse sustituir por terceros en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la operación. En el evento de pérdida, hurto o robo de la tarjeta, el usuario está obligado a hacer la correspondiente denuncia a la autoridades y dar aviso inmediato a la sociedad administradora; en caso contrario, queda responsable de las compras o servicios pagados empleando la tarjeta perdida, urtada o robada.

#### 1.1.3.3. RELACION JURIDICA ENTRE EL BANCO Y EL ESTABLECIMIENTO AFILIADO

La operación de tarjeta de crédito bancaria supone así mismo un contrato entre el banco emisor de la misma y los establecimientos de comercio y de servicios que deseen vender sus bienes o servicios de esta manera.

Los bancos pueden celebrar contratos con los establecimientos afiliados mediante los cuales éstos se comprometen a recibir los comprobantes de venta o consumo suscritos por los titulares de las tarjetas por el importe de los bienes y servicios suministrados. A su vez, los bancos se obligan a pagar en los plazos convenidos un monto igual al importe de los comprobantes de venta o consumo mencionados, menos las comisiones pactadas sobre las ventas realizadas.

El llamado contrato de afiliación, que liga al banco con el establecimiento comercial adscrito al sistema, origina derechos y obligaciones recíprocos. Así, el banco resulta obligado a pagar, en los plazos convenidos, un monto igual al importe de los comprobantes de venta o consumo presentados por el establecimiento mercantil afiliado al programa. El pago, generalmente, se efectúa mediante abono del importe de los comprobantes de ventas, deducida la



comisión, en la cuenta corriente que el establecimiento comercial mantiene con el banco. También la entidad crediticia queda obligada a comunicar a los comerciantes adscritos al régimen, las tarjetas de crédito que se han dejado sin efecto, antes de la fecha indicada en ellas para su vencimiento. Sólo algunas tarjetas de crédito pueden ser usadas también para la obtención de dinero en efectivo de parte de los establecimientos bancarios afiliados al sistema como lo son por ejemplo los cajeros automáticos en red, más la obligación del afiliado mercantil, sólo concierne a la prestación del servicio o la realización de la venta respectiva, de acuerdo con su giro.

La obligación esencial del establecimiento afiliado consiste en admitir que se pague el importe de los bienes o servicios suministrados mediante la presentación de la tarjeta de crédito y la firma del comprobante respectivo por el usuario. En la ejecución de esta obligación los establecimientos mercantiles deben comprobar la identidad del usuario con la cédula nacional respectiva, comprobar que la tarjeta de crédito esté vigente, verificar que la firma puesta en el comprobante corresponda a la que figura en la tarjeta de crédito o en la cédula de identidad. Corresponde también al establecimiento afiliado sujetarse en cada venta o consumo al monto máximo autorizado para el titular de la tarjeta o para cada compra o consumo efectuado en dicho establecimiento y vender a los precios fijados para sus operaciones al contado.

#### 1.1.3.4. RELACION JURIDICA ENTRE EL TITULAR DE LA TARJETA DE CREDITO Y EL ESTABLECIMIENTO AFILIADO

Este vínculo jurídico es tan importante que justifica la existencia de todos los otros actos y contratos que forman parte de la operación en estudio. Es el nexo que une los demás contratos para el logro de la finalidad perseguida con la tarjeta de crédito bancaria.

La relación jurídica se traduce en diversos contratos celebrados entre tarjetahabiente y el establecimiento afiliado, tales como: compra-venta, transporte, seguro, arrendamiento, hospedaje, etc. La única modalidad especial fue, en ellos, el precio, el porte, la prima y la renta, en su caso, que en vez de pagarse en dinero efectivo o en documentos representativos de dinero a la vista, se paga con la tarjeta de crédito bancaria.

#### 1.1.4. OTROS ACTOS JURIDICOS Y DOCUMENTOS INTEGRANTES DE LA OPERACION TARJETA DE CREDITO BANCARIA

Para facilitar el cobro de las sumas adeudadas por el titular de la tarjeta al banco, se otorga un mandato especial por la sociedad administradora de la tarjeta, en virtud del cual ésta queda facultada para aceptar letras de cambio, suscribir pagarés y reconocer deudas en beneficio del banco respectivo, por los montos de capital, intereses, costos y demás gastos que se originen con motivo del crédito concedido por la institución bancaria para la operación que nos ocupa. Aunque sólo ocurre en determinadas operaciones de cobranza con el crédito suspendido o cancelado, generalmente el cobro de las sumas adeudadas debe realizarse en el tiempo, fecha y monto que indique la institución emisora de la tarjeta de acuerdo a sus fechas de corte de facturación y fechas de pago,

Frente a la situación de incumplimiento por parte del titular de la tarjeta, la sociedad administradora en ejercicio del mandato señalado procede a documentar las obligaciones en mora empleando los títulos de crédito ya mencionados. Se trata de un mandato comercial para el mandante, en cuanto a que el objeto del mismo es la realización de operaciones sobre letras de cambio y pagarés, que son actos mercantiles formales.

Mientras el usuario de la tarjeta cumpla con efectuar los pagos al banco, el mandato, si bien es cierto se mantiene vigente, no tiene aplicación.

Generalmente el documento que se suscribe por la sociedad administradora de la tarjeta en representación del titular de la misma es un pagaré, porque, atendidas sus características, es el efecto de comercio que más se presta para los fines que se trata de alcanzar en la operación de tarjeta de crédito bancaria. Para conferirle mérito ejecutivo al título, la firma del suscriptor se autoriza ante notario. La suscripción del pagaré no causa novación respecto de las obligaciones emanadas de los actos o contratos mediante los cuales el titular de la tarjeta empleó el crédito puesto a su disposición por el banco en virtud de la apertura del crédito. Tampoco se acostumbra convenir expresamente que la suscripción del pagaré origine la novación señalada.

Fuera de las enunciaciones esenciales de todo pagaré, el documento que la sociedad administradora suscribe por el tarjetahabiente en favor del banco, contiene algunas cláusulas accidentales, como aquélla que permite al deudor anticipar el pago de la obligación siempre que pague íntegramente el capital más los intereses convenidos, calculados hasta el vencimiento del plazo pactado. Esta enunciación, que ni esencial ni naturalmente pertenece al pagaré, tal como se acostumbra establecerla, no incentiva al deudor el pago anticipado, a menos que el banco renuncie total o parcialmente al plazo pactado. Así mismo, el pagaré contiene otra enunciación accidental que faculta al acreedor para cobrar el interés máximo permitido estipular para operaciones no reajustables, en caso de mora o simple retardo, intereses que se calculan sobre todo el saldo insoluto y hasta la fecha del pago total.

Existe además la cláusula en la cual el banco beneficiario del documento puede hacer exigible el monto total de lo adeudado, caducando los plazos pendientes, por el solo hecho de habersele protestado al deudor por falta de pago o de fondos cualquier documento, letra de cambio, pagaré o cheque, aceptado o suscrito por él. Esta acepción evidencia el propósito del banco de ponerse a cubierto de una eventual insolvencia del deudor ha dejado de cumplir con las obligaciones emanadas de la operación, circunstancia que ha determinado la suscripción del pagaré.

#### 1.1.5. NATURALEZA JURIDICA DE LA TARJETA DE CREDITO BANCARIA

En doctrina se han dado diversas explicaciones acerca de la naturaleza de las relaciones jurídicas que origina la tarjeta de crédito bancaria. Al respecto existen la teoría de la apertura de crédito, la doctrina de la asunción de deuda, la idea de la asignación y la noción de la interrelación múltiple.<sup>8</sup>

a) Teoría de la apertura de crédito. Se trata de una noción que se ha impuesto en los diversos países donde se emplea la tarjeta de crédito de crédito bancaria y particularmente en nuestro país. Ella explica las relaciones jurídica entre el banco emisor y el titular de la tarjeta de crédito. En efecto, en virtud de la operación bancaria de apertura de crédito el banco pone a disposición del cliente un crédito determinado por un lapso también preestablecido. El cliente o acreditado tiene muchas posibilidades de hacer uso del crédito, ya sea mediante sobregiro en su cuenta corriente, descuento de documentos, girar letras contra el banco, obtener crédito para boletas bancarias de garantía y préstamos de diversa

---

<sup>8</sup> Sandoval López Ricardo. Manual de Derecho Comercial. Tomo II. pág 222-226

índole. Por otra parte, el titular de la tarjeta puede emplear el crédito precisamente en el uso de su tarjeta porque el banco paga al establecimiento afiliado las compras o servicios del tarjetahabiente y más tarde este último paga a la institución bancaria, periódicamente y mediante estados de pago, dichas compras o servicios.

Mediante la apertura de crédito se evitan las múltiples dificultades que se originaban anteriormente cuando se operaba con un reconocimiento de deuda que firmaba el titular de la tarjeta al establecimiento afiliado por el monto de las compras o servicios y el banco emisor pactaba con dicho establecimiento una cesión de deuda, lo que impedía el ejercicio de acciones personales por parte del banco en contra del usuario.

Un requisito indispensable será, por tanto, para la expedición de tarjetas de crédito, la celebración previa con el titular de la tarjeta de un contrato de apertura de crédito.

No obstante de asentar adecuadamente las relaciones entre el banco y el tarjetahabiente, la doctrina de la apertura de crédito no comprende el nexo existente entre el banco y el establecimiento afiliado.

b) Doctrina de la asignación. Según esta doctrina, la tarjeta de crédito es un acto por el cual una persona (titular de ella) da orden a otra (banco) de hacer un pago a un tercero (establecimiento afiliado). Esta noción tiene su origen en el derecho norteamericano, donde se emplea una forma contractual llamada "asignación", en virtud de la cual el asignante da orden al asignado para hacer un pago a un tercero. Sin duda que se trata de una de las tantas aplicaciones que tiene en el derecho norteamericano la figura del "trust" (confianza). La idea resulta un tanto compleja porque no se sabe en qué momento debe darse la

orden, si al celebrar el contrato previo o en el instante de hacer uso del crédito. Se aparta así mismo de la realidad porque no es titular de la tarjeta quien pone en relación al banco con el establecimiento afiliado, sino que el hecho es la institución bancaria la que establece los diversos vínculos entre los sujetos de la operación.

Admitir la teoría de la signación implicaría que el banco siempre estaría obligado a pagar al establecimiento las compras del tarjetahabiente, lo que tampoco es cierto, porque su responsabilidad es mínima o muy limitada.

c) Noción de la asunción de deuda. En virtud de ella la tarjeta de crédito puede explicarse como una asunción de deuda utilizando como medio indirecto la concesión de crédito; en cuanto al titular de la tarjeta, compra en un momento y paga después. Ello es así porque un tercero, la entidad emisora, se obliga al pago de lo adquirido ante el establecimiento afiliado, desvinculando al adquirente, quien reembolsará la suma en un plazo determinado. Para estos efectos se entiende por asunción de deuda la convención en virtud de la cual un nuevo deudor asume las obligaciones derivadas de una deuda ya existente, reemplazando a quien era el deudor. La asunción de deuda requiere que tanto el acreedor como el deudor original y el que va a asumir la deuda estén de acuerdo en realizarla. Además, se necesita que la obligación puede a cargo del cesionario con todas las garantías necesarias al convenirse la operación, y, por último, supone que la obligación asumida extingue el vínculo primitivo y exonera al deudor primario respecto del acreedor.

La explicación tampoco es satisfactoria porque se limita a resolver el problema del vínculo entre el banco y el negocio afiliado, y no considera en nada la relación entre el titular de la tarjeta y la institución emisora.

d) Teoría de la interrelación múltiple. Esta concepción distingue las diversas vinculaciones que se producen en la tarjeta de crédito bancaria. Existe un primer vínculo jurídico entre el banco emisor y el titular de la tarjeta, que es, sin duda, una apertura de crédito. En esta apertura de crédito pueden distinguirse una etapa de perfeccionamiento jurídico, en la cual se convienen el monto del crédito puesto a disposición del acreditado, el plazo estipulado y otras condiciones, y una etapa de ejecución, además la particularidad de que el banco pone a disposición del usuario todos los establecimientos afiliados, donde puede efectuar compras o requerir servicios por el límite de crédito concedido. Cuando el titular de la tarjeta hace uso del crédito otorgado, debe presentarla al establecimiento comercial afiliado, no como un simple elemento de identificación, sino como un instrumento esencial para realizar la operación.

Una segunda relación se origina entre el banco y el establecimiento mercantil adscrito al sistema, la que adopta la forma de una promesa de asunción de deuda seguida, en el momento en que el titular de la tarjeta realiza la compra o requiere el servicio, de una verdadera asunción de deuda. En esta asunción de deuda, el deudor primitivo no se libera de su obligación con el comerciante, quien es su acreedor, sino cuando el banco haya cubierto las cantidades adeudadas por el empleo de la tarjeta. Esta asunción se caracteriza porque el titular de la tarjeta da su consentimiento en acto previo para que la institución bancaria emisora asuma futuras obligaciones.

Existe, según esta doctrina, una tercera y última relación, que tiene por objeto establecer un nexo entre las dos relaciones jurídicas anteriormente mencionadas, a fin de lograr el propósito que se persigue con la tarjeta de crédito bancaria. Esta relación jurídica, vinculante de las otras, está constituida por los diversos actos o contratos que ejecuta o celebra el titular de la tarjeta en uso de la misma; como compra-ventas, arrendamientos, pasajes, hospedajes, servicios, etc.

En general, se trata de contratos nominados, que se encuentran reglamentados por el legislador, por lo que no corresponde en el contexto de este trabajo referirse en especial a ellos.

## 1.2. FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

En el mercado público se venden diversos instrumentos de mercado de dinero a inversionistas, bien sea en forma directa por el emisor o indirectamente a través de intermediarios. Los préstamos a corto plazo se colocan en forma privada, siendo las principales fuentes los bancos comerciales y las compañías de financiamientos. Tanto con el crédito del mercado de dinero como con los préstamos a corto plazo el financiamiento se tiene que concertar sobre una base formal .

### 1.2.1. LINEA DE CREDITO

Para fines de presentación es conveniente separar los préstamos comerciales en dos categorías: préstamos no garantizados y préstamos garantizados. Es excepcional la oferta de alguna de las compañías financieras sobre préstamos no asegurados sencillamente porque un prestatario que sea digno de recibir un crédito no garantizado puede tomar prestado a un menor costo de un banco comercial. Por consiguiente, al no ser materia de estudio en esta ocasión, sin embargo el préstamo a corto plazo bajo un convenio de crédito revolvente o no y sobre la base de operación en sí, queda representada de modo formal mediante contrato en el que se indica tiempo, forma de pago y el interés a pagar.



Una línea de crédito es un convenio entre un banco o institución de financiamiento y sus clientes, que especifica el importe máximo de crédito que la empresa permitirá a un cliente que deba en cualquier momento. Por lo general las líneas de crédito se establecen por un período de un año y quedan sujetas a renovaciones por un año. Con frecuencia las líneas de crédito están listas para la renovación después de que el banco recibe el informe anual auditado y ha tenido la oportunidad de revisar el progreso del prestatario. El importe de la línea se basa sobre la evaluación que haga el banco del valor crediticio y las necesidades de crédito del prestatario.

