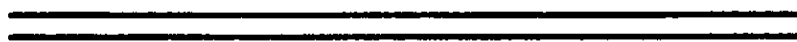




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FINANZAS CORPORATIVAS: MANEJO DE CARTERA VENCIDA EN UNA ADMINISTRACION DE CREDITOS

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CONTADURIA PRESENTA: RODRIGO ALAVEZ CATANO

ASESOR: C.P. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Handwritten mark



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas
Manejo de Cartera Vencida en una Administradora de Créditos

que presenta el pasante: Rodrigo Alavéz Cataño
con número de cuenta: 9352664-1 para obtener el Título de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

AT É N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 26 de marzo de 19 99

| MODULO: | PROFESOR: | FIRMA: |
|----------|------------------------------------|----------------|
| <u>1</u> | <u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>3</u> | <u>C.P. Jorge López Marín</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>4</u> | <u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u> | <u>[Firma]</u> |

A Dios

A mis Padres
Con cariño y agradecimiento

A mi Madre
Juntos llegamos a la meta

A mis hermanos y familia:
María Luisa y Rosendo
Con afecto y estimación

**A la Universidad Nacional Autónoma de México y
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

Por sus enseñanzas

A los maestros:

Por toda su ayuda y consejos

A mis amigos:

Facultad:

Erika, Flor, Israel, Jorge, José, Noé y Teresa

AFOASA:

Guadalupe, Angélica, Araceli, Esther, Federico, Griselda, Jorge y Martha

Índice.

Objetivos

Introducción

Capítulo 1

Antecedentes y Conceptos Generales del Crédito.

- Definición de Crédito
- Crédito Bancario
- Clasificación del Crédito
- La banca en México desde el siglo XIX
- Sistema Bancario en el siglo XX
- Nacionalización de la banca
- Estructura actual.
- Endeudamiento y al vulnerabilidad
- La intervención Gubernamental
- Programas de Apoyo a la Banca y a Deudores

Capítulo 2

Análisis y evaluación financiera de una cartera crediticia.

- Normatividad
- Elementos para la evaluación del crédito
- Análisis y evaluación
- Necesidades de crédito de las empresas
- Métodos de análisis
- Capacidad de pago

Capítulo 3

Manejo de la Cartera Vencida a través de servicios de administración integral.

Las empresas Administradoras de Créditos

Surgimiento

Descripción de los servicios de las Administradoras de Créditos

Usuarios potenciales de los servicios de las Administradoras.

Fondo Bancario de Protección al Ahorro

Capítulo 4

Caso Práctico

Antecedentes de la empresa

Definición del problema

Diagnostico del portafolio crediticio

Propuesta

Seguimiento

Conclusiones.

Bibliografía

Anexos.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una estrategia que permita lograr el menor índice de créditos vencidos y así obtener una cartera de mejor calidad, con riesgo conocido aumentando la productividad en la recuperación de Cartera en una Administradora de Créditos.

Objetivos particulares

Evaluar o estratificar la Cartera en base a la antigüedad de saldos

Estructurar la Cartera de acuerdo a la facilidad de recuperación de los créditos

Planear e implementar de acuerdo a la estructura de la cartera los medios para disminuir el índice de cartera vencida

Introducción

El fenómeno de la Cartera vencida en nuestro país se dio como consecuencia de la mala administración de los bancos por sus administradores, tras su reprivatización, debido a la facilidad con que estos querían allegarse de cartera nueva, todo esto ligado a una euforia de primermundismo que vivía en ese momento México impulsados precisamente por la privatización, desregulación y liberalización de la economía, y en dicha euforia participaron tanto los acreedores como los deudores, sin analizar la viabilidad de estas expectativas, llevándolos a realizar actividades de alto riesgo que los condujo a endeudarse a corto plazo, en dólares, tras la crisis económica de diciembre de 1994, los bancos y el gobierno tuvieron que elevar el costo del dinero (tasas de interés), lo que llevo a elevar hasta en un cien por ciento, el valor de los créditos, originando esto un alto índice de cartera vencida.

Tras el deterioro de la calidad de los activos financieros y el rebasamiento de las estructuras financieras para controlar tal situación, además de la desincorporación de estos mismos activos, se reorganizan los intermediarios financieros y surge el concepto de Servicios externos de Administración Integral, el cual es una de las posibles soluciones al problema de Cartera Vencida.

Por lo tanto este trabajo tiene como finalidad analizar la cartera vencida y la manera de transformarla en vigente, a través de la contratación de Servicios Externos de Administración Integrales para disminuir el índice de cartera vencida, así como sanear e incrementar la productividad el ingreso al dueño de cartera, para después licitarla al mejor precio.

En el primer capítulo se tratan aspectos generales del crédito, como su definición, ventajas, elementos, tipos, etc.; así como el Sistema Financiero Mexicano a través del tiempo hasta nuestros días con su problemática actual.

En el segundo capítulo se plantea la forma de llevar a cabo una evaluación financiera de una cartera crediticia, tratando de abarcar los métodos de análisis más significativos e importantes empleados.

Por último en el tercer capítulo se ve la conveniencia del manejo de la cartera vencida a través de servicios externos de Administración, denotando sus antecedentes, objetivos, funciones y ventajas, además de mencionar los posibles clientes a este tipo de servicios, como lo es el FOBAPROA, de este cliente se dan sus orígenes, manejo de cartera y planes futuros para las mismas.

Y finalmente se muestra un caso práctico detallando la utilidad del tipo de servicios que prestan las Administradoras, al llevar a buen término las gestiones de cartera vencida.

Capítulo 1

Antecedentes y Conceptos Generales del Crédito.

Definición de crédito

La palabra crédito proviene del vocablo griego "credere" que significa creer, tener confianza, tener fe, su concepción se basa en un plano moral misma concepción que con mayor amplitud se emplea para denotar:

- La confianza
- Buena reputación
- Buena fe

Así como la consideración que tiene una persona en un ambiente social determinado por su buena conducta, apego a la verdad, rectitud, habilidad profesional y posición patrimonial.

Crédito puede definirse como:

"La confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un deudor, referente al cumplimiento de una obligación contraída con el acreedor a un plazo determinado, proveniente de la entrega de un bien presente por la de un bien futuro".

Sus aplicaciones son innumerables, podríamos mencionar entre otras, que sirve para cubrir necesidades de tipo personal, cumplir con pagos imprevistos, obtener apoyos para capital de trabajo, contar con financiamiento para el fomento o expansión de empresas, para la adquisición o construcción de inmuebles, de bienes de capital, así como de materia prima o maquinaria, también se utiliza en el financiamiento a la producción y desarrollo agropecuarios, y en la consolidación de adeudos.

Crédito bancario

El crédito bancario puede definirse como la operación por medio de la cual una institución bancaria otorga diversos tipos de financiamiento a personas físicas o

morales, quienes por su solvencia o la garantía que ofrecen, pueden cumplir a un plazo determinado con el pago total de la deuda contraída y los intereses que de ella deriven.

La función del crédito bancario es, que por el se ha logrado incrementar la producción, generar empleos, agilizar la distribución, favorecer y posibilitar el consumo y, en general, propiciar el desarrollo de la economía.

Ventajas del crédito bancario

Permite expandir negocios, al proporcionar recursos adicionales en los momentos necesarios y oportunos, a los plazos que más se adapten a las necesidades de la empresa, al tiempo que la empresa adquiere o aumenta su prestigio como buen sujeto de crédito, lo que facilita a estas operaciones su carácter mercantil.

Igualmente, el crédito bancario permite contar con la asesoría de expertos en finanzas que se encuentran en todas las instituciones bancarias, y que orientaran a encontrar la mejor solución de los problemas operativos y el eficiente aprovechamiento del crédito.

Otro de los beneficios que se derivan del financiamiento bancario, es la posibilidad de obtener tasas de interés preferenciales; esto es, con réditos más bajos a los comerciales, cuando los créditos sean susceptibles de concederse con recursos provenientes de algunos de los fondos de fomento agropecuario, industrial o comercial, establecidos por el gobierno federal.

Por último, y como otra ventaja, ofrece actualmente grandes beneficios fiscales, ya que el importe de los intereses pagados a un banco, son deducibles a través del costo financiero del crédito, para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

Costo del crédito bancario

En todo rigor, el costo que se tiene por el uso de un bien ajeno, consiste en el "premio" que se pagara al propietario de dicho bien, por el tiempo que debe diferir la satisfacción de sus necesidades.

Cuando el bien a que nos referimos es específicamente el dinero, el costo se denomina "interés" y considera tanto el diferimiento de su uso, así como el riesgo en su posibilidad de no recuperarse.

En un mercado perfecto donde existen innumerables usuarios del crédito, así como innumerables "prestamistas", el precio del crédito se determina por la convergencia de las fuerzas de la oferta y la demanda.

En el crédito bancario, por consecuencia, las tasas de interés que aplican los bancos fluctúan de acuerdo a las condiciones del mercado.