A pesar de sus muchas ventajas para el prestatario, la línea de crédito no constituye un compromiso legal por parte del banco de conceder crédito. Por lo general al prestatario se le informa de la línea mediante una carta que señala que el banco está dispuesto a extenderle el crédito hasta cierto importe. Si el valor crediticio del prestatario se deteriora en el transcurso del año quizá el banco decida no concederle crédito y no tiene la obligación de hacerlo. Sin embargo, en la mayor parte de las circunstancias el prestador se siente obligado a cumplir con la línea de crédito.

### 1.2.2. CONVENIO DE CREDITO REVOLVENTE

Un convenio de crédito revolvente es un compromiso legal hecho por una empresa de financiamiento o banco de conceder crédito hasta por un importe máximo. Mientras el compromiso del banco esté en vigor, éste tiene que conceder crédito cada vez que el prestatario desee tomar un préstamo, siempre y cuando los préstamos totales no excedan la cantidad máxima especificada. Es importante resaltar la naturaleza formal del convenio en contraste con la informalidad de una línea de crédito.

El tomar préstamos bajo una línea de crédito o bajo un convenio de crédito revolvente no es apropiado cuando se necesitan fondos a corto plazo para un solo propósito. En el caso de un banco, un contratista puede tomar prestado con el fin de terminar un trabajo. Cuando el contratista recibe el pago del trabajo liquida el préstamo. Para este tipo de préstamo el banco evalúa cada solicitud hecha por el prestatario como una operación por separado. Por lo general, en estas evaluaciones es de la mayor importancia la capacidad de flujos de efectivo del prestatario para liquidar el préstamo. De los flujos de efectivo me referiré más ampliamente en el siguiente capítulo.

En el caso de estos préstamos a corto plazo las TASAS DE INTERÉS se cargan de acuerdo a las condiciones fundamentales del mercado de dinero y, el monto del préstamo en ocasiones. La tasa en sí, por lo general, la fijan los grandes bancos del mercado de dinero y es relativamente uniforme en todo el país.

En el pasado la tasa cambió sólo muy lentamente con el transcurso del tiempo de acuerdo a los cambios fundamentales en las condiciones del mercado.

En la segunda mitad de la década de 1960, la tasa prima cambió con más rapidez. Fueron responsables de estos cambios varios factores. Por una parte había una mayor volatilidad en las tasa de interés globales en el mercado. Otro factor fue el costo de los fondos para los bancos. Con el transcurso de los años los préstamos a plazo y otros pasivos sobre los cuales se paga interés han aumentado con relación a los depósitos a la vista. Como resultado de ello, las fluctuaciones en las tasas de interés del mercado ocasionaron mayor volatilidad en el costo de los fondos para los bancos que en años anteriores. Una forma en

que los bancos se mantienen al mismo ritmo de las rápidamente cambiantes tasas de interés del mercado es simplemente ajustando la tasa prima con más frecuencia. En realidad esto es lo que ha ocurrido en los años recientes: a pesar de que el término tasa prima implica el precio que le cobra el banco a sus clientes corporativos y al enfrentar la competencia del mercado de papel comercial, la compañía bien establecida y financieramente sólida en consecuencia puede obtener préstamos a una tasa de interés por debajo de la prima. La tasa que se carga se basa sobre el costo marginal de los fondos para el banco, como normalmente se refleja en la tasa pagada sobre los certificados de depósito del mercado de dinero. Se añade un margen de tasa de interés al costo de los fondos y el total se convierte en la tasa que se le carga al cliente. Esta tasa se cambia de acuerdo a las tasas del mercado de dinero.

Por consiguiente, la tasa de interés que se carga sobre un préstamo a corto plazo dependerá del costo prevaleciente de los fondos para los bancos, la tasa prima existente, la clasificación del crédito del prestatario, las relaciones actuales y futuras probables del prestatario con el banco y en ocasiones de otras consideraciones.

Además de cargar intereses sobre los préstamos, con frecuencia los bancos comerciales exigen al prestatario mantener saldos en depósitos a la vista en el banco en proporción directa al importe de los fondos tomados como préstamos por el importe del compromiso. A estos saldos mínimos se les conoce como **SALDOS COMPENSATORIOS**.

### 1.2.3. CONVENIOS DE CREDITOS GARANTIZADOS

Muchos clientes que no pueden obtener créditos sobre una base sin garantías, bien porque no tienen historial crediticio o porque no se tiene en alta estima la capacidad para liquidar la deuda. Para concederles préstamos en estos casos, los prestamistas pueden recurrir a dos fuentes de pago del préstamo: la capacidad de flujo de efectivo para liquidar la deuda y, si llegara por algún motivo a faltar esa fuente, el valor colateral de la garantía. La mayor parte de los prestamistas no concederán un crédito a menos que la empresa tenga suficientes flujos de efectivo esperados que hagan en extremo probable el pago apropiado del crédito concedido en el tiempo y forma que se halla establecido en el contrato.

### 1.3. DIFERENCIA BASICA DE TARJETA DE CREDITO Y DE SERVICIO

De acuerdo a todo lo anteriormente mencionado, es necesario tener presente que las afirmaciones que se señalan para la tarjeta de crédito también aplicarán en nuestro caso de la tarjeta de servicio. La diferencia, reside únicamente en que quien la genera el crédito es una institución financiera constituida como sociedad anónima de capital variable y por otro lado, la palabra "servicio" se refiere principalmente a que los cargos efectuados en los establecimientos afiliados al momento de la facturación, tendrán que ser liquidados en su TOTALIDAD en la fecha límite de pago sin costo de financiamiento, es decir, no hay revolvencia y en consecuencia las penalidades de pago fuera de tiempo son muy altas además de que pone en riesgo la cancelación o suspensión del servicio según sea el caso.

## CAPITULO 2 : EL CONTROL DEL CREDITO COMO FUNCION ADMINISTRATIVA

Para situar el tema de crédito dentro de la función administrativa, es decir cómo se relaciona con la Administración, destinaré el presente capítulo. Recalcaré el punto más importante de la función administrativa dentro de la actividad crediticia: el control, por el manejo de riesgo que conlleva esta actividad en el desarrollo del ámbito financiero.

### 2.1. DESCRIPCION DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA

Todo proceso administrativo es aquel en el cual cada etapa, cada acto y cada parte, tienen que estar unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

Cuando hablamos del proceso administrativo nos referimos al conjunto de procesos que favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales tomando en cuenta las dos siguientes ideas:

1) Los procesos los realizan personas llamadas gerentes o administradores o individuos a quienes podemos atribuir ese nombre; los procesos pueden integrarse en grado variable al trabajo de empleados que tengan títulos ocupacionales. Hemos de concebir los procesos gerenciales como métodos que son necesarios para el funcionamiento de las empresas, pero que podrían asignarse en diversas formas en sentido ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales o bien entre ellas. Todo empleado es administrador en la medida que planea, dirige, organiza y controla.

2) Es necesario tomar en cuenta que la aportación que cada proceso hace al funcionamiento eficaz y eficiente de la organización es una posibilidad más no una cosa segura.

A continuación se definirán de manera breve los pasos del proceso administrativos:

a. La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido".<sup>1</sup>

La planeación equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

La importancia de la planeación es tan importante como hacer porque:

- 1) La eficiencia obra de orden, y no de la improvisación.
- 2) En la parte dinámica, lo central es dirigir y en la mecánica lo importante es planear: si administrar es hacer a través de otros necesitamos hacer planes sobre la forma cómo esa acción habrá de coordinarse.
- 3) El objetivo será inadecuado, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.
- 4) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante a su realización puede parecer innecesario e inadecuado.
- 5) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- 1) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

---

<sup>1</sup> Cita : Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. pág 165

2) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en un futuro, más no los elimina.

3) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

4) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.

5) Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.

6) Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando los empirismos.

7) Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.

8) Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

9) Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuáles operar la empresa.

10) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

11) Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

12) Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

13) Permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

14) La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

15) Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

b. La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La organización se refiere a estructurar; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. Por lo mismo, señala

cómo deben ser las jerarquías, funciones y actividades tanto en el presente como en lo futuro inmediato o remoto. Además constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (en relación a los puestos). Cuando la organización está terminada, sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

La importancia de la organización reside en:

1) Es el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación señalan respecto a cómo debe de ser la empresa.

2) Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la organización, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3) Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser y lo que es.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la organización son:

1) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente recae en la necesidad de efectuar cambios en la organización.



2) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar funciones y responsabilidades.

Mucha gente al hacer el estudio de la organización prolonga dicho campo hasta los aspectos que corresponden a la integración, reclutamiento, introducción y aún desarrollo de los trabajadores y jefes.

c. La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con mas frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Es el punto central y mas importante de la administración. En su esencia es coordinar. " No se coordina para dirigir sino que se dirige para coordinar: Sólo en un concepto totalitario podría pensarse en el que el fin de la administración sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio sería un magnifico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando ".<sup>2</sup>

Su importancia en relación a los demás elementos está en que todos deben subordinarse y ordenarse a la dirección. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, sino se logra una buena ejecución la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. pág 307

buena dirección. Por tanto, las técnicas serán mejores en la medida que nos permitan dirigir y realizar mejor.

Este elemento de la administración es el más real y humano. Se trata de hacer a través de otros por medio de la autoridad, la comunicación y la supervisión.

d. La integración "es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".<sup>3</sup> Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

La importancia de la integración se basa en:

1) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada, tenga la eficiencia prevista y planeada.

2) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. pág 256

3) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social ( conseguir personal, maquinaria, dinero, etc...) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc... como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc..., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc...

e. El **control** se define cómo la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes.

El control puede ser de dos tipos diversos:

- 1) Control automático ( Feedback control )
- 2) Control sobre resultados ( open control )

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Esta comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, para darnos cuenta si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Con los avances de la cibernética, es posible en muchos casos obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en la forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

La importancia del control se basa en:

- 1) Cierra el ciclo de la administración.

2) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. .. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

El control es de vital importancia debido a que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

2. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

4. Localiza a los sectores responsables de la administración , desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:<sup>4</sup>

\* EQUILIBRIO. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

---

<sup>4</sup> Münch Galindo. Fundamentos de Administración. pág 173-177

\* **DE LOS OBJETIVOS.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y dinero.

\* **DE LA OPORTUNIDAD.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

\* **DE LAS DESVIACIONES.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúan resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

\* **DE EXCEPCION.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costo y tiempo.

delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

\* **DE LA FUNCION CONTROLADORA.** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### e.1. ETAPAS DEL CONTROL

Las etapas del control aparecen de acuerdo a la siguiente secuencia:

1. Control
  2. Establecimiento de estándares
  3. Medición de resultados
  4. Corrección
  5. Retroalimentación
- ... y reinicia en el control...

#### 2\* ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

a. Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el

capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.

b. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.

c. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como hora-máquina, horas-hombre, etc.

d. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.

e. **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

f. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

#### **Tipos de estándares.**

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se complementen:

a. **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser complementada con el criterio.

b. **Estándares fijados con apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

c. Estándares técnicamente elaborados. Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: cuantitativos, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o cualitativos, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

### 3\* MEDICION DE RESULTADOS

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas:



tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquinas utilizadas, etc.

#### 4\* CORRECCION

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

#### 5\* RETROALIMENTACION

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

### e.2. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

### e.3. CARACTERISTICAS

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

**\*Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional**

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; así como los controles de los diferentes departamentos de la empresa son distintos. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura de organizativa y reflejar su eficacia; como ya se dijo, la fundión de control no puede suplir una organización precaria.

**\*Oportunidad**

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

**\*Accesibilidad**

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

**\*Ubicación estratégica**

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

#### **e.4. FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al palicar el proceso de control:

**Cantidad      Tiempo      Costo      Calidad**

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

a. Control preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

b. Control concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

c. Control posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

## 2.2. CONTROL DE FINANZAS

El control financiero proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

### 1) Control presupuestal

Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestados, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestario debe:

- \* Incluir las principales áreas de la empresa
- \* Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos
- \* Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan
- \* Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras
- \* Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad
- \* Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes
- \* Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo
- \* Contribuir a lograr las metas de la organización

## 2) Control contable

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- \* Proporcionar información veraz y oportuna
- \* Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad
- \* Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones
- \* Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones
- \* Evitar malos manejos y desfalcos
- \* Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

## 3) Costos

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base al cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio

más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

#### 4) Auditoría

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

\* La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.

\* Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoría es el "control" aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

### 2.3. IMPORTANCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

Para entrar en materia de administración del efectivo, es necesario hacer un análisis de las generalidades de la planeación y control presupuestal.

Agustín Reyes Ponce opina que la planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo. Los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.<sup>5</sup>

En términos generales, la palabra presupuesto se ha considerado como una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa (sea cual

---

<sup>5</sup> Reyes P., Agustín. Administración de Empresas. pág 165

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado".<sup>7</sup>

"El conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible prever las condiciones de operación y de los resultados de cierto periodo"<sup>8</sup>

"El instrumento de dirección usado para planear y controlar".<sup>9</sup>

"Un presupuesto es una expresión formal escrita de la dirección para el futuro, expresado en términos financieros. El presupuesto marca el curso futuro de acción"<sup>10</sup>

"Es una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración. También son instrumentos que permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos".<sup>11</sup>

Se puede deducir de lo anterior que los presupuestos son una herramienta de la administración cuyos objetivos son alcanzar las metas fijadas para el crecimiento en un periodo determinado. Así, el control presupuestal consiste en el ejercicio de los presupuestos, analizando las variaciones y corrigiendo las deficiencias.

---

<sup>7</sup> Del Rio G., Cristóbal. Técnica Presupuestal. pág 3

<sup>8</sup> Reyes P., Ernesto. Contabilidad de Costos. pág 151

<sup>9</sup> Weston J., Fred. Administración Financiera de Empresas. pág 109

<sup>10</sup> Gutiérrez D., René. Informes a la Dirección de una Empresa Hotelera. pág 39

<sup>11</sup> Haime H, L. op cit. pág 86

### 2.3.1. PRESUPUESTO FINANCIERO

Es la planeación de la estructura financiera, entendiéndose por esto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio, para el manejo financiero.

Los presupuestos, como ya se mencionó, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones y actividades, por lo tanto son una herramienta de la Administración no para limpiar gastos, sino es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

Por consiguiente el control presupuestal y los presupuestos logran la coordinación de los esfuerzos por planear y controlar para aumentar las utilidades sobre el rendimiento del dinero.

Es necesario señalar que el sistema presupuestal, como una herramienta de control, es la mejor a corto plazo.

### 2.3.2. MANEJO DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Un presupuesto de efectivo, sintetiza el ingreso y el egreso estimado de los fondos de una persona física o moral durante el período presupuestal y expresa la posición de los mismos. Constituye la presentación formal del flujo circular del fondo previsto dentro de la empresa que se trate. Además este presupuesto es una herramienta de gran importancia para la Administración Financiera puesto que su principal objetivo es predecir cuándo y por qué cantidad los recursos financieros de la empresa resultarán insuficientes para cubrir los gastos dentro del período presupuestal. Una vez hechas estas predicciones, se puede empezar a planear la mejor forma de aprovechar el dinero existente o esperando incluyendo los fondos provenientes de fuentes externas según se necesiten para



financiar sus operaciones y su crecimiento y al mismo tiempo conservar una liquidez adecuada.