Elementos del crédito bancario

A continuación se exponen los elementos que intervienen en las operaciones de crédito que concede la banca:

- a) Institución acreditante. - Que representa la parte que concede el crédito, de acuerdo con las políticas establecidas.
- b) El sujeto de crédito. - Es la persona física o moral que recibe por medio del préstamo un bien económico de valor actual.
- c) Destino del crédito. - Uso específico que se dará al objeto del crédito.
- d) Plazo. - O sea el tiempo que transcurre entre la concesión y el pago total del crédito, existe también el "plazo de gracia", el cual forma parte del plazo del crédito y en donde el acreditado no abona pagos a cuenta de capital, sin embargo, si debe pagar durante ese periodo los intereses.
- e) Amortizaciones. - Forma, a través del tiempo, en que se pagara el crédito.
- f) Interés. - La cantidad que se deberá pagar por el uso de un recurso ajeno, en el plazo pactado. Para el acreditante, es ingreso y para el acreditado, es costo.
- g) Confianza. - Es la consideración que tiene el acreditante respecto a la solvencia moral y económica del acreditado,

Clasificación del crédito

El crédito puede clasificarse en cuatro grupos, como sigue:

a) Atendiendo al sujeto a quien otorga

- Crédito privado - El crédito es aquel que se otorga a los particulares, ya sea que se trate de personas físicas o morales.
- Crédito público.- El crédito es el que los pueblos conceden u otorgan a sus gobiernos, en México, se dice que el crédito publico es aquel que se concede a personas de derecho publico, o sean aquellos casos de empréstitos que reciben los gobiernos en el ámbito federal, estatal o municipal, mediante emisiones de valores o directamente.

b) Según el destino que se da al crédito

- Crédito a la producción.- Es aquel cuyos capitales, objeto del crédito mismo, se destinan a fomentar el desarrollo de todas las actividades.
- Crédito al consumo.- Este tipo de crédito es el que se destina a satisfacer las necesidades consuntivas del acreditado; o también ha sido considerado crédito al consumo, el que se destina a fomentar el comercio que vende directamente al consumidor.

c) De acuerdo con las garantías que aseguran su recuperación

- Crédito sin garantía real - Es el que se podría considerar como crédito clásico, es el que nace precisamente cuando los atributos de reputación, de solvencia de un sujeto satisfacen las exigencias del acreedor; para confiarle el usufructo de bienes o riquezas, durante un plazo predeterminado, a fin del cual podrá recuperarlos, inclusive con un premio o interés.

En este caso no existe otra garantía que la personalidad del acreditado, es decir, sus cualidades personales en relación con el medio que forma su campo de actividades.

El crédito sin garantía, a su vez puede subdividirse en unilateral o simple y en bilateral o complejo. Unilateral o simple es el garantizado por una sola persona, el bilateral o complejo es aquel que garantizan dos o más personas.

- Crédito con garantía real.- Es lo contrario al crédito sin garantía, es aquel que se otorga con base en los bienes que el acreditado afecta en garantía, pudiendo subdividirse en:

- *Pignorativo o de prenda.*- Se entiende aquel cuyo cumplimiento se asegura mediante el otorgamiento de un contrato de prenda.
- *Hipotecario.*- Como su nombre lo indica, es mediante la constitución de una hipoteca; y crédito con garantía fiduciaria, es aquel cuyo cumplimiento queda al amparo de un contrato de fideicomiso de garantía
- *Fiduciario*

D) Por el plazo a que se concierne

- Crédito a corto plazo - La apreciación de si un crédito es a corto o a largo plazo, depende en cierta forma, del lugar y de la época en que se otorgue, así como de la cuantía y finalidad del mismo.
Generalmente a un plazo menor de un año, aunque se pueden otorgar a plazos máximos de dos años.
- Crédito a largo plazo.- Generalmente requiere, por su cuantía, mas tiempo para su liquidación; no obstante, que las diversas modalidades que existen, dan la impresión de que este, no es un factor decisivo.

En los medios económicos y financieros, se reconoce que el crédito a corto plazo, se desarrolla dentro del mercado de dinero; y el crédito a largo plazo, dentro del mercado de capitales.

Dentro de las clasificaciones expuestas en el punto anterior, se vio que los créditos pueden ser a corto y largo plazo.

El plazo depende, en gran medida, del uso específico que se le dará al crédito, para lo cual existe una variedad de créditos que cumplen con destinos específicos, y estos, están acordes al plazo que se otorga.

Se pueden hacer dos grandes clasificaciones:

- a) **Créditos de apoyo al ciclo financiero de la empresa:** estos son créditos a corto plazo (excepto el crédito de habilitación o avío que puede ser a mas de un año). Que sirven de apoyo al capital de trabajo.

- b) **Créditos de apoyo a la adquisición de activos fijos:** estos son créditos a largo plazo, que se emplean fundamentalmente para la adquisición de activos fijos destinados al fomento de la producción.

Tipo de crédito bancario

Al igual que otras operaciones bancarias, los créditos operan en plazos y con características diversas a fin de satisfacer al máximo las necesidades del usuario, de ofrecerle financiamiento adecuados y oportunos que lo apoyen y no le representen una carga adicional para sus actividades individuales o comerciales.

Desde este punto de vista los créditos se clasifican en dos grandes rubros:

- **Créditos a corto plazo**
- **Créditos a largo plazo**

Créditos a corto plazo

A continuación se mencionan los tipos de crédito que se otorgan para satisfacer necesidades inmediatas de liquidez, encaminados al apoyo del ciclo financiero de la empresa, dichos créditos generalmente entrañan operaciones a corto plazo:

- Remesas
- Descuentos mercantiles
- Prestamos Quirografarios (directos)
- Prestamos directos con garantía colateral
- Prestamos prendarios
- Créditos simples o en cuenta corriente
- Créditos comerciales
- Aceptaciones bancarias

Créditos a largo plazo

Son los que están destinados para tanto para el fomento de la empresa, así también para adquisición de bienes duraderos como activos fijos, ejemplos de estos pueden ser los siguientes:

- Crédito refaccionario.
- Crédito Simple con garantía hipotecaria
- Crédito Simple sin garantía hipotecaria

Antecedentes históricos de la Banca.

En el siglo XIX y prácticamente desde que el país logro su independencia del colonialismo español, es cuando a pesar de inestabilidad económica y política de la nación y de la falta de comunicaciones adecuadas en un territorio tan extenso, se crean una serie de bancos, algunos de ellos por iniciativa del estado.

Es de hacer notar que las primeras empresas bancarias que se establecieron en el país no estaban reguladas, ya que las leyes de esa época no contemplaban su existencia y, en estas condiciones su funcionamiento era anárquico y muy a juicio de sus administradores.

Entre los bancos que merecen mencionarse por su importancia se encuentra en primer termino el Banco de Avio creado en el 1830, durante el mandato del Presidente Bustamante, a iniciativa de Lucas Alaman, ministro de Relaciones Exteriores, sus objetivos eran encausar capitales particulares dentro de una política de fomento industrial y también dar cierto incremento a la agricultura y todas aquellas actividades de interés nacional.

Entre las sucursales de origen extranjero se cuenta la sucursal de un banco inglés que se estableció en 1864 bajo la denominación de Banco de Londres México y Sudamérica, durante el Imperio de Maximiliano. Este banco aprovechando la experiencia de las técnicas bancarias británicas, emitió billetes, recibió depósitos y *realizo operaciones de prestamos.*

En 1885 se fusiono con el Banco de los empleados, para dar nacimiento al Banco de Londres y México, el cual actualmente se conoce como Banca Serfin, S.A.

En 1879 un decreto autorizó al Monte de Piedad a expedir certificados de ingresos como justificantes de los depósitos confidenciales que recibía, los cuales eran reembolsables a la vista y al portador pudiendo llegar el monto de la emisión hasta por el total de los fondos del Montepío.

En 1884 México se encontraba ya ligado a capitales extranjeros y no pudo quedar al margen de la crisis internacional de la época, la situación fue tan grave que muchas casas comerciales quebraron y el frágil Sistema Financiero Mexicano tuvo que lamentar graves dificultades.

Ante esta crisis en 1884 tuvieron que fusionarse el Banco Mexicano y Banco Mercantil para dar origen al Banco Nacional de México, el cual abrió a la Tesorería General de la Federación una cuenta corriente hasta por 8,000,000.00 con interés de 6% anual. Este banco obtuvo las siguientes ventajas:

- a) El gobierno se comprometía a no autorizar la creación de nuevos bancos de emisión en la República Mexicana.
- b) En él podrían depositarse el dinero o los valores ordenados por ley o por mandamiento judicial.
- c) El banco quedaba encargado por el gobierno del manejo de los fondos para el servicio de la deuda pública interior y exterior y en general de todos los pagos que deseara el gobierno al extranjero.
- d) Por último las oficinas federales no podrían recibir pago de impuestos o rentas de la federación billetes de ningún establecimiento de crédito creado o por crear, distinto del Banco Nacional de México.