Cristóbal del Río define el presupuesto de efectivo como: "un estado financiero que está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con las políticas de crédito, los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán de hacerse de acuerdo con las políticas financieras".<sup>12</sup>

### 2.3.2.1. OBJETIVOS DEL FLUJO DE EFECTIVO<sup>13</sup>

Los objetivos de la administración del efectivo se resumen en los siguientes puntos:

- \* Lograr una mayor disponibilidad de sus recursos
- \* Cuidar que los recursos tengan un rendimiento máximo y
- \* Establecer sistemas de control para salvaguardar los valores y efectivos.

De los objetivos de la administración del efectivo se desprenden los objetivos del flujo de caja que para su estudio se dividen en corto y largo plazo.

---

<sup>12</sup> Del Río G., Cristóbal. op cit. pág 27

<sup>13</sup> Gutiérrez G., Marcela. Administración de efectivo de una empresa distribidora de souvenirs en la República Mexicana. pág 40

## a. OBJETIVOS DEL FLUJO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO

Dentro de este estudio, será el enfoque principal los objetivos a corto plazo. Estos objetivos incluyen estimaciones por operaciones normales de una empresa, en un período no mayor de un año. Estos son:

- \* Mejor control y utilización de los fondos
- \* Inversión en activos de mayor redituabilidad
- \* Obtención de financiamientos externos, y
- \* Control del efectivo en empresas con sucursales y subsidiarias.

- \* Mejor control y utilización de fondos.

Para lograr un mejor control y utilización de los fondos, es necesario conocer todas las entradas y salidas de efectivo para su programación, cuidando que siempre se cuente con el efectivo necesario para efectuar pagos. Al pronosticar los movimientos de efectivo habrá una coordinación para poder contar con las entradas de efectivo en su oportunidad, analizando y considerando las posibles futuras causas que pudieran afectar dichas entradas estimadas, pues dependiendo de la oportuna recepción de las mismas se podrá efectuar la programación de pagos, manteniendo un saldo satisfactorio que no afecte la relación de reciprocidad que debemos guardar con los bancos. Con el estudio del flujo de efectivo conocemos por anticipado si habrá efectivo ocioso para su inversión temporal en títulos de fácil realización para el momento que se requiere dicho efectivo.

- \* Inversiones en activos de mayor redituabilidad.

Como se trató en el punto anterior mediante el análisis del flujo de efectivo, sabremos con anticipación si habrá excedente de dicho efectivo; el conocer el importe de dichos excedentes se requiere un análisis de las perspectivas de inversión del efectivo, cuya rentabilidad será superior a las obtenidas en las inversiones en efectivo.

\* Obtención de financiamientos externos.

En este punto se considerarán dos aspectos. Primero, el beneficio que trae consigo la elaboración y análisis del flujo de efectivo como uno de los elementos integrantes para la obtención de préstamos de parte de las instituciones de crédito; y segundo, la utilidad de la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo para la planeación de la amortización de los préstamos.

\* Control del efectivo en empresas con sucursales o subsidiarias.

En las empresas que tienen sucursales o subsidiarias, se presentan el caso de que cada oficina recibe ingresos y efectúa pagos, con el correspondiente saldo en sus cuentas bancarias.

La implantación de un sistema de control del efectivo, y en especial el estudio del flujo del mismo, permite conocer con anticipación las entradas y salidas de cada oficina, con la finalidad de reducir al mínimo el efectivo improductivo en sus cuentas corrientes en bancos.

#### b. OBJETIVOS DEL FLUJO DE EFECTIVO A LARGO PLAZO<sup>14</sup>

En los objetivos a largo plazo de los presupuestos de flujo de efectivo se consideran las operaciones a realizar en períodos mayores a un año y se consideran los siguientes:

- \* Para el reparto de utilidades a los accionistas, y
- \* Para la obtención de fondos necesarios para el crecimiento de la empresa.

\* Reparto de utilidades a los accionistas.

El flujo de efectivo es de gran importancia para la programación del reparto de utilidades a los accionistas. Las utilidades se conocen a la fecha del cierre del ejercicio social, y aunque a ésta fecha ya son utilidades generadas, no podrán ser repartidas sino hasta el momento en que el ciclo de circulación del capital permita

---

<sup>14</sup> Gutiérrez G., Marcala. op cit. pág 42

su reparto, y es el estudio del flujo de efectivo lo que nos permitirá conocer las fechas en que podrán ser entregadas.

\* Obtención de fondos necesarios para el crecimiento de la empresa.

Dentro de los planes de toda empresa se incluyen aquellos para su crecimiento, que, comprenden: ampliaciones en su planta, equipos y mercados. Para este crecimiento se requieren fuertes desembolsos que serán cubiertos con la obtención de financiamientos a largo plazo. La importancia del estudio del flujo de efectivo en este punto, estriba en la programación de la ejecución de los planes de crecimiento, de acuerdo a la obtención de dichos financiamientos ya que se requiere un tiempo mayor para adquirirlos.

Por tanto, para obtener el máximo rendimiento de los recursos se requiere que el ciclo de circulación de efectivo sea fluido a través de la repartición y reinversión de las utilidades para su crecimiento, el flujo de efectivo se inicia con el capital, fuente de riqueza.

### 3.1. HISTORIA

1841. Búfalo era una próspera ciudad situada a orillas de la frontera Norteamericana. Su nueva y creciente prosperidad, fue el resultado de su ubicación, ya que era un canal para el movimiento del comercio y de la gente entre los estados del este y el territorio del noroeste. La historia de American Express comienza en esta fecha cuando se pone en marcha un servicio para el transporte de bienes, dinero y documentos negociables entre Búfalo y Albany, en el estado de Nueva York, bajo el nombre de "Wells Fargo".

1900. A principios de siglo, empezó a participar en servicios de banca internacional. Durante la Primera Guerra Mundial, la naturaleza de la compañía cambió; el gobierno de Estados Unidos nacionalizó la parte del negocio dedicada al transporte de bienes y valores y empero, la compañía siguió creciendo en las áreas de los viajes, de los servicios financieros en los viajes y de los servicios de banca internacional.

1939. Al estallar la Segunda Guerra Mundial, se ve en la necesidad de estar preparada para sacar a los americanos de Europa con relativa comodidad y rapidez, aunque la venta de viajes disminuía, la de cheques de viajero se incrementaba, ya que tanto militares como civiles encontraban seguridad en ellos.

1950. Esta década podría considerarse como la década de las tarjetas de crédito. La Wells Fargo llevaba años analizando la decisión de entrar al negocio de las tarjetas de crédito. La operación comprendía el lanzamiento de una tarjeta que ofreciera crédito para hoteles, moteles, gasolina, restaurantes, viajes y compras. Sin embargo, éste era un terreno poco inexplorado, ya que pocos eran

los expertos y escasa la experiencia a la que se podía recurrir, lo que frenaba la decisión.

1958. De cualquier forma, tras varios años de investigación y estudio, se tomó la decisión de lanzar al mercado la tarjeta en este año. A diferencia de los demás instrumentos de crédito de la época, cuyo propósito casi siempre se limitaba a una actividad específica, la tarjeta "servicredit", como se le llamó, serviría como una extensión de los servicios de viajes y financieros de la compañía.

La tarjeta se anunció al público durante el verano de 1958 y entró en vigor el primero de octubre de este año. A finales del mismo, se contaba ya con 230,000 tarjetahabientes.

1959. Al terminar el primer trimestre de este año, cerca de 23,000 establecimientos en 72 países habían firmado contratos para recibir la tarjeta, posicionándose desde entonces como una tarjeta de viajes y entretenimiento. De estos establecimientos, destacaban las agencias de viajes, hoteles, restaurantes, centros nocturnos, arrendadoras de autos y clubes. A finales de este año, tras un año de operaciones, los tarjetahabientes sumaban 600,000. El crecimiento de las actividades en tan poco tiempo obligó a contratar a cientos de nuevos empleados. Las cuentas de los tarjetahabientes, procesadas a mano, se conservaban en archivos de piso a techo en las oficinas de la compañía en Nueva York. el control sobre autorizaciones y los gastos de los tarjetahabientes se volvían inadecuados y la verificación de los tarjetahabientes como sujetos de crédito no era del todo confiable; por lo que se inició un proceso de filtración y reorganización.

1961. En este años se introdujeron los servicios de fondos para emergencias, que permitían a los tarjetahabientes cambiar un cheque personal por hasta 250 dólares americanos, en cheques de viajero; y hasta 50 dólares americanos, en efectivo; en cualquiera de las oficinas en el mundo.

1962. Las tarjetas adquirieron un nuevo récord de 900,000 tarjetahabientes. Es entonces, que se empiezan a producir utilidades.

1963. Surgen las primeras tarjetas en divisas diferentes al dólar estadounidense. Se lanzan en México y Reino Unido.

1964. Se introduce el servicio que permita al tarjetahabiente cargar sus boletos de avión y pagarlos de 12 a 24 meses. Siguió creciendo a nivel mundial...

1973. Llegando a este año, ya contaba con 5'000,000 de tarjetas en vigor.

1976. La tarjeta es aceptada en más de 145 centros hospitalarios de Estados Unidos y Canadá.

1977. Se pone en marcha el servicio de reservaciones aseguradas, que permite a los tarjetahabientes garantizar sus reservaciones en hotel. Este es el primer servicio de tarjeta que vincula directamente al tarjetahabiente con el establecimiento.

1984. Para este año, se contaban ya con 20'000,000 de tarjetas en vigor en todo el mundo.

1985. Se ofrece a los tarjetahabientes el servicio que les permite obtener dinero en efectivo contra saldos de sus cuentas bancarias en los cajeros automáticos de ciertos aeropuertos y en los bancos participantes. Se lanza el programa de asistencia global, que ofrece ayuda médica y legal de emergencia.

1987. La cifra de tarjetahabientes llegaba a 27'000,000 y se ofrece el servicio de línea de crédito revolvente. Se introduce la campaña de "Antigüedad e historia tienen sus ventajas", "La membresía tiene sus privilegios", así como el hecho de

que se aseguraba la mayor parte de los artículos comprados por los portadores de la tarjeta contra incendio, robo, pérdida y daño accidental.

1988. Se equipara la categoría de establecimiento a la de tarjetahabiente.

1990. Todo el crédito existente se ofrece para usarse en cualquier parte el mundo.

## MEXICO

1852. Abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de Wells Fargo (subsidiaria de American Express).

Su objetivo: Brindar el mejor de los servicios turísticos a los viajeros de ruta de Vapores de San Francisco-Panamá con escala en Acapulco.

1880. La Wells Fargo inicia sus operaciones en la Ciudad de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de Donceles, edificio que hoy se conserva como una joya de arquitectura colonial.

1909. Las oficinas se instalan en una antigua casona cercana al Bosque de Chapultepec, pero al poco tiempo, deben suspenderse las actividades al estallar la Revolución Mexicana.

1925. Renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la Compañía se encaminaron a incrementar el turismo desde Cuba y los Estados Unidos.

1958. Una nueva época se inicia en la historia de la Compañía al lanzarse al mercado la tarjeta American Express. En ese año dos empleados de la Wells Fargo Mexicana son transferidos a una pequeña oficina en Av. Juárez no. 8 para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación.



1968. La Wells Fargo Mexicana cambia su razón social por la de American Express Company (México), S.A., operando en forma integrada con tres divisiones: tarjetas, viajes y cheques de viajero.

El volumen de clientes y de la operación de la compañía en México se multiplicaban día a día, tal como venía sucediendo en muchos otros países, lo cual obligó a American Express México a cambiar en varias ocasiones la ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales antes de establecerse en 1971, en su edificio de Hamburgo 75.

Se cambian las oficinas de la División Tarjetas y Cheques de Viajero al actual edificio de Av. Patriotismo 635.

Se agrega a la razón social las siglas "de C.V."

La división Viajes queda en las oficinas ubicadas en la Zona Rosa.

El asombroso desarrollo de American Express sin duda alguna se debe, en gran parte, al esfuerzo y dedicación de su personal, que valiéndose de las más modernas técnicas en sus áreas respectivas, contribuye día a día al logro de los objetivos trazados.

1985. A raíz del terremoto sucedido en la Ciudad de México, el departamento de Viajes hasta entonces en la Zona Rosa, fue reubicado en las oficinas de Patriotismo en donde se encuentra actualmente.

### 3.2. FINALIDADES Y PRINCIPIOS

Los principios que utiliza para cumplir con la misión, podemos resumirlos en: comunicación, integridad, actitud positiva, cooperación, unión de esfuerzos, involucramiento y objetivo común.

1) Respecto a los clientes, "Poner los intereses del cliente en primer lugar" refiriéndose a que todas sus actividades deben estar enfocadas a mejorar las expectativas que sus clientes tengan hacia el servicio que American Express les ofrece. Esto no quiere decir que sólo aquellos que tratan directamente con los

clientes pueden hacerlo, cualquier actividad que se lleva a cabo tiene la finalidad de servir a aquellos que son la razón de existir de la empresa: los clientes.

2) "Una búsqueda continua de la calidad en todo lo que se hace". Este principio es indispensable para que cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Empresa sean mejoradas continuamente, con la finalidad de complacer aún más las necesidades de los clientes. Por tanto el proceso de transformación es interminable y depende de cada uno de los integrantes de la Compañía: "Ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy".

3) El trato digno y respetuoso hacia la propia gente es la mejor forma de convivir diariamente en favor de un desarrollo satisfactorio de las carreras que cada participante recorre en la Compañía. Por eso "tratar a la gente con respeto y dignidad" incluye también el reconocimiento y las recompensas (meritocracia) que todos esperamos al hacer bien nuestro trabajo. El apoyo y la ayuda que reciben los subordinados de sus jefes es fundamental para dar sentido a la labor diaria.

4) El valor de la integridad puede ser confundido un poco ya que fácilmente podríamos pensar en cuestiones de honestidad, pero no lo es todo aunque tiene mucho que ver. Tener una "conducta que refleje los más altos niveles de integridad" tiene que ver con una serie de características que hacen a la Organización altamente efectiva. Es decir, este valor habla de "integrar" todas estas cualidades en la planta gerencial y directiva.

Conducirnos con integridad quiere decir actuar congruentemente con lo que predicamos, promover la participación de los miembros de la Empresa a través de sus aportaciones, proveerlos de la información necesaria para realizar bien su trabajo, etc. La honestidad es sólo el principio.

5) Nadie puede realiza un trabajo realmente efectivo por sí mismo, aunque así parezca, cualquier trabajo tiene alguna relación o repercusión en otras áreas y esto no sólo es inevitable, sino convenientemente cierto. Para ser efectivos se

necesita del "trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo". En la medida en que cooperan unos con otros se puede responder más rápida y eficientemente a los requerimientos de los clientes American Express y de la misma Empresa.

6) El valor de ser buenos ciudadanos nos recuerda que la presencia de cada uno de los miembros de la Empresa en la comunidad implica una gran responsabilidad. Desde el momento en que American Express decidió operar en México comenzó a tener cierto impacto en nuestra comunidad, por ejemplo, apoya a asociaciones no lucrativas que protegen a niños enfermos, patrocina eventos culturales, contribuye a la preservación de la cultura de nuestro país, etc., por ello "ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos y trabajamos" no sólo es una buena idea, es todo un valor de los miembros que participan en esta empresa.

### 3.2.1. MISION DE AMERICAN EXPRESS CO.

La misión de "American Express" consiste, desde que se fundó, en ofrecer a los clientes seguridad en los servicios (hacerlos primordialmente accesibles), y generar confiabilidad.

Los servicios se extienden a través de empresas relacionadas con viajes, aseguradoras, Banca Internacional, comunicaciones y entretenimiento. Muchos de estos servicios se proporcionan para la gente que planea y decide viajar, para prevenir las pérdidas por robo, fraude y por la pérdida de un valor personal o bien para los que dependen de transacciones financieras.

"Es nuestro propósito satisfacer estas necesidades, que día a día se acrecentan, transformándolas en un gran complejo que requiere los más altos niveles de integridad y confiabilidad".

El próspero desarrollo de la compañía refleja la habilidad de conjuntar los mencionados servicios, esto ha beneficiado a los tarjetahabientes, empleados, accionistas y las comunidades bajo las cuales opera.

“La confiabilidad de sus múltiples servicios ha sido factor determinante del éxito durante 140 años y continuará siéndolo, dado que, competimos con nuestros productos y servicios en el constante cambio del mercado mundial”.

Con el fin de capitalizar las exclusividades y obligaciones implícitas en la reputación de la compañía, se ha enfocado en:

- \* Prometer sólo lo que puede cumplir; y cumplir lo que promete, así como asegurarse de que los clientes reciban servicios extraordinarios por el desembolso que realizan.
- \* Siempre recordar que, es una organización de “gente ayudando gente”.
- \* Mantener un clima laboral estable por medio de incentivos y promociones, que lo estimulen al máximo.
- \* Buscar incansablemente nuevos servicios, mejores formas de negocios y oportunidades en nuevos mercados.
- \* Desarrollar y adquirir negocios que realicen y aumenten la imagen de la compañía y ofrezcan beneficios a largo plazo a los accionistas.
- \* Mantener un alto nivel de sensibilidad en el medio social en el que opera, y conducir las actividades públicas se cumplan.

### 3.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Cuenta con un presidente que encabeza la compañía, tiene a su cargo a cinco Vicepresidencias: Recursos Humanos, Finanzas, Servicios de Viajes, Mercadotecnia y Servicio a Clientes. Cada una se divide en Direcciones y Gerencias que, varían de acuerdo a la responsabilidad y complejidad del área.

Para entender un poco más el funcionamiento de las tarjetas en sí, expondré la estructura de la Vicepresidencia de Servicio a Clientes que se considera la parte medular del manejo de la empresa cuenta con tres direcciones: autorizaciones, servicio a clientes y establecimientos, y por último la de servicios de crédito.

La dirección de autorizaciones se divide en:

- Gerencia de cuentas nuevas, encargada de la recepción y captura de tarjetahabientes, así como su decisión de aprobación.

- Gerencia de autorizaciones, quien recibe llamadas por parte de los establecimientos afiliados, aceptando o declinando la petición de crédito para los tarjetahabientes.

La dirección de servicio a clientes y establecimientos, cuenta con:

- Gerencia de servicio a clientes: encargada de la atención directa a los tarjetahabientes, proporcionándoles el servicio que deseen con el uso de la tarjeta, tales como: información acerca de las promociones, petición de cumplimiento de los beneficios ofrecidos por ser tarjetahabientes, ubicación de los centros de pago, quejas por el servicio.

- Gerencia de servicio a establecimientos: una de sus funciones principales es el proporcionar todo tipo de servicios a los negocios afiliados a American Express, así como decidir la aceptación de afiliación por parte de más establecimientos.

La dirección de servicios de crédito, cuenta con las gerencias de:

- Crédito: encargada del cobro de las cuentas vigentes con uno o dos meses de atraso, con el fin de evitar su cancelación automática. También tiene la función de analizar cuentas de probable riesgo para la compañía para su control. Además determinar si el uso que se da a la tarjeta es el adecuado y se encuentra dentro de las políticas de manejo de acuerdo al contrato. Después de su análisis se decide la vigencia de la cuenta.

- Cobranzas: es el área encargada de la recuperación de cartera difícil, mediante la aplicación de gestiones severas y firmes de cobranza (telefónica y personalizada) en cuentas canceladas, a fin de reducir al máximo las pérdidas de la empresa.

- Jurídico: es el área encargada de la cobranza judicial y extrajudicial, apoyada en argumentos y procesos técnico-jurídicos, de la cartera difícil de cobrar. Dependiendo de la gravedad y dificultad de cobro, se decide si debe existir la intervención de agencias externas para que se recuperen los saldos.

#### 3.4. PRODUCTOS AMERICAN EXPRESS

Las tarjetas American Express se caracterizan por ser tarjetas de servicio, es decir, no hay pagos de saldos mínimos en la fecha límite de pago, tiene que liquidarse el total del saldo facturado. Además no tiene un límite preestablecido de cargos, el tarjetahabiente es libre de realizar cargos en base a su historial o manejo promedio de la cuenta y cuando es nueva su tarjeta, la base es su ingreso mensual comprobado.

Existen tarjetas personales, corporativas y cheques de viajero por lo que respecta a México.

El tarjetahabiente puede comprobar su saldos al último corte via telefónica o bien a través de su estado de cuenta que, se envía mensualmente por correo al domicilio proporcionado.

### 3.4.1. TARJETA AMERICAN EXPRESS PERSONAL CARD, GOLD CARD, PLATINUM, CORPORATE Y GOLD CORPORATE

#### Beneficios:

#### 1. Asistencia global en viajes.

Proporciona a los tarjetahabientes asistencia y/o referencia médica y legal en México y en el extranjero ante casi cualquier percance que pudiera presentarse durante algún viaje a partir de 100 kms. del lugar de residencia. Sólo para The Platinum Card, este servicio es extensivo a cónyuge e hijos menores de 21 años.

Para solicitar asistencia, el tarjetahabiente únicamente deberá llamar a GESA (Groupe European, S.A.), en donde le atenderán durante las 24 hrs. de los 365 días del año en los respectivos teléfonos (dependiendo del continente donde se encuentre) , proporcionándole la ayuda de un médico, un abogado o un dentista, de acuerdo al producto:

#### En México y en el extranjero:

#### Para todas las tarjetas

- \* Referencia médica y legal las 24 hrs. del día (atención en español).
- \* Asistencia legal con avance de fondos hasta de:
  - 2500 usd en personal card y gold card
  - 3500 usd en corporate
  - 5000 usd en gold corporate y platinum
- \* Repatriación o traslado en caso de fallecimiento o entierro local.
- \* Transmisión de mensajes.
- \* Informaciones previas a un viaje.

#### Para corporate, gold corporate y platinum

- \* Boleto para profesional reemplazante.

#### Para gold, gold corporate y platinum

- \* Traslado médico al centro hospitalario más cercano.
- \* Regreso anticipado por fallecimiento de algún familiar.
- \* Repatriación y traslado al domicilio.

#### Para gold corporate y platinum

- \* Repatriación o traslado de los miembros de la familia en primer grado.
- \* Boleto de ida y vuelta para un familiar en caso de emergencia.
- \* Envío de documentos profesionales.
- \* Envío de medicamentos no existentes en algún país.
- \* Búsqueda y transporte de equipaje y efectos personales.
- \* Asistencia administrativa.
- \* Referencia de intérpretes.
- \* Referencia de servicios secretariales temporales.
- \* Referencia de servicios de protección.

#### Platinum

- \* Localización de productos difíciles de encontrar.
- \* Coordinar la compra y entrega de regalos alrededor del mundo.
- \* Referencia de grúas y talleres mecánicos.
- \* Pago de remolque en caso de avería, 100 usd por evento, dos por año.

#### En el extranjero:



### Para todas las tarjetas

\* Gastos médicos y de hospitalización

personal y corporate: 2500 usd por evento, dos por año (5000 usd al año)  
gold, gold corporate y platinum: 5000 usd por evento, dos por año (10,000 usd al año).

\* Gastos dentales hasta por 100 usd por evento.

\* Gastos de hotel por convalecencia 50 usd por día.

### Platinum

\* Gastos de abogado y fianzas hasta de 5,000 usd por evento, 2 por año.

## 2. Protección contra pérdida y demora de equipaje.

Cuando un tarjetahabiente adquiere sus boletos de avión, los de su cónyuge y sus hijos mayores de 12 y menores de 21 años con The Gold Card, The Platinum Card, Corporate Card y Gold Corporate Card, queda cubierto en los siguientes casos:

### DEMORA DE EQUIPAJE

Se considera demora cuando el equipaje registrado no llega en el mismo vuelo que el Tarjetahabiente.

Exclusivamente en el trayecto fuera de su lugar de residencia (Demora Out), el Tarjetahabiente podrá obtener hasta:

Gold y Corporate: \$2,000

Platinum y The Gold Corporate: \$2,500

Para el reembolso de la cobertura de Demora, el Tarjetahabiente deberá presentar las notas de compra de ropa esencial y artículos de aseo personal. El importe que se le reembolse será el total de sus compras hasta por el límite estipulado.

El Tarjetahabiente debe presentar su reclamo en cualquier Oficina de American Express, dentro de los primeros quince días después de su regreso, entregando:

- \* Notas de compra de la ropa esencial y/o artículos de tocador
- \* Copia carbón del boleto de avión (cupón pasajero)
- \* Voucher de compra con alguna de las Tarjetas American Express (excepto Personal Card)
- \* Hoja de reclamo ante la aerolínea debidamente sellada y firmada por ellos y con el número del boleto de registro del equipaje debidamente indicado
- \* Tarjetahabientes Gold Corporate y Corporate, deberán entregar copia de la identificación que los acredite como empleado de la compañía a la que pertenece La Tarjeta

En este caso, no se requiere forzosamente de documentos originales.

Una vez aprobado el reembolso por el administrador, este se acredita a La Tarjeta.

#### PERDIDA DE EQUIPAJE

Se considera Pérdida una vez transcurridas 72 horas desde la demora y el equipaje aún no ha sido localizado. En este caso no influye si se trata de el trayecto de ida (Departure) o del de regreso (Arrival); el Tarjetahabiente obtendrá:

Gold y Corporate: \$1,800 por maleta, máximo 2

Platinum y Gold Corporate: \$4,800 por maleta, máximo 3

Deberá presentar su reclamo en cualquier oficina de American Express, dentro de los primeros quince días después de haber finalizado su viaje, entregando, además de los documentos detallados anteriormente (excepto notas de compra):

- \* Tickets del equipaje extraviado

\* Forma finiquito debidamente sellada y firmada por el Tarjetahabiente (este formato es proporcionado en cualquier Oficina de American Express).

En este caso , es **INDISPENSABLE**, que el Tarjetahabiente entregue el original de los documentos.

Este beneficio **NO ES UN SEGURO**. Si el equipaje es localizado, el Tarjetahabiente tiene la opción de recuperarlo y devolver el crédito otorgado y viceversa.

### 3. Seguro automático contra accidentes en viajes.

Al adquirir los boletos de viaje en su totalidad con la Tarjeta American Express o The Gold Card, el tarjetahabiente queda protegido en sus viajes en cualquier transporte público autorizado (transporte de línea comercial legalmente constituida, en ruta fija), desde el momento de abordar y hasta llegar a su destino.

El importe de indemnización es de:

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| <b>Personal</b>       | <b>\$300,000</b> |
| <b>Gold</b>           | <b>\$500,000</b> |
| <b>Platinum</b>       | <b>\$500,000</b> |
| <b>Corporate</b>      | <b>\$400,000</b> |
| <b>Gold Corporate</b> | <b>\$900,000</b> |

Esta cantidad aplica en caso de fallecimiento y algunas situaciones de pérdidas orgánicas: para el tarjetahabiente básico, cónyuge e hijos mayores de 23 años que dependan económicamente de él, con sólo pagar los boletos de cualquier transporte comercial autorizado (barco, avión, ferrocarril o autobús) con cualquiera de Las Tarjetas American Express.

Los beneficiarios de este seguro deberán ser asignados por el tarjetahabiente en caso de que estos no sean familiares en primer grado mediante una carta firmada con dirección, número de Tarjeta y detalle de nombre y parentesco de los beneficiarios.

Si el tarjetahabiente desea nombrar como beneficiarios a sus familiares en primer grado, no será necesaria una notificación por escrito, pues ellos quedan como tales en forma automática.

#### 4. Disposición de dinero en efectivo.

En México, el tarjetahabiente puede cambiar cheques personales (Emergency Check Cashing) cada 7 días en cualquiera de las Agencias de Viaje American Express por las siguientes cantidades:

**\$250 usd** o su equivalente en moneda nacional para la tarjeta American Express  
**\$400 usd** en el extranjero

En el extranjero, puede disponer de efectivo cada 21 días en más de 30,000 cajeros automáticos suscribiéndose al programa de Express Cash; o bien acudir a las Oficinas de Servicios de viaje American Express.

#### 5. Reservaciones aseguradas.

Este plan garantiza al tarjetahabiente que su reservación de hotel y/o automóvil rentado siempre será respetada, aún cuando exista retraso en su llegada.

Al llamar para hacer reservaciones en los hoteles y arrendadoras de autos afiliados a este plan, se deberá proporcionar nombre y número de tarjeta, y solicitar un número de confirmación.

Si no hubiera habitación disponible cuando llegue, el gerente del hotel le brindará hospedaje en hotel similar, el pago de una habitación por una noche, transportación y llamada de tres minutos si llegara a necesitarlo.

#### 6. Reemplazo de emergencia.

El tarjetahabiente puede obtener el reemplazo de su Tarjeta, generalmente en 24 hrs en cualquiera de las Oficinas de Servicios de Viaje American Express y sus representantes en más de 150 países.

Esta tarjeta es provisional y tiene vigencia de 2 meses.

#### **7. Protección en caso de pérdida o robo de la tarjeta.**

El tarjetahabiente deberá reportar su tarjeta al departamento de servicio a clientes o bien en cualquiera de las Oficinas de Servicios de Viaje de American Express.

#### **8. Garantía plus.**

Este servicio extiende hasta por un año más la garantía de los productos que se adquirieran con cualquiera de Las Tarjetas American Express, de acuerdo a lo estipulado en la garantía original del producto.

El Tarjetahabiente tiene que presentar su reclamo ante la compañía que maneja el beneficio (CABSA). Teniendo que entregar a la vez:

- \* Voucher de compra del artículo con cualquier Tarjeta American Express
- \* Garantía original
- \* Factura de compra
- \* Forma de reclamo debidamente llenada y firmada por la persona que repare el equipo y por el Tarjetahabiente (esta forma le será proporcionada en cualquier Oficina de Amex).

El importe de la reparación le será acreditado a La Tarjeta.

#### **9. Asistencia en Viajes.**

Los Planes de Asistencia opcionales ofrecen servicios vinculados a lo que pueda suceder durante un viaje. Mediante estos planes los Tarjetahabientes pueden obtener, en adición a la cobertura gratuita:

- \* Asistencia Médica

- \* Asistencia Legal

- \* Asistencia Mecánica en México

- \* Asistencia Administrativa

- \* Informaciones previas a un viaje

- \* Assistance Express. Este programa es adicional al de Asistencia Global en Viajes y ayuda a incrementar la cobertura del beneficio sin costo.