La creación de esta institución no solo benefició a la administración del entonces presidente Manuel González sino también del subsecuente Porfirio Díaz, quien pudo liberar para los gastos normales el 60% de los ingresos normales, con lo cual la situación hacendaria mejoró notablemente.

Es interesante observar que precisamente en 1884, se introducen en el Código de Comercio, algunas disposiciones que señalaban que sería el gobierno, quien

autorizaría el establecimiento de Bancos, que solo las Sociedades Anónimas autorizadas por este código o por una ley federal podían emitir documentos con promesa de pago en efectivo al portador y a la vista, o sea billetes, que la emisión de billetes no podía ser superior al capital exhibido por los accionistas y algunas otras limitantes que generaron dificultades al Banco de Londres y México y fortalecieron al Banco Nacional.

El Sistema Bancario Mexicano en el Siglo XX

En la época revolucionaria el sistema Bancario Mexicano se había desarrollado bajo el amparo de Ley Bancaria de 1897, la que sufrió duros golpes debido a la inestabilidad política y socioeconómica del país, pero además por que en una buena parte los Bancos se habían establecido con capital extranjero bajo el proteccionismo del porfiriato y la revolución entre otras cosas pretendía lograr la independencia del colonialismo económico.

Sin embargo durante el régimen obregonista se dispuso la devolución de los bancos que habían sido incautados por el gobierno carrancista, tratando de resolver los problemas financieros del país logrando en lo posible la restauración del crédito interno y externo del país.

Más adelante se dictaron nuevos decretos por los que se intentaba reglamentar el funcionamiento de los Bancos, que culminaron con la Ley Sobre Bancos Refaccionarios del 29 de septiembre de 1924, la Ley General de Instituciones de Crédito y establecimientos Bancarios del 24 de diciembre del mismo año y la creación de la Comisión Nacional Bancaria en el mismo año, con la que se intentaba vigilar que los bancos cumplieran las reglamentaciones de ese momento. También durante el periodo obregonista se promulgó la Ley que constituía al Banco de México y el 25 de agosto de 1925 se expidió la Ley Constitutiva del Instituto Central, ya que bajo el régimen presidencial de Plutarco Elías Calles.

A partir de 1925, poco a poco se empieza a estabilizar la situación económica del país, El Banco de México, en su carácter de Instituto Central queda como banco único de

emisión de billetes y además, entre otras potestades la de regular la circulación de moneda y de los cambios sobre el exterior, la Comisión Nacional Bancaria queda como órgano de inspección y vigilancia de las instituciones de Crédito e influye notoriamente en el desarrollo de un nuevo sistema Bancario bajo una legislación que protegía al público.

Sobre estas bases, las leyes bancarias siguieron siendo objeto de diversas reformas y modificaciones en los años 1926, 1932 hasta llegar a 1941 en que quedo bajo la denominación de Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Con apoyo de esta ley y sus reglamentaciones surge un nuevo sistema bancario integrado por instituciones de crédito de carácter especializado, es decir bancos o sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria y además se incorporan a dichos sistema las organizaciones auxiliares de crédito.

Las ramas bancarias especializadas que se establecieron fueron las siguientes:

- La Banca de Deposito
- Las Sociedades Financieras
- Los Bancos de Capitalización
- Los Bancos de Ahorro y Prestamos para la Vivienda.

Estas cinco clases de banco, se consideran por la ley bancaria como incompatibles entre sí, o sea que solo se podía obtener concesión para operar a la vez, en una sola de las ramas mencionadas.

Durante las ultimas tres décadas es impresionante el desarrollo que ha tenido la banca especializada y es interesante observar como han evolucionado sus estructuras.

La banca de deposito es la que ha alcanzado un crecimiento inusitado, debido a que es la que siempre ha proporcionado todos los servicios bancarios que él público reclama.

Las financieras y las hipotecarias al principio tuvieron ciertos problemas en la colocación de sus valores, pues se les entregaban los títulos físicamente al inversionista, lo cual lo obligaba por una parte a presentarse físicamente a la institución a cobrar sus intereses por medio de cupones y a estar pendiente de los sorteos de amortización de los títulos, para retirar oportunamente su inversión o bien optar por reinvertirla en otros valores.

Para evitarle al inversionista estos inconvenientes y darle una mayor liquidez a su inversión, las financieras y las hipotecarias introdujeron un servicio para el manejo de valores por cuenta del cliente, mediante un contrato de custodia y administración de valores, que eliminaba los inconvenientes del cobro de los títulos y sus intereses y lo más importante vendía por cuenta del cliente sus inversiones al valor nominal y no a valor de mercado, este tipo de servicio los convirtió de hecho en depósitos a la vista con interés.

Ni la Comisión Nacional Bancaria, ni el Banco de México pudieron evitar el uso del referido contrato de custodia y administración de valores y entonces las financieras y las hipotecarias alcanzaron un notable desarrollo, e inclusive se dieron casos de que le quitaban clientela a los bancos de depósito, cuyos depósitos a la vista no pagaban intereses.

Sin embargo, los bancos de depósito más importantes del país, para poder retener su clientela formaron lo que se conoció como "Grupo Financiero" y consistía en afiliar a un banco financiero con una financiera y un banco hipotecario con sus respectivos servicios de ahorro y fiduciario, en esta forma podían ofrecer a su clientela toda clase de operaciones y de servicios bancarios que le ofrecía la banca especializada.

Estando la banca del país, tanto los grupos financieros como las instituciones especializadas independientes, en pleno desarrollo se empieza a sentir la repercusión de la crisis económica internacional y los estragos de alto nivel inflacionario interno, si como un fuerte desequilibrio de nuestra balanza de pagos, lo cual unido a otra serie de

factores adversos obliga al gobierno de Luis Echeverría a establecer un sistema de paridad flotante de nuestro peso frente al dólar en 1976.

Al conocer la noticia los depositantes y los inversionistas teniendo la posibilidad de hacer retiros a la vista, efectuaron fuertes retiros, primero para tratar de comprar dólares, y luego retiros de pánico ya que corrían rumores de una posible congelación de depósitos bancarios.

En esta misma época la Secretaría de Hacienda autoriza a mediante disposiciones en el Diario Oficial de la Federación del 16 de marzo de 1976, para que los grupos financieros se puedan convertir en bancos múltiples llevando a la realización proyectos que ya se habían venido manejando tanto por los banqueros como por las autoridades hacendarias desde hacia tiempo atrás.

Habiéndose originado la Banca Múltiple en la fusión de los grupos financieros, en un principio se vieron obligadas las primeras instituciones financieras de este tipo a llevar 5 contabilidades departamentales internas o sea una para cada rama bancaria, pero a partir de enero de 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un catalogo de cuentas único que agrupa en una sola contabilidad todas las operaciones de la banca múltiple, pero que a su vez puede usarse por la banca especializada que no haya querido o no haya podido transformarse en banca múltiple.

La banca múltiple ya reconocida como una nueva clase de banco dentro de la Ley Bancaria, aun cuando es el producto de la evolución de la estructura de la Banca especializada, pasando por el proceso de los grupos financieros, es realmente un nuevo tipo de institución de crédito en nuestro sistema bancario, que le ha permitido alcanzar a la banca privada del país su más alto grado de desarrollo.

A principios de la década de los ochenta se agudizan las crisis en muchos de los países en vías de desarrollo, por la diversidad de los factores adversos entre los que sobresalen, el inusitado crecimiento de la demográfico, la carencia de estructuras internas para el desarrollo eficaz de sus actividades productivas, deficiencias en la

administración pública y en sus sistemas de crédito, y como consecuencia de todo ello problemas políticos internos.

Se observa también en esta misma época una notoria escasez de recursos financieros a nivel internacional, originada por la extraordinaria demanda, pues los países en vías de desarrollo trataron de cubrir sus deficiencias con créditos externos, lo que hace que se endeuden a niveles nunca antes imaginados.

México no se encontraba al margen de esta situación, la escasez y demanda de recursos financieros en el ámbito internacional origina la elevación de las tasas internas, en el país las autoridades hacen sentir la repercusión de esta situación autorizando la elevación de los rendimientos de tasas de interés basándose en sobretasas exentas de impuesto sobre la renta como nunca se había visto en nuestra historia, con el objeto de retener la captación existente.

Al elevarse el costo de captación de recursos, se leva el costo del financiamiento a la clientela de los bancos, tanto al comercio, el campo, como al sector industrial, con el incremento notable en la inflación nacional.

A principio de 1982 se agudiza la crisis económica del país pues se observa que la inflación alcanza niveles alarmantes. Se observa que la inflación alcanza niveles muy superiores a los del vecino país del norte, lo que origina posteriormente una serie de devaluaciones, el 6 de agosto de 1982, el gobierno implanta lo que se conoce como el control de cambios ante la ya grave escasez de divisas, con este control se establecen dos tipos de cambio, uno preferencial y otro sujeto a oferta y demanda.