Assistance Express duplica la cobertura que se adquiere desde el momento de ser Tarjetahabiente, adicionando además, la asistencia mecánica en México, traslado médico incluyendo ambulancia aérea, avance de fondos para enfrentar cualquier emergencia médica en México, entre otros.

La asistencia se proporcionará en el idioma del Tarjetahabiente, cuando se encuentre viajando a más de 100 kms de su lugar de residencia, las 24 horas los 365 días.

Costo (costo mensual por persona inscrita, sin la necesidad de ser Tarjetahabiente):

Personal y corporate, 5 usd

Gold Card, 8 usd

- \* Kilómetro CERO. Brinda ayuda a Tarjetahabientes durante las 24 horas, en emergencias médicas y legales (a través de referencia) y mecánicas (mediante el uso de grúas); desde su domicilio hasta el km. 100.

Costo:

Personal 2.50 usd

Gold Card y Platinum 4.50 usd

Los 2 últimos servicios son beneficios proporcionados por GESA.

#### 10. Plan de Pensiones.

El Plan de Pensiones tiene como objetivo el ahorro a largo plazo, pues son instrumentos que permiten a los Tarjetahabientes conformar su retiro, complementando otros ingresos o planes de inversión.

- \* Plan de pensiones META XXI-SEGUROS GENESIS

Este Plan de Pensiones ofrece ventajas fiscales al poder deducir de impuestos las aportaciones al plan. Además, permite al Tarjetahabiente construir, al mismo tiempo un fondo de ahorro para la jubilación, con toda flexibilidad y seguridad.

Con Meta XXI, el Tarjetahabiente puede realizar aportaciones mensuales, anuales y extraordinarias, pagándoles el 100% de los intereses producidos (nunca menor al 4% en dólares), y sin ninguna penalización a partir del noveno año de su inscripción.

Así, el Tarjetahabiente recibirá anualmente un estado de cuenta detallado y completo de sus aportaciones al fondo.

#### 11. Seguros para la salud.

Este tipo de seguros reembolsan o pagan gastos médicos, de hospitalización, cirugías, consultas médicas, análisis clínicos, transplante de órganos, etc.

Existen planes que pagan al asegurado una suma en efectivo por cada día que permanezca hospitalizado.

#### \* Plan médico familiar de Seguros Cigna, S.A.

Brinda al Tarjetahabiente hasta 1'000,000 usd de cobertura en gastos médicos.

Ofrece libre elección de especialistas y hospitales a nivel mundial. La forma en que opera este seguro, es mediante el reembolso de los gastos cubiertos por el plan.

Las primas a pagar van de acuerdo con la edad del asegurado y al deducible que se elija al momento de la inscripción. Este seguro aplica para The Gold Card y The Platinum Card.

#### \* Hospital Cash de Seguros Cigna, S.A.

Paga la asegurado una indemnización por cada día que permanezca hospitalizado a consecuencia de un accidente o una enfermedad, con primas que varían conforme a la edad.

Las indemnizaciones las recibe en efectivo y puede emplearlas en lo que más le convenga: para pagar el deducible del seguro médico, o para cubrir cualquier gasto no previsto. En caso de que el Tarjetahabiente requiera atención en la unidad de cuidados intensivos, la indemnización se duplica.

Indemnización diaria por hospitalización hasta un máximo de 365 días:

Personal varía de 75 usd a 200 usd diarios: \$300 diarios

Gold varía de 150 usd a 400 usd diarios: \$400 diarios

#### \* Línea Azul hospitalaria de Grupo Nacional Provincial

Ofrece cobertura en los más prestigiados hospitales en México, con cobertura por emergencias en el extranjero.

En caso de acudir a un hospital en convenio con Grupo Nacional Provincial, el pago se hará directamente al hospital sin que el Tarjetahabiente requiera hacer desembolso alguno. Además, no se descontará ningún deducible ni coaseguro con sólo mostrar la tarjeta de inscripción.

Línea Azul cubre:

- . Hasta \$549,000 (equivalente a 1,000 salarios mínimos mensuales) de gastos médicos.
- . La práctica de deportes peligrosos.
- . SIDA a partir del cuarto año de inscripción al plan.

El Tarjetahabiente puede inscribir a su familia sin que él esté inscrito en este plan.

Prima mensual: varía de \$133 a \$692 de acuerdo al sexo y la edad.

#### 12. Seguros de vida.

Los riesgos que cubren los Seguros de Vida son más amplios que los que brindan los Seguros de Accidentes, porque pagan la prima asegurada a los



beneficiarios si el asegurado fallece por cualquier causa; sea por accidente o por enfermedad.

**\* VIDA 10 de Seguros Genesis**

Es un seguro de vida y plan de ahorro a la vez, ya que al término de 10 años. se devuelve el 75% del monto invertido si no es utilizado el seguro.

El plan permite escoger entre tres niveles de prima mensual y ofrece un 20% de descuento en la prima del cónyuge al inscribirse junto con el tarjetahabiente.

Además, otorga gratuitamente al titular de la póliza un Check-Up cada 2 años.

Prima: Varía de 35usd a 120usd en plan individual y de 63usd a 216usd en plan conyugal.

**\* VIDA Plus de Seguros Genesis**

Cubre a los Tarjetahabientes asegurados por un período de 10 años en caso de fallecimiento por cualquier causa. Además, adelanta el 30% de la suma asegurada ( 30% de hasta 424usd ) si se llega a diagnosticar alguna de las siguientes enfermedades: cáncer, infarto agudo al miocardio, operación de By Pass, accidente cerebro vascular o insuficiencia renal.

Vida Plus ofrece un 10% de descuento de prima en la inscripción del cónyuge del Tarjetehabiente.

Prima: Varía de 50usd a 100usd en plan individual y de 95usd a 190usd en plan conyugal.

**\* PLAN PORVENIR de Seguros Génesis**

Este seguro fue diseñado para asegurar el desarrollo profesional de los hijos del Tarjetahabiente.

En caso de que el Tarjetahabiente falleciera, Plan Porvenir pagaría sus hijos inscritos una mensualidad de 500 usd para educación escolar (hasta los 19 años) y 1,000 usd para cubrir gastos universitarios (de 20 a 23 años).

Al no utilizar el seguro de vida, cuando los hijos del Tarjetahabiente tengan 23 años, Plan Porvenir les paga 10,000 usd para que inicien sus proyectos.

La prima es la misma desde la inscripción hasta que los hijos del Tarjetahabiente tengan 19 años, gozando de la protección durante 4 años posteriores sin necesidad de pagar prima.

El importe de la prima varía, conforme a la edad del titular y la de sus hijos asegurados.

### 13. Seguros de Accidentes.

Su objetivo es brindar una protección económica a los dependientes del Asegurado en caso de que éste sufriera un accidente mortal.

Los Seguros de Accidentes pagan una indemnización si el Asegurado fallece, y en ocasiones, si sufre invalidez permanente.

Las primas son menores, porque la probabilidad de que una persona muera en un accidente es menor a la de muerte natural.

#### \* Airtrip Personal de Seguros Cigna, S.A.

Es el complemento perfecto para el seguro gratuito contra Accidentes en Viaje.

Le ofrece al Tarjetahabiente una cobertura adicional de hasta 1'000,000 usd con sólo una prima de 32 usd cada vez que viaje en avión y lo portege desde el traslado hacia o desde el aeropuerto. Existe otra opción de cobertura que brinda hasta 500,000 usd con una prima de 17 usd por viaje.

No hay límite de edad. La prima se carga únicamente cuando se adquiere un boleto de avión a través de cualquiera de las Tarjetas American Express.

#### \* Futuro Protegido de Seguros Cigna, S.A.

Ofrece cobertura en caso de muerte o pérdidas orgánicas por accidente. La cobertura inicial es de 150,000 usd. Su mayor beneficio es el aumento en la suma asegurada durante 10 años en un 10% del valor de la suma inicial de cada

año. De esta forma, a los 10 años la cobertura se habrá duplicado, sin que la prima mensual aumente.

Prima: 31.90 usd plan individual y 47.85 usd en el plan conyugal.

\* Plan de Muerte accidental de Seguros Cigna, S.A.

Este seguro es ideal para Tarjetahabientes que llevan una vida activa y viajan con frecuencia por placer o negocios, ya sea en avión o vía terrestre.

El Tarjetahabiente está cubierto en caso de muerte accidental los 365 días del año en México y en cualquier parte del mundo, mediante las siguientes primas y coberturas:

Prima: 16 usd

Cobertura:

300,000 usd si el accidente ocurre en cualquier transporte comercial autorizado.

200,000 usd si el accidente ocurre en automóvil particular.

100,000 usd en cualquier otro tipo de accidente.

\*Plan de Protección de Ingresos de Seguros Cigna, S.A.

Este seguro brinda al Tarjetahabiente un ingreso mensual continuo de 1,000 usd, descontando la indemnización pagada durante el periodo de invalidez temporal.

Prima mensual: 12.50 usd

\* Plan de Seguridad Familiar de Seguros Comercial-América.

Protege el bienestar de la familia del Tarjetahabiente, en caso de que éste perdiera la vida en un accidente.

Contempla un ingreso familiar mensual durante 24 meses, un fondo de necesidades urgentes y un fondo para la educación de sus hijos.

La cobertura puede llegar a sumar más de :

\$600,000 con Personal Card

\$1'200,000 con Gold y Platinum

#### 14. Seguros de Autos.

Su objetivo es brindar a los Tarjetahabientes la oportunidad de asegurar su automóvil, con la facilidad de pagos de prima mensual, anual o semestral, conforme a sus intereses.

Además de tener diversas opciones de cobertura.

\* Auto Centurión 100 de Grupo Nacional Provincial.

Este seguro de automóvil ofrece dos coberturas:

- . Cobertura Limitada- cubre el robo total de la unidad con un 10% de deducible, responsabilidad civil y extensión de cobertura, gastos médicos a ocupantes y asesoría legal y fianza garantizada.
- . Cobertura Amplia- cubre adicionalmente daños materiales con un deducible del 5% y rotura de cristales con el 20% de deducible sobre el valor del cristal.

En ambas coberturas es posible amparar cualquier equipo especial que exceda los estándares de fábrica, sólo en caso de pérdida total del automóvil.

La cobertura es inmediata si el Tarjetahabiente se presenta con su vehículo en el Módulo de Patriotismo, en donde un valuador le atiende y le entrega su póliza al momento. Si la solicitud se recibe por fax o por correo, la póliza se emitirá dentro de las 72 horas siguientes a su recepción.

El monto de la prima varía de acuerdo al modelo del automóvil y sus características.

#### 3.4.2. TRAVELERS CHEQUES

El Travelers Cheques American Express es un instrumento de pago que puede ser utilizado alrededor del mundo para la obtención de bienes y servicios para viajeros tanto en vacaciones como en viajes de negocios, además de estas denominaciones en dólares americanos los hay en otras seis divisas

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

internacionales: libra esterlina, franco francés, dólar canadiense, dólar americano, yen japonés, franco suizo, marco alemán. A diferencia del dinero en efectivo, si los Travelers Cheques son extraviados, robados o destruidos, pueden ser fácilmente reemplazados.

Todos los Travelers Cheques en dólares de los EEUU están grabados e impresos en papel de seguridad, en azul y púrpura. El papel se fabrica exclusivamente para este propósito, con la marca de agua AMEXCO, en la parte inferior izquierda (visible a contraluz), impreso en tinta magnetizada, contiene un número de código que permite el manejo automatizado del Travelers Cheque.

Bajo los términos del Convenio con el Comprador, éste no está protegido, en caso de pérdida o robo, hasta que los Travelers Cheques estén firmados una vez en la parte superior izquierda. Por lo tanto, el comprador deberá firmar cada Travelers Cheque con tinta en el momento mismo de la transacción.

Para negociar los, es necesario endosarlos, contra-firmando ahora en la esquina inferior izquierda en presencia de la persona que los está aceptando. Para protección del comprador, ningún Travelers Cheque deberá ser firmado para su aceptación hasta el momento en que vaya a realizarse la operación.

En muchos países alrededor del mundo, los Travelers Cheques American Express son aceptados para su cambio, sin cargo o comisión alguna, sin embargo; al igual que cualquier otro instrumento financiero, en algunos países están sujetos a cargos impuestos por las autoridades locales o por asociaciones bancarias. Estos cargos y el costo de cualquier impuesto o estampilla fiscal que se exijan, deberán ser cubiertos por el comprador.

Los Travelers Cheques American Express pueden ser usados en cualquier momento, sin límite de tiempo porque no tienen vencimiento. Sus clientes, después de un viaje pueden guardar sus Travelers Cheques no contrafirmados para un próximo viaje o para cualquier emergencia.

### 3.5. CONTRATO ENTRE EL TARJETAHABIENTE Y AMERICAN EXPRESS TRAVEL RELATED SERVICES, INC.<sup>1</sup>

**IMPORTANTE:** Este contrato regula el uso de la Tarjeta "American Express ..." (la "Tarjeta"). Antes de que usted (el "Tarjetahabiente") firme la solicitud para obtener la Tarjeta, que es el documento donde se contiene este Contrato, deberá leer este Contrato en su totalidad, ya que, por virtud de la firma de este mismo documento y por la simple firma, uso y aceptación de la Tarjeta, usted como Tarjetahabiente se obliga a cumplir con todas las siguientes estipulaciones de este Contrato.

1. La emisora de la Tarjeta es American Express TRS Inc., una sociedad organizada y existente bajo las leyes del Estado de Florida ("Amex"), con domicilio en 2655 Le Jeune Road, Coral Gables, Florida, y registrada bajo el número M17649 en el registro de compañías del Departamento de Estado del Estado de Florida, la cual actuará en México, para todo lo relativo a la Tarjeta, en los términos de los artículos 273 y demás aplicables del Código de Comercio, a través de su representante, American Express Company (México), S.A. DE C.V. (el "Agente"), con domicilio en Patriotismo No. 635, 03710 México, D.F., una sociedad organizada y existente bajo las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura constitutiva número 2390 otorgada el 11 de agosto de 1909 ante la fe del Lic. Carlos Guerrero, entonces notario número 58 del Distrito Federal, misma escritura que está registrada bajo el No. 90 a fojas 44, volumen 38, Libro Tercero de la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal.

El Agente siempre actuará expresamente a nombre y por cuenta de Amex, de conformidad y en los términos del artículo 285 del Código de Comercio.

2. Amex cuenta con las autorizaciones necesarias para la operación de la Tarjeta, por lo que este Contrato crea una relación legal entre Amex y el Tarjetahabiente

---

<sup>1</sup> Contrato original de la Compañía

por virtud de la cual el Tarjetahabiente se obliga a pagar el importe de todos los Cargos que se carguen a la Cuenta de la Tarjeta. El concepto "Cargos" significa las cantidades cargadas al "Estado de Cuenta" del Tarjetahabiente, incluyendo sin limitación: todas las compras de mercancías o servicios, depósitos en garantía, cuotas de membresía, abonos mensuales correspondientes a planes de pago diferido, cargos para compensar parte del costo de los servicios prestados directamente al Tarjetahabiente por cualquier banco, servicios por aseguramiento de reservaciones en hoteles afiliados al Sistema de Servicios de la Tarjeta American Express, comisiones por cheques devueltos y por el manejo de la Cuenta de la Tarjeta, comisiones por cobranzas de cheques librados sobre bancos cuando sea aplicable, cargos por mora y todos los impuestos que puedan ser aplicables.