Posteriormente se prohíbe la salida de dólares al extranjero, congelando las cuentas bancarias en dólares agudizando con ello la ya deteriorada crisis económica que sufría México.

Pero el sistema financiero mexicano apenas constituía uno de los sectores que se encontraban sumergidos en una profunda crisis económica, el poder adquisitivo de la

población se había deteriorado notablemente, el sector agrícola se encontraba en verdaderos problemas, así mismo el sector comercial e industrial, las exportaciones no petroleras habían disminuido notablemente, al grado de que en ese momento las exportaciones petroleras constituían gran parte de los ingresos del extranjero, situación que provocó una gran dependencia del exterior, por lo cual al desplomarse el precio del petróleo a nivel internacional provocó que se agudizara la ya profunda crisis mexicana. A tal grado que internacionales le fueron suspendidos los créditos a México, tanto al gobierno, como a los particulares, incluyendo a la Banca.¹

Sistema Bancario Actual.

El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, al señalarlo como tal no implica un cambio radical en su estructura que ha venido operando desde 1990, el hablar de un nuevo sistema Financiero Mexicano es un título que nos habla de una nueva mentalidad de dirección de este, una mentalidad que es más agresiva, más profesional, más eficiente, de mayor calidad y por ende más competitiva. México tiene ahora una legislación perfectible que le permite tener estructuras organizativas en su sistema financiero capaces de competir y asociarse con el capital internacional, la base de esta capacidad la dan las agrupaciones financieras, la nueva banca, las casas de bolsa, las nuevas organizaciones auxiliares de crédito y el potencial desarrollo de estas organizaciones unidas a las demás.

La inspección y vigilancia del Sistema Financiero Mexicano se encuentra dividido en 2 subsistemas:

El subsistema integrado por el Sistema Bancario Mexicano formado por el Banco de México, las instituciones de Crédito de Banca Múltiple y de Banca de Desarrollo, el patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos del Gobierno Federal para el fomento económico y por las organizaciones auxiliares de crédito, así como por la Bolsa Mexicana de Valores, por el Instituto para el depósito de Valores, las Casas de Bolsa, las Sociedades de Inversión y las sociedades operadoras de las sociedades de

¹ Saldaña A, Jorge. Manual del Funcionario Bancario

inversión supervisados todas ellas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (figura 1)

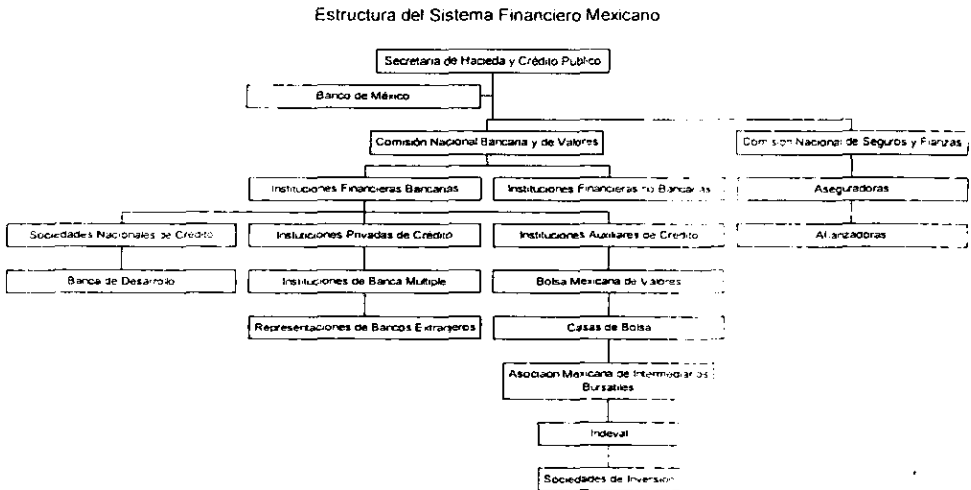


Figura 1

El subsistema integrado por las instituciones de seguros, las sociedades mutualistas, las instituciones de fianzas, todas ellas supervisadas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (Figura 1)

Cabe destacar aquí la importancia del Banco de México, el banco central de México y que como tal ejerce las siguientes funciones:

Regula la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios, por lo cual guarda una estrecha relación con las instituciones de Crédito y las casas de cambio.

Opera con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia. Además regula el servicio de cámara de compensación.

Presta servicio de tesorería al Gobierno Federal y actúa como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno como externo. El Banco de México es el

agente exclusivo para colocar, redimir y vender valores gubernamentales como CETES, TESOBONOS, AJUSTABONOS o Pagares y efectuar reportos con estos.

Participa en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupan bancos centrales.

Administra el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), fideicomiso creado para con la finalidad de prevenir problemas financieros en los Bancos Múltiples, procurando el cumplimiento de las obligaciones que estos bancos tengan; aun cuando el fideicomiso fue creado por el gobierno federal, no tiene carecer de entidad de la administración pública federal. Para que los bancos múltiples garanticen el pago oportuna y puntual del apoyo del fondo, deberán garantizarlo con acciones representativas de su capital social.

Dispone de acuerdo a la ley de Instituciones de Crédito las tasas de interés, comisiones, premios, descuentos y otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisa, que realicen instituciones de crédito y la inversión obligatoria de su pasivo exigible.

La organización mas fuerte y que hace competitivo a nuestro sistema financiero es la agrupación de cuando menos los siguientes tipos de intermediarios financieros existentes en el mercado:

Banca Múltiple, Casa de Bolsa, Almacenes de deposito, Arrendadora Financiera, Empresa de Factoraje, Casa de Cambio, Aseguradora y Afianzadora.

Las agrupaciones financieras se organizan con la autorización de la Secretaria de Hacienda a través de una controladora y por alguna de las instituciones enlistadas, la sociedad controladora será dueña por lo menos del 51% del capital de las empresas financieras integrantes del grupo con derecho a voto y podrán todas las entidades financieras que integren el grupo actuar de manera conjunta frente al público,

utilizando o no denominaciones que los identifiquen como tal añadiendo las palabras "Grupo Financiero"²

Problemas actuales del Sistema Financiero Mexicano.

Los problemas de las crisis de la economía mexicana derivan principalmente de la incapacidad de crear las condiciones idóneas para mantener la acumulación de capital de manera sostenida. Esto trae consigo el tener que depender de la entrada de capitales del extranjero tanto por deuda como por inversión directa y de cartera. Sin embargo la dinámica impulsada no permite crear condiciones de pago, lo que da por resultado la renegociación de deudas tanto externa como internamente

Creciente endeudamiento interno y externo de la banca

La apertura externa y la política cambiaria antiinflacionaria que la acompaña aumentaron los índices de endeudamiento interno y externo, al presionar sobre la dinámica de acumulación de capital de las empresas y sobre el sector externo.

Los créditos otorgados durante 1990 a 1994 se dieron bajo el esquema ficticio de las perspectivas primermundistas de crecimiento impulsadas por las políticas de privatización, desregulación y liberalización de la economía. En dicha euforia participaron tanto deudores como acreedores, sin analizar la viabilidad de tales expectativas.

Las instituciones crediticias aprovecharon la desregulación y la liberalización financiera y las expectativas de crecimiento especuladas para tomar decisiones y llevar a cabo acciones de alto riesgo, que las condujo a incrementar su endeudamiento en dólares en el corto plazo, y a la imposición de obligaciones para hacer frente a la demanda de créditos que enfrentaban y así ganar dicho proceso.³

El riesgo de los créditos a corto plazo, y el encarecimiento de los mismos, lleva a los bancos a emitir papel comercial en el mercado nacional e internacional para allegarse

² Villegas H. Eduardo. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano

³ Huerta, Arturo. Carteras Vencidas, Inestabilidad Financiera, Editorial Diana.

de recursos que se utilizan como fondos para cubrir sus necesidades crediticias, y sobre todo para financiar deudas contraídas por ellos. Pagan deuda con emisión de acciones y papel comercial, es decir, a través de una mayor cantidad de socios

Crecimiento generalizado de los créditos.

Los bancos cometieron una serie de irregularidades en su comportamiento. Con el afán de ganar ante y ante tales expectativas de crecimiento, otorgaron créditos indiscriminadamente, hasta el grado de mandar por correo tarjetas de crédito, sin revisar condiciones de ingreso, y de pago de sus clientes.

Los bancos crearon créditos, confiados en las expectativas de crecimiento que vivía el país que se traduciría en ganancias presentes y futuras.

A este respecto nos dice Cárter que el aseguramiento de la deuda ha alterado la percepción de riesgo de los acreedores y ha desestabilizado el crecimiento del crédito, tal aseguramiento ha llevado a la subestimación sistemática del riesgo del crédito en el mercado de capital.

Como consecuencia inmediata de lo anterior, los demandantes de crédito y los oferentes del mismo, no dejaron de tener aseguradas sus ganancias y por lo tanto fueron incapaces de cumplir con las obligaciones que habían contraído. Unos y otros supusieron que se incrementarían los ingresos presentes y futuros, pero la economía no funciona en torno a asegurar el flujo de permanente y creciente de ganancias para los sectores.⁴

Endeudamiento y la alta vulnerabilidad

Al crecer los créditos en mayor proporción que los recursos internos, sobrevino un serio endeudamiento que colocó a las empresas y a los sectores endeudados en una posición sumamente vulnerable, con respecto al comportamiento de las tasas de interés, el tipo de cambio y la política crediticia.

⁴ Arturo Huerta, Op. Cit.

Todo ello repercutió en el servicio de la deuda, y comprometió la estabilidad de muchos deudores ante su incapacidad de hacer frente a tal situación. La fragilidad financiera condujo a una economía inestable, es decir, más vulnerable a la deflación de las deudas.

La pérdida de la confianza se acrecentó ante el déficit de cuenta corriente y la incapacidad de la economía para encarar su financiamiento, y hacer frente a las obligaciones financieras de corto plazo indizadas en dólares. Ello propició la no renovación de dichos documentos, lo que ejerció una gran depresión sobre las reservas internacionales.

Junto con esto, la economía era cada vez más vulnerable en el plano interno, pues no había in crecimiento significativo de la inversión productiva, ni se generaban grandes efectos multiplicadores internos, por lo que no existían las condiciones propicias que generaban las ganancias suficientes para cubrir sus obligaciones internas y externas.

El endeudamiento asumido por los deudores (las empresas e individuos) ante las expectativas de crecimiento y rentabilidad que esperaban de las transformaciones del periodo de 1998 – 1994 implicaban acciones y decisiones de riesgo, debido a que eran créditos a corto plazo y no estaba asegurada la concreción de altos rendimientos para cumplir las obligaciones financieras que asumían.

El comportamiento de los bancos y de los deudores, así como de la política económica, trajo consigo un crecimiento de compromisos financieros no cubiertos por parte de los deudores. Al no concretarse el crecimiento deseado, los deudores no generaron los excedentes necesarios para cubrir las obligaciones a las que se habían comprometido.

Ante las expectativas no cumplidas, el sector bancario resulto seriamente afectado debido a que, con la reprivatización del sector, se recurrió al endeudamiento interno y externo, tanto para realizar la compra de dichas instituciones, como para incrementar sus reservas, y su capacidad crediticia para con el diferencial entre la tasa de interés interna y externa, lo que coloco a los bancos en una situación de alto riesgo frente a

cualquier cambio de paridad. La incapacidad de pago de los deudores, así como la devaluación, afectó la rentabilidad y solvencia de los bancos.

Así mismo detrás de la inestabilidad financiera están tanto la forma de actuar de los banqueros que otorgaron créditos irresponsablemente, sin ver hacia donde estaban destinados y sin verificar si la canalización de estos aseguraba o no condiciones de pago, así como los que se endeudaron y no hicieron buen uso de los recursos, sino que los emplearon para especular y no para mejorar su capacidad productiva y competitiva.

Mientras más endeudada y con poco capital es te una empresa, más frágil y vulnerable estará en torno al movimiento de a tasa de interés, así como del tipo de cambio, decisión del capital internacional y condiciones de rentabilidad y pago que ejercen las obligaciones financieras reducen los márgenes de maniobra para incrementar la inversión tanto a nivel micro como macroeconómico, y más sujetas están a los cambios del acontecer económico nacional.⁵

La intervención gubernamental.

Los problemas de sobre endeudamiento y baja acumulación de capital que los deudores venían arrastrando se agudizaron a raíz de las crisis de diciembre de 1994, y de la política de ajuste contraccionista instrumentada, lo cual desembocó en el crecimiento de las carteras vencidas y la inestabilidad financiera.

El sector bancario presentaba una situación de alto riesgo por sus altos niveles de endeudamiento al cual había recurrido tanto para realizar la compra de dichas instituciones, como para incrementar sus reservas y su capacidad crediticia para ganar con el diferencial entre la tasa de interés interna y externa. Por lo tanto, cuando no se concretaron las expectativas de crecimiento y rentabilidad esperadas, así como al incrementarse los problemas de incapacidad de pago de los deudores y al devaluarse

⁵ Huerta, Arturo. Op. Cit.

la moneda, sus niveles de rentabilidad y solvencia se vieron afectados, lo que comprometió la estabilidad de dicho sector.

El incremento de cartera vencida (deuda no pagada), afecta el portafolio de los bancos y desvaloriza sus activos cuando no pueden absorber dicha pérdida, debido a sus bajos niveles de capitalización y acumulación.

Ante la dificultad de los bancos de enfrentar sus problemas y la incapacidad de pago de las obligaciones, el gobierno mexicano ha tenido que intervenir para ofrecer condiciones de seguridad de que los valores emitidos por los bancos y su rendimiento serán reembolsados.

Considerando los altos costos que implica incrementar la seguridad de los activos financieros y la dificultad de los bancos de cubrirlos, el gobierno tiene que intervenir con sus recursos y solicitar más crédito externo para respalda y garantizar el sistema de pagos. En el periodo que va de enero de 1995 a junio de 1996, el gobierno ha canalizado a dicho sector 24 billones de dólares, que equivale al 8% del PIB de 1996.

Programas de Apoyo a la banca y deudores.

La participación del gobierno en el sistema bancario y financiero nacional se ha dado, tanto a través de intervenir directamente diversos bancos ante los problemas de capitalización, anomalías y mal funcionamiento que venían desempeñando, como estableciendo programas que contemplan la reestructuración de adeudos, apalancamiento de su deuda externa, compra de deuda de morosos, apoyo a la capitalización y apoyo al mercado de valores, entre otras medida. Con el lo trata de evitar la caída de los activos bancarios, así como mejorar la composición del portafolio de los bancos, para frenar la mayoría de la inestabilidad financiera y la quiebra generalizada del sistema bancario, que pueda desembocar en crisis de confianza y comprometer el sistema de pagos.

Los recursos gubernamentales canalizados en apoyo a la banca se distribuyen a través de fideicomisos, que a su vez administran y establecen las condiciones de para el otorgamiento de los mismos.

Entre los diversos programas de apoyo a la banca y a los deudores, destacan: El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA); el Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE) el Programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE); y el Fondo de Apoyo al Mercado de Valores y Unidades de Inversión (UDI's).

El ADE se enfoca principalmente a disminuir las tasas de interés activas y reestructurar los créditos en los rubros de tarjetas de crédito, crédito al consumo, créditos empresariales, agropecuarios, y para la vivienda. Los beneficios del ADE son extensivos a los deudores que están al corriente en sus pagos, así como a los morosos que suscriban una carta de intención en la que manifiestan su disposición para negociar con la banca acreedora la reestructuración del crédito.

A través del PROCAPTE se adquiere la deuda de bancos que tienen niveles de capitalización por debajo del 8% el gobierno compra deuda en poder de los bancos por el doble del capital que los accionistas aporten a la capitalización de los mismos.

Los fondos federales canalizados al sistema Bancario son en sistema prestamos a estos, tanto a los que bancos que están siendo intervenido, como al resto de los bancos que se acogen a los diversos programas.⁶

⁶ Farber, Guillermo. Fobaproa compendio. Times Editores

MATRIZ DE CREDITOS / CARACTERISTICAS

| Características Tipo de Crédito | DESTINO | PLAZO | TASA | INTERES | GARANTIA |
|--|--------------------------------|----------------|---------------|----------------------------|-------------------------------|
| 1. - Quirografario/ Directo | Capital Trabajo | Corto | Lider + X pto | Vencimiento/ Anticipado | |
| 2 - Quirografario Con colateral | Capital Trabajo | Corto | Lider + X pto | Vencimiento/ Anticipado | Títulos de Crédito |
| 3 - Descuento | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | Anticipado | Títulos de Crédito |
| 4 - Descuento de Crédito en libros | Capital trabajo | Corto | Lider + x pto | Anticipado | Cuentas por Cobrar |
| 5. - Prendario | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Prenda |
| 6. - Habilitación o Avío | Capital Trabajo | Corto y Largo | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Bienes de Operación |
| 7 - Refaccionario | Activo fijo | Largo | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Activo fijo |
| 8. - Simple | Varios | Corto Largo | Lider + x pto | Vencimiento | Hipoteca s/ud. Indus. U otras |
| 9. - Plan piso | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Facturas |
| 10. - Plan ventas | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Cesión en Prenda |
| 11. - Hipotecario | Activo fijo Consol. pasivos | Largo | Lider + x pto | Vencimiento/ Anticipado | Hipoteca sobre El inmueble |
| 12. - Vivienda | Vivienda | Largo | Lider + x Pto | Vencimiento/ Anticipado | Hipotecaria |
| 13. - Crédito en Cuenta corriente | Enviar posibles Sobregiros | Corto | Lider + X pto | Vencimiento | - |
| 14. - Crédito Por aval | Avalar una Importación | Corto Largo | Lider + x pto | - | El bien Importado |
| 15. - Remesas en Camino s/pais | Capital Trabajo | Vista | Lider + x pto | | |
| 16. - Remesas en camino extranjero | Capital Trabajo | Vista | Lider + x pto | | |
| 17. - Tarjeta de Crédito | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | | |
| 18. - Comerciales Domésticos | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | | Mercancia |
| 19. - Comerciales Importación | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | | Mercancia |
| 20. - Refinanciamiento De crédito de import. | Capital Trabajo | Corto | Lider + x pto | Anticipado Vencimiento | Fomex/ Mercancia |
| 21. - Pre-exportacion | Producción | Corto | Lider + x pto | Vencimiento | Bancomext |
| 22. - Ventas de Exportación | Cartera de Exportación | Corto | Lider + x pto | Vencimiento | Pólizas comesecc Bancaria |
| 23. - Existencias | Capital de Trabajo | Corto | Lider + x pto | Vencimiento | Prenda |
| 24. - Sustitución de Importación | Capital de Trabajo | Corto Largo | Lider + x pto | Anticipado | Bancomext |

Notas del Capítulo 1

Fuente:

Manual de crédito del Banco Mexicano, del año 1997 (ahora Banco Santander Mexicano)

Apuntes de la asignatura Sistema Financiero Mexicano del Maestro C.P. Mario Rodríguez Guzmán.