El Tarjetahabiente conviene en que los Establecimientos podrán solicitar autorización de Amex o de sus compañías afiliadas antes de aceptar un Cargo. Amex podrá negar la autorización de algún Cargo que el Tarjetahabiente desee hacer, lo que le será notificado. Igualmente, Amex podrá cancelar o suspender el uso de la Tarjeta dentro o fuera de México para hacer Cargos o para cualquier otro propósito, pudiendo tomar tal decisión en cualquier tiempo, lo que notificará al Tarjetahabiente.

3. Los Cargos podrán ser hechos en cualquier Establecimiento de servicios, industrial, comercial o de otra clase que esté autorizado por Amex o por sus compañías relacionadas (el "Establecimiento"). Cuando un Establecimiento acepte la Tarjeta y un Cargo, y el Tarjetahabiente firme o permita la emisión de Notas de Cargo ("Notas de Cargo"), Amex hará pago al Establecimiento de la correspondiente Nota de Cargo, constituyéndose como acreedor sustituto, por lo que al ser cargadas las Notas de Cargo en la Cuenta de la Tarjeta, el Tarjetahabiente queda obligado a pagar inmediatamente a Amex el importe señalado en las Notas de Cargo, de acuerdo con los términos previstos por los artículos 2029, 2030 y demás aplicables del Código Civil para el Distrito Federal

en Materia común y para toda la República en Materia Federal, así como los demás Cargos que se hayan cargado en la cuenta de la Tarjeta.

4. El Tarjetahabiente puede ser Tarjetahabiente Básico o Tarjetahabiente Complementario.

Al Tarjetahabiente persona física o moral que solicite de Amex la expedición de una o más Tarjetas se le denominará "Tarjetahabiente Básico", quien tendrá una cuenta con Amex, a la cual se le llamará la "Cuenta de la Tarjeta". La Tarjeta que Amex expida al Tarjetahabiente Básico se denominará "Tarjeta Básica".

Si un Tarjetahabiente recibe una Tarjeta a petición de un Tarjetahabiente Básico para ser usada en relación con la cuenta de la Tarjeta del Tarjetahabiente Básico, ese Tarjetahabiente se denominará "Tarjetahabiente Complementario" y las Tarjetas expedidas a los Tarjetahabientes Complementarios se denominarán "Tarjetas Complementarias". Las Tarjetas Complementarias se expedirán a solicitud de un Tarjetahabiente Básico y podrán ser canceladas a petición de dicho Tarjetahabiente Básico o por Amex en caso de que el Tarjetahabiente Básico o el Tarjetahabiente Complementario no puedan o no quieran cumplir con todas las obligaciones relativas a, o derivadas de la Tarjeta, su uso o posesión, o de la Cuenta de la Tarjeta.

El Tarjetahabiente Básico y todos y cualquier Tarjetahabiente Complementario están obligados mancomunada y solidariamente a cumplir con todos los términos y condiciones de este Contrato y con las modificaciones que de vez en cuando se hagan, según se estipula en este Contrato.

El Tarjetahabiente cuyo nombre esté grabado en la Tarjeta es la única persona que puede utilizarla, ya que la Tarjeta no es endosable ni transferible. Por tal motivo, al recibir la Tarjeta, ésta deberá ser firmada de inmediato por el Tarjetahabiente cuyo nombre esté grabado en la Tarjeta, para prevenir un mal uso de la misma. La firma que aparezca en la tarjeta debe ser la misma con la que se firma este Contrato.

Las personas morales no podrán ser Tarjetahabientes Complementarios. Cuando una persona moral tenga el carácter de Tarjetahabiente Básico, tendrá una cuenta



de Tarjeta en la cual puede autorizar a personas físicas como Tarjetahabientes Complementarios. Sin embargo, una persona moral no podrá usar directamente la Tarjeta para hacer Cargos pues tales Cargos sólo podrá hacerlos a través de sus Tarjetahabientes Complementarios.

5. Amex enviará Estados de Cuenta únicamente al Tarjetahabiente Básico. Los Estados de Cuenta se enviarán por lo menos una vez al mes y mostrarán los Cargos del Tarjetahabiente Básico y aquellos hechos por los Tarjetahabientes Complementarios, así como las cantidades abonadas desde la fecha de corte del previo Estado de Cuenta. El Tarjetahabiente Básico se obliga a pagar a Amex todos los Cargos hechos con todas las Tarjetas Complementarias. El Tarjetahabiente Complementario se obliga a pagar a Amex todos los Cargos que hayan sido hechos con la Tarjeta Complementaria, no obstante que los Estados de Cuenta sean enviados únicamente al Tarjetahabiente Básico.

Todos los Cargos son exigibles desde la expedición del Estado de Cuenta por Amex y deberán ser pagados de inmediato, con la única excepción de los Cargos autorizados por Amex para pago diferido (Ver cláusula 21).

Todos los pagos a efectuarse en cumplimiento de este Contrato deberán ser hechos en efectivo, con cheque u otro instrumento aceptable por Amex, a la orden de "American Express Company (México), S.A. de C.V.". Los pagos se tendrán por realizados en la fecha en que Amex reciba efectivamente el pago, salvo buen cobro. Todos los pagos se aplicarán primero al cubrir los Cargos en dólares, y después a los Cargos en moneda mexicana, siguiendo sin excepción el siguiente orden: cuotas de membresía y renovación, impuestos, cargos moratorios, Cargos por Servicio, Cargos de Conversión, comisiones por cobranza de cheques librados sobre bancos, mensualidades en planes de pago diferido, cargos por primas de seguros, cargos por disposición en efectivo y cambio de cheques personales, comisiones, cargos por servicios prestados al Tarjetahabiente a través de bancos, servicios de aseguramiento de reservaciones, cargos por compras de mercancía o servicios, y cualesquiera otros cargos.

El Tarjetahabiente conviene y está de acuerdo en que Amex estará facultada para incluir en su estado de cuenta un cargo adicional del 3% (más IVA) que las tiendas de descuento hacen sobre el importe total de los cargos realizados por el Tarjetahabiente con las Tarjetas en las Tiendas de descuento autorizadas por Amex para aceptar Cargos con la Tarjeta.

Amex mantendría informado al Tarjetahabiente, a través de las publicaciones mensuales y eventuales que le envía al Tarjetahabiente, así como en su estado de cuenta, de las tiendas de descuento autorizadas para aceptar Cargos con la Tarjeta.

La simple utilización de la Tarjeta y/o firma de Notas de Cargo en dichas tiendas de descuento por parte del Tarjetahabiente de los cargos adicionales del 3% que Amex incluya en su estado de cuenta en virtud del cargo por servicio por utilización de la Tarjeta que hacen las tiendas de descuento.

El cargo por servicio por utilización de la Tarjeta en tiendas de descuento, se da en virtud del cargo que el 3% (más IVA) hacen las Tiendas de descuento a los Tarjetahabientes para aceptar el uso de Tarjetas como forma de pago en dichas tiendas, y Amex lo da como un servicio más a sus Tarjetahabientes.

6. Todos los Cargos que el Tarjetahabiente contraiga en moneda mexicana serán facturados y cobrados por Amex en moneda mexicana.

7. EL TARJETAHABIENTE RECONOCE Y ENTIENDE QUE LA OBLIGACION QUE TIENE AMEX DE PAGAR LAS NOTAS DE CARGO CUANDO ESTAS SE EXPIDAN POR UN ESTABLECIMIENTO FUERA DE MEXICO Y EN MONEDA DISTINTA A LA MEXICANA ("MONEDA EXTRANJERA"), SON NOTAS DE CARGO EXTRANJERAS ("NOTAS DE CARGO EXTRANJERAS"), QUE DEBEN SER PAGADAS POR AMEX FUERA DE MEXICO Y EN MONEDA EXTRANJERA, ASIMISMO, EL TARJETAHABIENTE OTORGA SU CONSENTIMIENTO PARA QUE EL MONTO DE CADA NOTA DE CARGO EXTRANJERA SEA CONVERTIDO, DE SER NECESARIO, A DOLARES AMERICANOS, AL TIPO DE CAMBIO ESCOGIDO POR QUIEN HAGA EL PAGO AL ESTABLECIMIENTO

POR CUENTA Y ORDEN DE AMEX, Y EN QUE LA CONVERSION SEA HECHA EL DIA EN QUE SE PROCESEN LAS NOTAS DE CARGO EXTRANJERAS.

EL TARJETAHABIENTE CONVIENE EN QUE EL IMPORTE DE LAS NOTAS DE CARGO EXTRANJERAS, SEGUN LA CANTIDAD QUE RESULTE AL SER CONVERTIDO A DOLARES AMERICANOS, MAS LOS CARGOS POR CONVERSION Y POR SERVICIO Y CUALESQUIERA OTROS CARGOS SUBSECUENTES DERIVADOS DE LAS NOTAS DE CARGO EXTRANJERAS, EN SU CONJUNTO LLAMADOS "CARGOS EN DOLARES", SERAN FACTURADOS EN DOLARES AMERICANOS AL TARJETAHABIENTE. EL TARJETAHABIENTE SE OBLIGA A PAGAR A AMEX FUERA DE MEXICO, EN EL LUGAR EN EL EXTRANJERO QUE DE VEZ EN CUANDO LE INDIQUE AMEX, Y EN DOLARES, TODOS LOS CARGOS EN DOLARES. EL AGENTE PODRA, BAJO SU UNICA Y EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD, FACILITAR LOS TRAMITES DE LOS TARJETAHABIENTES Y ACEPTAR QUE PAGOS AL EXTRANJERO SE HAGAN POR SU CONDUCTO. EL TARJETAHABIENTE CONVIENE EN QUE SU RESPONSABILIDAD POR TODOS LOS CARGOS EN DOLARES NO CESARA SINO HASTA QUE AMEX RECIBA EL PAGO AFUERA DE MEXICO Y EN DOLARES AMERICANOS COMO ARRIBA SE SEÑALA PARA EL PAGO DE LOS CARGOS EN DOLARES. SE TRATA PUES, DE OBLIGACIONES DE PAGO EN MONEDA EXTRANJERA, CONTRAIDAS POR EL TARJETAHABIENTE FUERA DE MEXICO, PARA SER CUMPLIDAS FUERA DE ESTA, DEBIENDO SOLVENTARSE, POR LO TANTO, EN DOLARES AMERICANOS.

EL TARJETAHABIENTE CONVIENE Y ACEPTA QUE EN EL SUPUESTO DE QUE AMEX PRESENTE UNA DEMANDA CONTRA EL TARJETAHABIENTE EN MEXICO RECLAMANDO EL PAGO DE LOS CARGOS EN DOLARES, ELLO NO SE ESTIMARA COMO UNA NOVACION DE LA OBLIGACION DEL TARJETAHABIENTE DE PAGAR LOS CARGOS EN DOLARES EN EL EXTRANJERO Y EN DOLARES AMERICANOS.

8. En el caso de que Amex apruebe una solicitud para una Tarjeta, ya sea Básica o Complementaria, el nuevo Tarjetahabiente se obliga, al firmar solicitud, a pagar a Amex la cuota de membresía inicial aplicable y las cuotas anuales de la Tarjeta, las que le serán facturadas en dólares americanos, así como a constituir anticipadamente y en moneda mexicana el depósito en garantía (el "Depósito") que sea requerido al momento de expedición de la nueva Tarjeta. La cantidad del Depósito se determinará en definitiva en la fecha en que la solicitud sea aceptada, pero mientras tanto se deberá enviar con la solicitud una cantidad estimada (que puede ser conocida preguntando al Agente). El Depósito estará en todo tiempo bajo el control exclusivo de Amex, y no del Agente. Las cuotas de membresía inicial y anual pueden ser conocidas previamente por el Tarjetahabiente preguntando al Agente.

El Tarjetahabiente conviene en que el Depósito constituye únicamente un instrumento de garantía por incumplimiento de pago en el caso de que la Tarjeta sea cancelada.

El depósito permanecerá en posesión de Amex y no se aplicará contra el saldo adeudado por el Tarjetahabiente sino hasta después de que la Tarjeta sea cancelada por Amex o por el Tarjetahabiente. El Depósito o la parte que queda del mismo después de aplicarlo la pago de los Cargos no pagados (la "Cantidad a Devolverse"), se devolverá al Tarjetahabiente en moneda mexicana. A no ser que Amex lo resuelva de otra manera, si la Tarjeta es cancelada por Amex o el Tarjetahabiente, la Cantidad a Devolverse será entregada al Tarjetahabiente bajo las siguientes condiciones, con objeto de permitir que Amex reciba y facture los Cargos realizados: (I) si la Tarjeta fue utilizada fuera de México, la Cantidad a Devolverse será pagada al Tarjetahabiente 180 días después de la cancelación de la Tarjeta, y (II) si la Tarjeta no fue utilizada fuera de México, la Cantidad a Devolverse será entregada al Tarjetahabiente 90 días después de la cancelación de la Tarjeta. El Tarjetahabiente se obliga a no cancelar este contrato dentro del primer año de expedición de la Tarjeta. En el supuesto de que no exista saldo deudor, la cantidad depositada se devolverá al Tarjetahabiente inmediatamente después del vencimiento de las fechas arriba señaladas.

La cuota de la membresía inicial, las cuotas anuales de la Tarjeta y el Depósito se ajustarán por los impuestos que les sean aplicables de conformidad con las leyes respectivas; la cuota de membresía inicial y el Depósito en Garantía una vez pagados por un Tarjetahabiente, no le será modificadas. La cuota anual no será aplicada durante la vigencia anual de la Tarjeta. El uso de la Tarjeta por el Tarjetahabiente después de la fecha de expedición de una nueva Tarjeta, o sea renovada, será sin manifestación expresa del Tarjetahabiente de la aceptación de la cuota anual.

9. El Tarjetahabiente está de acuerdo en no recibir los originales o copias de las Notas de Cargo junto con su Estado de Cuenta, ya que acepta que el Estado de Cuenta es comprobante suficiente de la exactitud de los Cargos facturados que se indiquen en le mismo, salvo prueba en contrario. Por lo tanto, el Tarjetahabiente autoriza a Amex a destruir las Notas de Cargo y demás documentos relacionados una vez que los Cargos hayan sido facturados.

El Tarjetahabiente se obliga a notificar inmediatamente a Amex cualquier cambio de domicilio para fines de facturación, y acepta que se tenga por recibido cualquier Estado de Cuenta que se le dirija al domicilio indicado en esta solicitud el cual Amex considerará como vigente para los fines de este Contrato mientras no se le hay notificado un cambio por escrito.

Si el Tarjetahabiente Básico no recibe el Estado de Cuenta el Tarjetahabiente Básico o el Complementario deberán solicitar por escrito copia del mismo a Amex dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de su corte. Se resumirá que el Tarjetahabiente Básico recibió el Estado de Cuenta si no se reclama dentro de dicho plazo. El hecho de que el Tarjetahabiente no recibiere el Estado de Cuenta no constituye una excepción de la obligación de pago de tal del saldo facturado a su cargo ese mes. En el supuesto de que el Tarjetahabiente Básico no reciba el Estado de Cuenta, se debe solicitar por vía telefónica a Amex o al Agente el saldo a pagar ese mes.

10. Salvo que se estipule lo contrario en este Contrato, cada vez que el Tarjetahabiente utilice la Tarjeta para hacer Cargos, el Tarjetahabiente deberá firmar las correspondientes Notas de Cargo con la misma firma que aparece en la Tarjeta y en este Contrato, y deberá entregar la Notas de Cargo al Establecimiento. Las Notas de Cargo son una promesa incondicional de pago suscrita por el Tarjetahabiente, pagaderas a la vista y a la orden de Amex, sin necesidad de previa orden judicial, el Tarjetahabiente suscribirá un pagaré a la vista y a la orden de Amex por el importe de los Cargos que hayan sido documentados en forma diferente a la de un pagaré. El Tarjetahabiente autoriza aquí mismo a Amex, a descontar, ceder, negociar o de cualquier otra forma traspasar las Notas de Cargo u otros documentos relacionados con los Cargos, endosándolos en propiedad o en procuración.

11. El Tarjetahabiente conviene en que los facsímiles, fotocopias, copias microfilmadas y/o al carbón de las Notas de Cargo originales firmadas así como de otros documentos de Cargo relacionados con la Firma en el Expediente (Signature on File) , constituyen, salvo prueba en contrario, evidencia válida y suficiente de las transacciones efectuadas por el Tarjetahabiente y, por lo tanto, los reconoce, salvo prueba en contrario, como originales para todos los efectos legales a que haya lugar.

12. "Firma en Expediente" es un programa que autoriza al Tarjetahabiente a hacer Cargos por teléfono o por correo, sin tener que firmar las Notas de Cargo. Cada vez que el Tarjetahabiente haga Cargos bajo el programa Firma en el Expediente, el Establecimiento insertará las palabras "Signature on File" o "Firma en Expediente", en la línea reservada para la firma en las Notas de Cargo. El Tarjetahabiente acepta y conviene en pagar todos los Cargo relacionados y hechos a través de este programa en los términos pactados en este Contrato para el pago de todos los Cargos.

13. El Tarjetahabiente deberá manifestar por escrito cualquier pregunta, problema u objeción relativa a su Estado de Cuenta por lo menos dos días naturales antes de la fecha que aparece en el Estado de Cuenta como "Fecha Límite de Pago" ("Período de Objeción). El hecho de que el Tarjetahabiente formule objeciones no lo exime del pago puntual del saldo que aparezca en su Estado de Cuenta, ni impide que se causen Cargos Moratorios o Cargos por Gastos de Cobranza. Si Amex acepta las objeciones a los Cargos cuestionados, Amex hará el ajuste correspondiente en el Estado de Cuenta.

Una vez terminado el Período de Objeción sin que Amex haya sido notificada de objeciones al Estado de Cuenta, todos los Cargos que aparecen en el Estado de Cuenta serán considerados como reconocidos por el Tarjetahabiente y el saldo total que aparezca en el Estado de Cuenta se tendrá por aceptado por el Tarjetahabiente.

El Tarjetahabiente reconoce y acepta que Amex no tendrá responsabilidad ni obligación por : las comunicaciones, actos u omisiones de los Establecimientos, incluyendo su negativa a aceptar la Tarjeta, así como por los defectos, calidad, peso, cantidad o cualquier otro aspecto relativo a las mercancías o a los servicios que se adquieran u obtengan mediante el uso de la Tarjeta. En caso de reclamaciones, el Tarjetahabiente las tendrá que hacer directamente al Establecimiento, sin que por ello se altere su obligación de pago inmediato a Amex de los Cargos cuestionados. Si el Establecimiento acepta la reclamación y solicita a Amex que aplique el crédito en el Estado de Cuenta, esto no justificará la falta de pago de los Cargos cuestionados, ni de los Cargos que se deriven del incumplimiento de pago de tales Cargos cuestionados.

14. En caso de no recibirse el pago de los Cargos dentro de la fecha límite de pago identificada como "Fecha Límite de Pago" en el Estado de Cuenta en que dichos Cargos aparecen por primera vez, dichos Cargos serán automáticamente considerados en mora. En caso de mora, Amex queda autorizada por el Tarjetahabiente para cargar en la Cuenta de la Tarjeta, en los términos del artículo

23 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, los siguientes Cargos Moratorios, y el Tarjetahabiente se obliga a pagar los mismos a Amex:

a) Cargos moratorios sobre saldos insolutos de los Cargos facturados en moneda mexicana. El Tarjetahabiente acepta pagar dichos Cargos moratorios, los cuales serán variables, sobre las siguientes bases: Si el Tarjetahabiente no paga a Amex el saldo total del Estado de Cuenta antes de la fecha que aparece en el propio Estado de Cuenta como "Fecha Límite de Pago", Amex hará un Cargo sobre los saldos insolutos el día siguiente a aquel que se señala como "Fecha Límite de Pago", el cual, será calculado conforme a la tasa que mediante ley fije anualmente el Congreso de la Unión, tomando en consideración el costo Porcentual Promedio de Capatación de Recursos del Sistema Bancario (el "CPP"), proporcionado mensualmente por el Banco de México, adicionada o en su caso reducida con el número de puntos de porcentaje que Amex fije, más un cincuenta por ciento (50%) de dicho resultado ("Fórmula CPP").

Todo saldo vencido e insoluto a la fecha del siguiente corte ("Fecha de Corte"), causará un Cargo por pago extemporáneo, el cual será calculado de conformidad a la Fórmula del CPP antes señalada sobre los saldos insolutos, y así sucesivamente cada Fecha de Corte se causará un Cargo Moratorio sobre los saldos insolutos. El Estado de Cuenta mostrará siempre la Fecha de Corte.

b) Cargos moratorios sobre saldos insolutos de los Cargos facturados en dólares americanos. Los Cargos moratorios se calcularán traduciendo a moneda mexicana el saldo deudor en dólares americanos a la tasa de cambio del mercado libre de venta de dólares de la Fecha de Corte en la que se apliquen esos Cargos, misma tasa que Amex anunciará diariamente en las oficinas del Agente. Los Cargos moratorios se mostrarán en el Estado de Cuenta de moneda mexicana aunque la cantidad principal del saldo insoluto seguirá vigente en dólares americanos. El Tarjetahabiente acepta pagar dichos Cargos moratorios, los cuales serán variables, sobre las siguientes bases: Si el Tarjetahabiente no paga a Amex el saldo total del Estado de Cuenta antes de la fecha que aparece en el propio Estado de Cuenta como "Fecha Límite de Pago", Amex hará un Cargo sobre los saldos insolutos el día siguiente a aquel que se señala como "Fecha Límite de



Pago”, el cual, será calculado conforme a la Fórmula CPP; además, todo saldo vencido e insoluto a la siguiente “Fecha de Corte” causará un Cargo por pago extemporáneo, el cual será calculado de conformidad a la Fórmula CPP, y así sucesivamente cada Fecha de Corte se causará un Cargo moratorio sobre los saldos vencidos insolutos calculado de conformidad a la Fórmula CPP.

c) Además de los Cargos moratorios mencionados en los párrafos a) y b) anteriores se cargará el correspondiente impuesto al valor agregado.

d) Amex no cobrará Cargos moratorios sobre los mismos, ni se capitalizarán dichos Cargos.

e) En el caso de cheques u otros documentos devueltos por insuficiencia de fondos u otras causas atribuibles al Tarjetahabiente, él mismo conviene en pagar en la moneda de dicho instrumento, además de los Cargos moratorios, los Cargos que señala el artículo 193 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

f) Si el Banco de México no continúa publicando el CPP, Amex informará al Tarjetahabiente, de un nuevo sistema para calcular los Cargos moratorios, Amex dará a conocer al Tarjetahabiente, la tasa que resulte de la aplicación de la Fórmula CPP. Cualquier cambio en la tasa de los Cargos Moratorios se aplicará a todos los saldos de fecha posterior a la fecha señalada por Amex en el aviso por el que se comunique dicho cambio al Tarjetahabiente. El uso de la Tarjeta por parte del Tarjetahabiente después de la fecha del cambio señalada por Amex, será la manifestación expresa de la aceptación de dicho cambio por el Tarjetahabiente.

15. En el caso de falta de pago el Tarjetahabiente, el Tarjetahabiente pagará a Amex todos sus gastos, incluyendo honorarios de abogado y demás gastos de cobranza, judiciales o extrajudiciales.

16. Durante cualquier controversia Amex podrá aceptar pagos atrasados y pagos parciales hechos en efectivo, cheque u otra forma de pago aceptable para Amex, en perder por ello los derechos que tiene por virtud del presente Contrato o

conforme a la ley. En el caso de Amex acepte dichos pagos, ello no significa que Amex convenga en modificar este contrato en manera alguna, por lo que tampoco implica una pérdida de sus derechos a reclamar el saldo.

17. Amex enviará al Tarjetahabiente Básico y/o a cualquier Tarjetahabiente Complementario autorizado, una Tarjeta renovada con una validez de seis meses o más, excepto en los casos en que Amex considere conveniente dejar caducar la Tarjeta o Amex, reciba aviso en contrario del Tarjetahabiente dentro de los sesenta (60) días naturales anteriores a la fecha de vencimiento señalada en la Tarjeta. El Tarjetahabiente, por medio de este documento, solicita a Amex que le facture la respectiva cuota de renovación en la fecha de expedición de la nueva Tarjeta.

18. La Tarjeta es propiedad de Amex, quien podrá cancelarla en cualquier momento sin expresión de causa y sin previo aviso, Amex podrá consignar los números de las Tarjetas canceladas en su Boletín de Cancelaciones o de cualquier otra manera de informar a los Establecimientos que la Tarjeta emitida a nombre de un Tarjetahabiente ha sido cancelada. En el caso de que Amex cancele la Tarjeta o la deje expirar al no renovarla, o bien si la Tarjeta deja de tener validez por cualquier otra razón, el Tarjetahabiente queda obligado a devolverla a Amex o a su Agente, o al apoderado legal de cualquiera de ellas, o al Establecimiento, cuando así se le requiera y sin necesidad de requerimiento judicial, quedando también obligado a pagar todos los Cargos relacionados con dicha Tarjeta. En el caso de cancelación de una Tarjeta Complementaria, será obligación mancomunada y solidaria del Tarjetahabiente Básico y del Tarjetahabiente Complementario el devolver la Tarjeta y el pagar todos los Cargos relacionados con dicha Tarjeta. El Tarjetahabiente no deberá usar la Tarjeta con anterioridad a su vigencia, ni tampoco con posterioridad a su expiración o cancelación. En el caso de que una Tarjeta se cancele sin causa, Amex a solicitud del Tarjetahabiente, le reembolsará la parte proporcional remanente de su cuota anual.

19. El Tarjetahabiente no permitirá que una tercera persona use la Tarjeta para propósito alguno y acepta que no revenderá ni devolverá mercancía, boletos o servicios obtenidos por medio de la Tarjeta a cambio de un reembolso en efectivo. Amex podrá requerir del Tarjetahabiente el pago de todos los Cargos efectuados con la Tarjeta, independientemente de que hayan sido hechos por personas autorizadas o no, o por haber perdido posesión física de la misma. En caso de robo o extravío de la Tarjeta, y sin excederse siete (7) días naturales después de ocurrido este, el Tarjetahabiente deberá comunicarlo por teléfono y confirmarlo por escrito a la oficina más cercana de Amex o a cualquiera de las oficinas de American Express que preste los Servicios de la Tarjeta, con el fin de que Amex pueda proceder a cancelar la Tarjeta y a efecto de que los Cargos máximos de que pueda ser responsable el Tarjetahabiente y que se hayan incurrido debido al robo o extravío quedan limitados a \$1,000 (Un mil pesos), moneda mexicana. Hasta en tanto Amex reciba el aviso, el Tarjetahabiente será responsable por cualquier Cargo que terceras personas pudieran hacer por el uso ilegal de la Tarjeta.

El Tarjetahabiente, por medio de este documento, autoriza a Amex o a su representante legal para que investigue con las más amplias facultades, incluyendo la delegación o sustitución del mandato, todo lo relativo al uso indebido o fraudulento de la Tarjeta o Tarjetas, y acepta presentarle a Amex toda la colaboración que pueda ser requerida para estos fines.

20. El Tarjetahabiente acepta que Amex pueda verificar todo tipo de información que el Tarjetahabiente le haya proporcionado en la solicitud correspondiente, ya sea para una Tarjeta Básica o para una Tarjeta Complementaria, y que Amex pueda solicitar información sobre la solvencia moral y económica del Tarjetahabiente a agencias investigadoras de crédito y a otras entidades financieras a fin de determinar su continua elegibilidad para la Tarjeta. Amex puede recurrir a estas fuentes de información en cualquier tiempo para poner al día sus archivos. El Tarjetahabiente se obliga a notificar a Amex inmediatamente

de cualquier cambio en la información suministrada por él en su solicitud original o adicional.

21. Amex podrá ofrecer al Tarjetahabiente la opción de pagar en forma diferida o a plazo los Cargos incurridos en moneda mexicana en ciertos establecimientos dentro de México. El Tarjetahabiente se compromete a no aceptar programas de pagos diferidos en la adquisición de bienes o servicios que haga en el extranjero. Por consiguiente, el Tarjetahabiente conviene en pagar inmediatamente la suma total de cualquier Cargo hecho fuera de planes o programas de pagos diferidos aprobados por Amex, mismos Cargos que serán incluidos por Amex en el Estado de Cuenta del Tarjetahabiente.

El plazo o plazos para el pago de los Cargos diferidos serán fijados por Amex, y Amex los dará a conocer al Tarjetahabiente de vez en cuando a su sola discreción. El Tarjetahabiente acepta pagar la suma principal de un Cargo diferido mediante pagos mensuales iguales y proporcionales a la suma principal, más intereses ordinarios sobre el saldo insoluto del Cargo por concepto de financiamiento. Los intereses serán variables y serán calculados conforme a la tasa que mediante la ley fije anualmente el Congreso de la Unión, tomando en consideración el Costo Porcentual Promedio de Captación de Recursos del Sistema Bancario proporcionado mensualmente por el Banco de México, incrementada con el número de puntos que fije Amex y que se darán a conocer, más un catorce por ciento (14%) de dicho resultado. Los intereses empesarán a devengarse desde la fecha en que Amex o el Agente reciban el Cargo del Establecimiento. Toda modificación a la tasa de intereses o a los plazos para diferir el pago, de conformidad con lo señalado en el artículo 20 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, surtirá efectos y será aplicable sobre la suma principal insoluta del Cargo cuando se emita el Estado de Cuenta del Tarjetahabiente en el mes siguiente a aquel en que el cambio fue anunciado por Amex. El Tarjetahabiente podrá elegir entre el pago total por adelantado o hacer pagos parciales en cualquier plan diferido. En el caso de que el Tarjetahabiente escoja el pago por adelantado total o parcial de cualquier plan diferido, el

Tarjetahabiente deberá dar a Amex previo aviso por escrito de su deseo de pagar por adelantado, con objeto de que se ajusten los intereses en la forma correspondiente. Si el Tarjetahabiente no informa a Amex por escrito de la suma que el Tarjetahabiente está pagando por adelantado, y que la misma se debe considerar como pago adelantado de un Cargo diferido específico, Amex registrará dichos pagos como un abono a la Cuenta de la tarjeta y continuará tratando el Cargo diferido en su totalidad como si no se hubiera realizado pago alguno por adelantado. Amex no asumirá responsabilidad alguna ni reconocerá otros plazos para el pago diferido, más que aquellos que Amex le notifique al Tarjetahabiente de vez en cuando. En caso de que el Tarjetahabiente no efectúe algún pago diferido a su vencimiento, Amex podrá dar por vencido anticipadamente el plan de pago diferido y exigir el pago inmediato del saldo diferido pendiente de amortizar, así como cualesquiera otros Cargos pendientes de pago.