Capítulo 2

Análisis y evaluación financiera de una cartera crediticia.

Las normas y políticas de crédito son elaboradas para dotar a los funcionarios de crédito de un instrumento actualizado y práctico, que uniforme los criterios crediticios para el estudio, resolución, operación, administración y recuperación del crédito.

Normas

Las normas de crédito son reglas y disposiciones dictadas para dar orden y uniformidad a las acciones de los funcionarios de crédito, dentro de un marco legal e institucional y *que sepan con precisión que y que no pueden hacer en materia de crédito.*

Políticas de crédito

Estando el crédito bancario reglamentado por distintas leyes y otros ordenamientos legales de carácter administrativo (circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y del Banco de México), no puede dejar de tomarse en cuenta las disposiciones relativas a cada tipo de operación; ya que al no acatarlas representa una violación y se deja de cumplir un requisito o se descuida algún concepto, la operación de crédito pierde sus elementos legales para lograr su cobro, principalmente cuando se tiene que hacer judicialmente.

Todas las políticas y normas de crédito bancarias son tendientes, por una parte, a proteger el dinero de los depositantes, mediante la exigencia de ciertos requisitos para asegurar su recuperación y por otra parte, a cuidar que el otorgamiento del crédito se diversifique forma adecuada para financiar preferentemente a sectores económicos que represente un factor importante en el desarrollo de la economía del país.

Propósito

El propósito fundamental de las normas y políticas de crédito es ayudar a los funcionarios de crédito a balancear la calidad y el monto de la Cartera para que la institución pueda alcanzar las utilidades programadas, satisfaciendo las necesidades

de crédito de la clientela, conservando los riesgos de crédito dentro de los límites razonables.

La recuperación del crédito y la seguridad de que nos sea pagado dentro del plazo establecido es más importante que la posible utilidad que nos pueda reportar la operación. No hay ningún interés, por alto que sea, que nos compense un crédito incobrable.

Elementos para la evaluación de créditos

Personas físicas

- Estados financieros
- Relación de propiedades
- Informes de crédito
- Verificación de propiedades en el registro público de la propiedad
- Verificación de demandas
- Verificación SENICREB

Personas morales

- Escritura constitutiva, reformas, poderes
- Estados financieros
- Informes de créditos
- Dictamen de jurídico de la escritura, reformas y poderes
- Verificación en el registro público de la propiedad de escritura, reformas y poderes
- Verificación de demandas
- Verificación de SENICREB

Reciprocidad

Se establece como política que todos los clientes usuarios de crédito deben otorgar una reciprocidad con relación al crédito concedido.

Cuando los créditos estén financiados con recursos de los fondos de fomento, no se podrá exigir reciprocidad sólo sobre el crédito otorgado con recursos propios. Se recomienda que los acreditados con créditos de los fondos tengan cuenta de cheques, procurando obtener otro tipo de negocios a través de inversiones, ahorro, etc.

Cuando el acreditado forma parte de un grupo de negocios la reciprocidad en cuenta de cheques será la que proporcione el grupo.

Tasas de interés

Es la rentabilidad que se obtiene en las operaciones crediticias que realiza la institución, mediante la aplicación de sus recursos.

La tasa de interés, junto con la reciprocidad constituyen los instrumentos de negociación del banco en el otorgamiento de crédito.

La base de la aplicación de las tasas de interés activas será a partir de la tasa básica (que resulta de agregar al Costo Porcentual Promedio c.p.p. un determinado número de puntos, a los que se les denomina el diferencial).

Cobro de los intereses

| | |
|-----------------------|---|
| Crédito a corto plazo | por anticipado mensuales vencidos |
| Crédito a largo plazo | mensuales vencidos, bimestrales trimestrales o semestrales vencidos. |

Moratorios

Los intereses Moratorios de los adeudos vencidos y no pagados, serán calculados multiplicando la tasa vigente a la fecha de pago por 1.5 veces.

Garantías

Se puede describir como aquello que asegura y protege un crédito y que en un momento determinado sea la base para la recuperación total o parcial del mismo.

Si bien la garantía puede no ser necesaria para algunos créditos, en otros es *obligatoria su constitución desde el punto de vista legal (habilitación o avío, refaccionarios, hipotecarios).*

Clasificación de las garantías

| | | |
|------------|--------------------|-------------|
| reales | muebles | prendarias |
| | inmuebles | fiduciarias |
| personales | aval | |
| | fiador | |
| | obligado solidario | |

Por regla general, en ningún caso la autorización del crédito descansará en la garantía, siempre se deberá tener en cuenta la solvencia moral o económica del solicitante, la seguridad de recuperación del mismo y la conveniencia de su otorgamiento.

Seguros

Debido a que las garantías están sujetas a sufrir daños que puedan causar su *destrucción, desaparición, descompostura, pérdida parcial de su valor, etc.*, Es necesario que se encuentren adecuadamente protegidas mediante una póliza de seguro, de tal suerte que si se presenta algún siniestro, la institución no sea afectada.

Los bienes que deben asegurarse son todas las garantías reales como pueden ser: Casas, Bienes muebles o inmuebles, edificios, maquinaria, materias primas, mercancías, cultivos, ganado, etc.

El seguro de la garantía debe contratarse cuando menos a partir de la fecha de otorgamiento.

De acuerdo a la naturaleza del bien dado en garantía, así como las características del crédito se determinará el tipo de seguro y cobertura.

Los bienes dados en garantías deben asegurarse por su valor total y de acuerdo a su valor actual destructible.

- **Beneficiario**

La póliza del seguro deberá de expedirse a favor del banco. Si aparece otro beneficiario deberá de traspasar sus derechos mediante endoso (en propiedad).

Tratándose de garantías que se encuentre depositadas en almacenes generales de depósito, deberá de constar en el cuerpo tanto del certificado de depósito como del bono de prenda que están amparadas por un seguro.

- **Vigencia**

Deberá de estar vigente durante todo el tiempo que dure insoluto el crédito.

Análisis y evaluación de crédito

La actividad primordial de la banca es el otorgamiento de créditos, por tal razón la principal fuente de ingresos de la misma proviene del cobro de intereses sobre la cartera de crédito que otorga.

Los recursos que presta la banca provienen en su mayor parte de recursos ajenos al capital de ésta, teniendo básicamente dos fuentes:

- a) Los depósitos de la clientela vía cuenta de cheques, ahorros, inversiones, priv's, mesa de dinero, aceptaciones bancarias
- b) Redescuento de los fondos de fomento (FONATUR, FIRA, etc.).

Por tal motivo la banca basa una buena parte de sus egresos en el pago de intereses ya sea a los ahorradores o los fondos de fomento.

Las utilidades (o pérdidas) en buena medida se generan del diferencial entre los ingresos (cobro de intereses en la actividad de crédito) y los egresos (pago de intereses de la captación), del diferencial así obtenido deberán deducirse los costos y

gastos inherentes de la operativa (salarios, electricidad, depreciaciones, etc.) Así como los quebrantos resultantes de aquellos créditos malos o irrecuperables.

En la medida que los egresos se reduzcan, es obvio comprender que los resultados de la banca sean mejores y en consecuencia incrementar la productividad de esta.

Del análisis de la posibilidad de reducir el monto de los principales rubros de egresos que son:

- Pago de intereses de la captación o fondeo
- Costos y gastos de la operativa
- Quebrantos en créditos irrecuperables.

Se concluye que el tercer rubro puede ser el que más repercuta en los resultados de la banca por afectar no solo el diferencial de intereses a ganar, sino también en el pago de intereses sobre un capital ajeno y el desembolso de dicho capital, todo esto con recursos del patrimonio de la banca lo cual representa una seria amenaza.