22. El Tarjetahabiente autoriza a Amex a pagar a su vencimiento y a su nombre las primas de seguros contratados con la Tarjeta y se obliga a reintegrar a Amex lo pagado de acuerdo con los términos del presente contrato. El Tarjetahabiente deberá notificar previamente por escrito a Amex en caso de que no desee que se continúen pagando las primas por su cuenta. Si se cancela la Cuenta de la Tarjeta, o la Tarjeta misma, Amex dejará de pagar las primas o cuotas por cuentas del Tarjetahabiente.

23. El Tarjetahabiente tenedor de una Tarjeta expedida al amparo de este contrato que cambie su domicilio de México al extranjero, podrá ser facturado por lo menos una vez al año con un Cargo adicional por concepto de costos adicionales por el procesamiento de sus pagos y por el envío de sus Estados de Cuenta y demás documentos a su nuevo domicilio en el extranjero.

24. Amex se reserva el derecho de modificar en cualquier momento previa autorización de la Procuraduría Federal del Consumidor, parcial o totalmente el

presente Contrato. Cualquier modificación le será notificada al Tarjetahabiente y a la Procuraduría Federal del Consumidor. El uso de la Tarjeta con posterioridad a la fecha en que se expida la notificación será la manifestación expresa del consentimiento del Tarjetahabiente aceptando las modificaciones. En el caso de que el Tarjetahabiente no acepte las modificaciones, el Tarjetahabiente podrá dar por terminado el presente Contrato interrumpiendo el uso de la Tarjeta, partiendo la Tarjeta por la mitad y devolviéndola a Amex. En tal caso, el Tarjetahabiente podrá solicitar el reembolso de la parte proporcionada de la cuota anual, pero el Tarjetahabiente continuará siendo el responsable del pago de todos los Cargos hechos por la Tarjeta.

25. La falta de firma de este Contrato será causa para que no se expida la Tarjeta. Este Contrato será obligatorio para ambas partes a partir de la fecha de expedición de la Tarjeta.

26. Para la interpretación y cumplimiento de las estipulaciones contenidas en el presente Contrato, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, o a los tribunales de la Ciudad de Nueva York o, a opción de Amex, a los tribunales del domicilio del Tarjetahabiente. El Tarjetahabiente renuncia desde este momento al fuero que por domicilio u otra causa pudiera corresponderle ahora o en el futuro en los términos del artículo 1093 del Código de Comercio, y para el caso de demanda judicial en los términos del artículo 1051 del citado ordenamiento legal. La ley substantiva aplicable a cualquier acción judicial entablada en relación con este Contrato será la ley que rija en la jurisdicción en que se inicie el procedimiento. Amex se somete por el presente Contrato a la jurisdicción y competencia de la Procuraduría Federal del Consumidor para los efectos del último párrafo del artículo 5 y 59, Fracción VIII de la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Este Contrato fue aprobado por la Procuraduría Federal del Consumidor, según oficio No. 24-1093 de fecha 4 de abril de 1986. Las modificaciones que aquí se

contienen fueron aprobadas por dicha dependencia según oficio No. 35-2768 de fecha 20 de diciembre de 1993.

#### CAPITULO 4. ADMINISTRACION DE FLUJO DE EFECTIVO EN CONDICIONES DE RIESGO

Como una aplicación práctica a la situación de crisis que se ha desarrollado en nuestro país a partir de 1994, dentro de este capítulo explicaré la relación del manejo de flujo de efectivo a través de la Tarjeta American Express con el control del riesgo, a través de la disciplina en el manejo financiero del tarjetahabiente.

Es importante recordar, como mencioné en capítulos anteriores, que el manejo a corto plazo (tarjeta de servicio) es el menos riesgoso ya que el valor del dinero a través del tiempo es más controlable. En contraposición encontramos a la tarjeta de crédito, de la que tratamos ampliamente en el primer capítulo, y permite un manejo a corto, mediano y largo plazo con un interés por el servicio de diferimiento de pago de la compra (generalmente basado de la tasa de interés interbancaria promedio).

Si se afirmara que la toma de decisiones se reduce únicamente al análisis numérico-financiero, se caería en un grave error.

Existen numerosos aspectos cualitativos que afectan directamente cualquier decisión, y que al no considerarlos provoca que se elijan cursos de acción que si bien no perjudican, tampoco conducen al resultado más adecuado, dados los objetivos de la empresa, los valores del administrador, las oportunidades del entorno y las expectativas del empresario.

Para el administrador, es de vital importancia al evaluar los efectos de una decisión, reparar en quién la está asumiendo, es decir partiendo de la base de que cualquier decisión invariablemente estará influida por los valores personales, objetivos, necesidades y tendencias de quien la asume, debe establecerse que en ella siempre se verán reflejados, prioritariamente aquéllas que conducen al



decisor cuya necesidad de logro es intrínseca a su naturaleza a emprender proyectos que conjuguen altos riesgos con altos rendimientos, aceptando y manejando el riesgo que esto implica con la finalidad de obtener a mediano o largo plazo mayores utilidades, permanencia y mayor participación de mercado.

En resumen, debe tenerse siempre presente que la toma de decisiones es una acción emprendida por personas y por tanto, sujeta a sus cualidades y atributos intrínsecos. Además del análisis factorial en relación al entorno.

#### 4.1. RIESGO Y RENDIMIENTO

El riesgo es la medida de no lograr los beneficios y resultados esperados de la inversión, y la certidumbre la medida de desconocimiento de hechos y sucesos que afectan el desarrollo de un proyecto. El manejo y conocimiento de estos dos factores son determinantes y se revierten en los factores de éxito o fracaso de cualquier proyecto de inversión.

Teóricamente, riesgo implica tres conceptos fundamentales:

Riesgo operativo, financiero y total.

El riesgo operativo es el de no estar en condiciones de cubrir los costos fijos de operación; el riesgo financiero es el de no poder cubrir los costos financieros fijos, y el riesgo total es el resultado del impacto de los dos anteriores, en la operación de la empresa. Este último determina los cambios previstos en el nivel de utilidades antes de intereses e impuestos y en las utilidades por acción.

Tradicionalmente, se ha convenido que el principal factor determinante del rendimiento requerido sobre cualquier activo, es su grado de riesgo.

El riesgo se ha definido anteriormente como la probabilidad de que ocurran acontecimientos desfavorables, teniendo además diferentes significados en

distintos contextos; de entre estos, lo que más interesa, son los efectos del grado de riesgo en la valoración de las inversiones.

Así, el riesgo se refiere a las probabilidades de que los rendimientos, puedan tener uno o varios resultados alternativos.

Sin embargo, en el caso que ahora presento, es decir, el manejo del efectivo por tarjetas de servicio, el riesgo es mínimo por el corto plazo y en ello implicado un estricto control que beneficia el rendimiento y reduce drásticamente el riesgo. Encontraremos el riesgo sólo con una mala decisión o un exceso o mal uso de la Tarjeta, lo cual no es problema propio de la Tarjeta sino del Tarjetahabiente, por ejemplo: financiamiento para un tercero o del propio negocio (lo cual está prohibido por no ser cargos netamente personales según art. 19 - capít. 3-), sobreexceso de cargos de acuerdo a lo que el Tarjetahabiente demuestra que realmente puede pagar, problemas de cobranza o de liquidez, etc.

En épocas inflacionarias resulta esencial para toda empresa el poder optimizar sus recursos a través de una eficiente administración del efectivo, que consiste en una adecuada planeación, organización y control de los fondos del negocio.

Tomando como base los métodos contables tradicionales, nos encontramos con una información distorsionada de la realidad, por lo que para lograr esa eficiente administración del efectivo, es necesario, primero ajustar de acuerdo a la inflación las cifras presentadas en los estados financieros, y así poder mostrar en forma clara y comprensible información suficiente y necesaria para juzgar los resultados y la situación financiera de la empresa y para poder llevar a cabo una acertada toma de decisiones.

Obviamente, ese ajuste no se puede realizar de un día para otro; se requiere el diseñar estrategias corporativas que faciliten su atinada implantación y control, logrando de esta forma la permanente actualización de la información.

El poder contar con cifras financieras ajustadas nos permite conocer en términos más reales la situación económica actual de la empresa, el comportamiento que ha tenido a lo largo del tiempo, y el poder predecir sus potencialidades futuras.

La constante pérdida del valor adquisitivo del dinero en épocas inflacionarias, ha hecho que el conocer la liquidez de la empresa adquiera una gran importancia, ya que nos muestra la capacidad que tiene el negocio para enfrentar sus compromisos y facilita al administrador financiero la elaboración de planes y presupuestos para determinar sus necesidades futuras de dinero.

Una empresa puede mantenerse con utilidades o ingresos bajos durante un largo periodo, si cuenta con un flujo de efectivo que le proporcione una solidez financiera adecuada. Es por ello, que el análisis del flujo de efectivo tiene actualmente un papel determinante en el logro de una eficiente administración de los fondos del negocio.

"... El problema de seleccionar la fuente de financiamiento más adecuada debe ser resuelto independientemente de la utilización que se le den a los fondos obtenidos, y se debe basar en los méritos de cada fuente, esto es, la fuente seleccionada debe ser aquella de menor costo y al mismo tiempo aquella que represente el menor riesgo ..."<sup>1</sup>

Recordemos que "el flujo de caja es el dinero pagado o recibido por la empresa como resultado de emprender el proyecto. Podemos expresar el flujo de

---

<sup>1</sup> Coss Bu, Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión.

caja para cualquier período en términos de los costos y beneficios pertinentes con un activo para ese período".<sup>2</sup>

La importancia de utilizar flujos de caja radica en el hecho de que la posición de caja es el punto central para la toma de decisiones de la empresa. El flujo de efectivo y no las utilidades indica, si los hubo, excedentes de dinero después de haber cubierto todos los egresos. Las utilidades son disminuidas en ocasiones por partidas que no implican salida de efectivo como lo es la depreciación; por lo cual no muestran, en realidad, la posición de caja.

La empresa solo cuenta con el flujo de caja neto, que es el dinero que va a quedar disponible para ser repartido en forma de dividendo o aplicarse en utilidades retenidas. Este concepto debe incluir los impuestos, ya que es un desembolso real por parte de la compañía.

---

<sup>2</sup> Weston J., Copeland t. Finanzas en Administración.

## CONCLUSIONES

La tarjeta de servicio es un medio eficaz de pago, como lo vimos a lo largo de este trabajo. Permite al poseedor de la misma obtener un beneficio en el establecimiento afiliado con la ventaja de pagar por el mismo beneficio, tiempo después, su costo a la empresa financiadora. El lapso de tiempo entre la obtención del beneficio y el pago posterior del mismo, le da al cliente la oportunidad de hacer un gasto aprovechando el corto plazo del flujo de efectivo (con el respectivo costo del dinero) y el goce de un servicio de bajo riesgo, necesario en época de crisis, pues dicho gasto involucra la responsabilidad del usuario que se compromete a efectuar un pronto pago (por el total de gastos hechos en pro de los servicios obtenidos dentro del período de facturación mensual).

Así, el manejo de flujo de efectivo a través de una tarjeta de servicio, es un medio oportuno en épocas de crisis pues además del financiamiento del dinero en un plazo corto (un mes), da la oportunidad de mantener un estricto control en la disciplina "lo que gasto es lo que pago".

En esta época de crisis el financiamiento a corto plazo es la mejor herramienta por la variabilidad de las tasas de interés en base a la inflación y por supuesto la devaluación de la moneda . Las finanzas están ligadas directamente a la situación económica y social presentes; por ello, todos los resultados obtenidos durante el estudio del manejo de efectivo en relación con las inversiones (principalmente bancarias por el corto plazo: un mes), se deben contemplar dentro del contexto en el que se encuentra el país.

Debido a que las decisiones financieras involucran diferentes factores en torno al dinero, necesitan ser estudiadas a fondo y valerle de medios

para reducir el margen de error al ser tomadas. Esto es precisamente lo que ofrece el manejo a corto plazo del dinero, pues como menciono, la disciplina del gasto y aumento del valor del dinero a través del tiempo se logra al pagar saldos totales sin intereses mes con mes: "lo que gasto es lo que pago".

Los métodos más aceptables para el manejo de la inversión, son aquellos que basan sus cálculos en flujos de efectivo, ya que solo éstos muestran el verdadero excedente de dinero que conserva la persona y que es factible de permanecer o ser reinvertido.

Día con día se torna más relevante la actividad del administrador financiero como promotor de las decisiones presentes y futuras que una persona física o moral lleven a cabo.

Lo anterior le compete al administrador partícipe de la planeación del proyecto para la mejor opción en el manejo del dinero, su organización, control, la integración de los principales factores tanto internos como externos y una constante dirección aplicada en la buena toma de decisiones para su

## BIBLIOGRAFIA

- \* Coss Bu, Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Limusa. 1983
- \* Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. 1990
- \* Del Río G., Cristóbal. Técnica Presupuestal. ECASA. 1979
- \* Diccionario Enciclopédico Larousse. 1992
- \* Documentación proporcionada por American Express Co. de México, S.A. de C.V.
- \* Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Harla. 1986
- \* Gutiérrez D., René. Informes a la dirección de una empresa Hotelera. UNAM. 1969
- \* Gutiérrez G., Marcela. Administración del efectivo en una empresa distribuidora de souvenirs en la República Mexicana. U. Iberoamericana. 1992
- \* Haime, L. Luis y Alva, Rafael. Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa . Mc Graw Hill. 1985

- \* Hampton, David. R. Administración. Mc Graw Hill. 1990
- \* Koontz/O'Donnell. Administración. Mc Graw Hill. 1985
- \* Münch Galindo/García Martínez. Fundamentos de Administración. Trillas. 1990
- \* Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Limusa. 1990
- \* Sandoval López, Ricardo. Manual de Derecho Comercial. Tomo II. Ed. Jurídica de Chile. 1992
- \* Steiner, George A. Planeación Estratégica. CECSA. 1983
- \* Universidad de Carabobo. La tarjeta de Crédito. Instituto de Derecho Comparado. Valencia, Venezuela. 1976-1977
- \* Van Horne, James D. Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. 1988
- \* Weston J., Copeland. Finanzas en Administración. Mc Graw Hill. 1988
- \* Weston, Fred. Administración Financiera de Empresas. Interamericana. 1988