Por lo anterior debe tenerse en cuenta la necesidad de establecer mecanismos tendientes a identificar los riesgos en las operaciones de crédito, así como proponer *medidas tendientes a minimizar el riesgo de crédito irrecuperables para la banca.*

Objetivos del análisis y evaluación de crédito

El análisis y evaluación de crédito tiene la función de pasar las propuestas y solicitudes de crédito que se plantean a la banca con un tamiz, a fin de identificar los riesgos en dichas operaciones, debiendo llegar a conclusiones de la probabilidad de pago así como estructurar las medidas necesarias encaminadas a reducir los riesgos de irrecuperabilidad y promover a la banca de un margen de ganancia.

El análisis de crédito es por lo tanto un análisis de riesgo, la evaluación del crédito es la selección y estructuración de conclusiones con base al análisis de riesgo de aquellas propuestas y solicitudes que representen buenas probabilidades de recuperación.

Sujetos de crédito

Para las operaciones de crédito bancario, son sujetos de crédito las personas físicas o morales de reconocida solvencia y que cumplan con todos los requisitos solicitados por el banco con base a las disposiciones legales dictadas por las autoridades bancarias.

Entre los requisitos que se deben cumplir para la obtención de un crédito bancario se encuentran los siguientes: entregar la solicitud del financiamiento debidamente requisitada y acompañada de la documentación que el banco necesita para efectuar el estudio de crédito, y demostrar que el o los proyectos a los que se va a destinar el préstamo, tienen carácter factible.

En caso de que se necesite aval, el demandante de crédito deberá proporcionar la información que se le solicite sobre la persona física o moral que lo respalda en este tipo de operación.

Elementos para la integración de documentación

Información básica del solicitante

El solicitante de crédito deberá proveer al banco de toda la información necesaria (dependiendo de su actividad), a fin de que a través del análisis y evaluación de su solicitud se tenga una concepción clara y permita al banco evaluar los factores principales de riesgo en una proposición de préstamo, riesgos de que a un cliente le pueda resultar imposible pagar al banco en algún momento designado en el futuro.

Carta solicitud

Donde se especifique el monto solicitado así como la justificación de dicha solicitud.

Documentación legal

Consiste en la información que acredita la existencia y características legales del solicitante, tratándose de personas físicas se requerirá:

- Acta de nacimiento

- *Acta de matrimonio*
- Estancia legal en el país (en caso de ser extranjero)

En caso de personas morales se requiere:

- Escritura constitutiva
- Escritura de modificaciones o transformaciones a la escritura constitutiva
- Testimonio notarial en el que consten los poderes del representante

Información de aspectos administrativos

- Relación de socios actuales
- Consejo de administración
- Grupo al que pertenece y empresas que integran el mismo
- Organigrama y relación de los principales directivos
- Aspectos relevantes

Información de aspectos técnicos

De acuerdo a la actividad del solicitante se presentará:

- *Procesos y líneas de producción*
- *Patentes y asistencia tecnológica*
- *Materia prima y fuentes de abastecimiento*
- *Número de empleados y obreros*
- *Instalaciones*
- *Ubicación concesiones y autorizaciones*
- *Políticas de precios, inventarios, proveedores, deudores, etc.*

Información de aspectos de mercado

- *Descripción del producto*
- *Participación en el mercado*
- *Principales competidores*
- *Canales de distribución*

- Panorama nacional
- Sectores de mercado
- Tipo de mercado

Información de aspectos contables y financieros

- Deberán presentarse por lo menos los tres últimos ejercicios financieros debidamente firmados, de la fecha más reciente consistente en:
 - Balance general
 - Estado de perdidas y ganancias
 - Estado de origen y aplicación de recursos
- Deberá contarse con información respecto a políticas de precios, inventarios, proveedores, cuentas por cobrar, endeudamiento, reparto de dividendos.

Información adicional

Debe tomarse en cuenta información adicional proveniente de fuentes ajenas al solicitante a fin de contar con elementos sobre su solvencia moral y económica, tales como:

- Informes de crédito provenientes de agencias dedicadas a prestar *servicio de información*
- Créditos múltiples provenientes de Servicio Nacional de Información de Crédito Bancario (SENICREB)
- Verificación de referencias y propiedades.
- Informes de contadores públicos, abogados y otros profesionales
- Informes de otras personas, funcionarios, empresas e instituciones que mantengan cierta relación con el solicitante.

Asimismo deberá contarse con un reporte de visita ocular realizadas por las áreas de promoción/crédito del propio banco, a fin de que dicho funcionario detecte e informe sobre las principales características de organización, producción estado de activos fijos, etc.

El análisis de los estados financieros

Es esta parte se enfocará esencialmente a presentar las herramientas y técnicas para el análisis de estados financieros desde el punto de vista del funcionario bancario

Los estados financieros proveen una rica fuente de datos sobre una empresa, sus operaciones y su administración.

La evaluación de los estados financieros históricos de una empresa pueden proveer indicadores claves que podrían predecir dificultades o por el contrario mostrar la posibilidad de éxito para pagar el crédito.

El resultado final del análisis de estados financieros, será el conocer a la empresa lo suficientemente bien como para evaluar la habilidad de la gerencia tanto para administrar la compañía exitosamente, así como para amortiguar los riesgos en las operaciones comerciales y en consecuencia para evaluar la habilidad de la empresa para pagar sus préstamos.

El enfoque del análisis de estados financieros se basa en la evaluación de tres aspectos clave del desempeño de la empresa, así como en la identificación de las áreas principales de riesgo de cada uno de dichos aspectos que puedan afectar la habilidad del sujeto de crédito para pagar un préstamo del banco.

Los aspectos clave son:

1. Completar el ciclo de operaciones y administrar eficientemente la inversión de activos para generar el ingreso máximo de la empresa.
2. Administrar el financiamiento de la inversión de activos para minimizar el riesgo de acreedores.
3. Administrar las operaciones y costos para generar ganancias.

Ciclo de conversión de activos como elemento de evaluación

El ciclo de conversión de activos (c.c.a.) es el proceso mediante el cual una empresa invierte en materia prima y la convierte en productos terminados, vende éstos y recauda fondos.

El ciclo de conversión de activos describe las operaciones básicas de cualquier empresa comercial, por lo tanto cada empresa tiene un ciclo característico el cual se determina por la naturaleza del negocio y como opera el mercado.

Utilización

El estudio del c.c.a. de una empresa específica provee una base para analizar y evaluar sus estados financieros.

Las inversiones en activos y la estructura financiera de una empresa, tal como se reflejan en sus balances están determinadas en gran medida por su c.c.a.

Necesidades de crédito a las empresas

Inversión de trabajo

Se define inversión de trabajo como aquella porción de los activos de trabajo (cuentas a cobrar e inventario) que no es financiada por los pasivos de trabajo (es decir, por las cuentas por pagar y gastos acumulados). (esta definición de inversión de trabajo es útil teóricamente; en la realidad, sin embargo, no se asigna pasivos específicos como financiamiento para activos específicos. Las fuentes de financiamiento de una firma son fungibles).

$$\begin{aligned} \text{Inversión de trabajo} &= \text{activos de trabajo} - \text{pasivos de trabajo} \\ it &= (c/c + inv) - (c/p + g/a) \end{aligned}$$

La inversión de trabajo representa, por lo tanto, la cantidad de cuentas por cobrar e inventario que deberá ser financiada por fuentes distintas a las cuentas por pagar y

gastos acumulados. La inversión de trabajo es una inversión de activos netos que tiene que ser respaldada por un pasivo resultante de dinero tomado a préstamo o por el patrimonio.

A fin de entender la necesidad de una compañía de financiar su inversión de trabajo, resultara útil distinguir entre tres tipos distintos de necesidades de financiamiento de la inversión de trabajo: inversión de trabajo permanente, inversión de trabajo creciente debido a crecimiento en ventas e inversión de trabajo temporal.

Métodos de análisis financiero

Concepto de análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros es la aplicación de un conjunto de técnicas matemáticas, gráficas, estadísticas, etc.), A los documentos mediante los cuales se refleja la situación financiera de una empresa, así como los resultados de su operación. Estos documentos son el balance general, estado de resultados, estado de costos de producción, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujo de efectivo operativo.

El análisis de estados financieros esta complementado con la interpretación que se da a los resultados obtenidos.

Para efectos de otorgamiento de crédito, se debe tener presente que el análisis e interpretación de estados financieros tiene como meta el estudiar la liquidez, productividad y estabilidad financiera de la empresa como probable sujeto de crédito.

Se debe entender como "liquidez" la capacidad de pago inmediata; es decir, la capacidad de hacer frente a los compromisos a corto plazo.

Como "solvencia", se entiende la capacidad de pago mediata, es decir, la posibilidad de cumplir con los compromisos de un plazo superior a un año.

La "productividad", es la capacidad de generar rendimiento o utilidad.

Estabilidad (en la estructura financiera) es el grado de dependencia que tiene un negocio con respecto a sus accionistas y a sus acreedores, según sea mayor o menor la relación entre el capital contable y el pasivo total; en otras palabras, cuando la suma de los pasivos es superior a la del capital contable, existe una mayor dependencia de los acreedores.

Los resultados que se obtengan del análisis de estados financieros, deberán interpretarse haciendo referencia a cada concepto en particular, pero emitiendo finalmente una conclusión que comprenda los resultados globales; de lo contrario, solo se obtendrán cocientes, factores o cifras que aisladamente nada indicaran

El análisis cuantitativo proporciona los suficientes elementos de juicio para tomar una decisión de crédito, ya sea positiva o negativa. No obstante, este es solo una parte de las consideraciones que deben tomarse en cuenta en el otorgamiento de un crédito. El estudio se complementa con el análisis cualitativo, la determinación de la conveniencia, *las relaciones del cliente con la institución o con instituciones del grupo.*

Método de reducción de estados financieros a porcentajes integrales

En este método de análisis cada uno de los renglones de un estado financiero se reduce a porcentajes, tomando el total como base del 100 por ciento, es decir, en el caso del balance general, se toma como 100 por ciento el activo total y también la suma del pasivo más capital, pero cualquier rubro del balance puede tomarse de base y sus conceptos parciales referirse a la suma de los mismos, representada por 100 por ciento, en el caso del estado de resultados generalmente se toma a las ventas netas como base del 100 por ciento, en esta forma se aprecia más fácilmente la relación que guarda cada una de las partidas con el total de las mismas.

Método de razones simples

El cálculo de éstas razones o índices requiere solamente de simples divisiones y multiplicaciones.

Este método es uno de los tradicionales y más usados para el análisis de los estados financieros de las empresas; sin embargo, está sujeto en cada caso al criterio personal del analista.

Los índices derivados de estas razones se expresan mediante factores.

Aplicación

El procedimiento de razones simples es empleado para analizar el contenido de los estados financieros y es útil para indicar:

- A) Puntos débiles o fuertes de la estructura financiera de la empresa
- B) Probables anomalías o cualidades
- C) Las bases para formular un juicio personal

El número de razones simples que se pueden obtener de los estados financieros de una empresa es ilimitado, algunas con significado práctico, otras, sin ninguna aplicación.

Corresponde al funcionario de crédito determinar el número de razones simples con significado práctico, que le permitirán determinar puntos débiles en la empresa, probables anomalías, etc.

Asimismo, el funcionario de crédito debe definir los objetivos del estudio y con esta base, obtendrá las razones que le sean de utilidad.

La aplicación del procedimiento de razones simples tienen un gran valor práctico, ya que orienta al analista de estados financieros para conseguir un adecuado enfoque de su trabajo final.

A continuación se enuncian algunas razones que, generalmente, son consideradas importantes.

1. Liquidez mediata:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Liquidez inmediata (prueba del ácido)

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$$

3. Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{ventas netas}}{\text{Clientes} + \text{doctos. por cobrar} + \text{doc. Descontados}} = \text{veces al año}$$

4. Días de recuperación de cuentas por cobrar:

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Veces}} = \text{días de rotación}$$

5. Rotación de inventarios:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \text{veces año}$$

6. Días de inversión de inventarios:

$$\frac{365}{\text{Veces}} = \text{días de rotación}$$

7. Capital contable tangible:

Capital contable - revaluación y actualización - cargos diferidos

8. Apalancamiento:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable tangible}} = \text{Indice de apalancamiento}$$

9. Cobertura (solvencia):

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

10. Endeudamiento:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

11. Productividad de las ventas:

$$\frac{\text{Utilidad netas}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \%$$

12. Capital contable promedio

$$\frac{\text{Cap. Cont. Inicio ejercicio} + \text{Cap. Cont. Final ejercicio}}{2}$$

13. Rendimiento del capital:

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital contable promedio}} \times 100 = \%$$

14. rendimiento de activo fijo:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos fijos netos}} = \text{rendimiento}$$

15. rotación de proveedores:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{proveedores}} = \text{veces año}$$

16. Dias por pagar a proveedores

$$\frac{365}{\text{Veces}} = \text{días de rotación}$$

17. Rotación de pasivo circulante:

$$\frac{\text{Costo de ventas} + \text{gasto de venta y administración}}{\text{pasivo circulante}} = \text{veces año}$$

18. Días por pagar pasivo circulante

$$\frac{365}{\text{Veces}} = \text{días de rotación}$$

Métodos de razones estándar

Razones estándar son aquellas que sirven de punto de comparación para conocer como está operando una empresa con relación a otras similares.

Para obtener las razones estándar se promedian los datos de los estados financieros de un grupo de empresas dedicadas a una actividad similar en una fecha determinada.

Esto es poco usual en nuestro medio, ya que no se cuenta con información suficiente, esta labor es efectuada, normalmente, en las cámaras respectivas, así como en organismos gubernamentales.

En la mayoría de los casos, la razón estándar solamente representa un promedio y una situación ideal, por lo que no se debe llegar a conclusiones sin antes efectuar investigaciones adicionales y haber considerado las peculiaridades específicas de la empresa que se estudia.

Método de aumentos y disminuciones

El método de aumentos y disminuciones se realiza a través de estados financieros comparativos.

Este método sirve para detectar los cambios sufridos en las cuentas, tanto de balance como del estado de resultados. A primera vista, un balance podría representar una situación financiera favorable, pero solo comparándolo con los ejercicios anteriores se estará en condiciones de corroborarlo.

Método de tendencias

Una de las principales preocupaciones de cualquier administrador es la planeación de las operaciones futuras de la empresa. Un indicador de lo que se debe esperar para el futuro es conocer la trayectoria de la empresa.

¿Ha progresado? ¿Ha aumentado el volumen de sus operaciones? ¿Que perspectiva se tiene para el futuro?

Estas preguntas y otras similares siempre aparecen en los negocios.

El método de las tendencias permite determinar la trayectoria que ha seguido una empresa, mediante el estudio de resultados pasados.

Por ejemplo, el estudio de la tendencia de las ventas no tendría sentido si no se estudiara también la de los costos, de las cuentas por cobrar y la de los gastos de operación.

Una tendencia ascendente en cuentas por cobrar e inventarios, solo será favorable si las ventas han incrementado también.

Una tendencia ascendente en el capital contable será favorable con tal que el pasivo total no muestre una tendencia de aumento mayor, etc.

Análisis Cualitativo

El análisis de crédito esta compuesto de dos secciones principales. Una de ellas es el análisis cuantitativo que se refiere al estudio, evaluación e interpretación de los estados financieros, y la otra, es el análisis cualitativo.

El análisis cualitativo es el método para examinar y determinar los elementos constitutivos y particulares que componen una empresa, de manera que proporcione un adecuado conocimiento sobre la estructura organizacional y funcional, así como de producción, mercado, etc., que permita emitir una opinión sobre ella.

Aspectos importantes para desarrollar el análisis cualitativo

Antecedentes de la empresa

a) Fecha de constitución: En el acta constitutiva proporcionada por el solicitante y protocolizada ante notario público e inscrita en el registro público de la propiedad y comercio, se deben verificar los siguientes datos: fecha de constitución, duración de la sociedad, incrementos al capital social.

b) Objeto social en la escritura constitutiva y giro real:

Se debe vigilar que el objeto social de la empresa y el giro real coincidan, con el fin de verificar la legalidad de sus operaciones.

c) Empresa perteneciente a un grupo:

Si la empresa pertenece a un grupo se debe tener en cuenta:

- Imagen y antecedentes financieros del grupo.
- Nombre y giro de las empresas del grupo.
- Nombre, capital social y principales accionistas de la compañía tenedora de las acciones.
- Ubicación de la empresa solicitante de crédito dentro del grupo.
grupo internacional:

Es importante analizar ampliamente la imagen del grupo internacional al que pertenece en su caso, y las relaciones que mantiene dicho grupo con la empresa. Es conveniente desarrollar este punto de la misma manera que el anterior.

d) Socios y administradores:

1. - Socios fundadores: Los socios que originalmente conforman el cuadro accionario, si en la actualidad mantienen la misma estructura o ha sufrido cambios, (como información adicional, sería conveniente averiguar las causas que originaron los cambios).
2. - Socios actuales, desglosando: El cuadro accionario actual de la empresa, el porcentaje de participación de cada uno de ellos; conocer si existe participación extranjera y que tipo de acciones existen.
3. - Administración: Mencionar el nombre, edad, experiencia y puesto que ocupa dentro de la empresa, cada funcionario del consejo de administración y de los principales directivos.

Producción

a) Línea de productos. Se deben incluir los diversos productos manufacturados en gran escala, los productos de estación o temporada y en general las distintas líneas de artículos que maneja.

b) Patentes y asistencia tecnológica.

Patente:

Certificado por el cual un gobierno o un organismo internacional, da a un autor el derecho exclusivo de explotar industrialmente su invento.

Asistencia tecnológica:

Conjunto de instrumentos, procedimientos y métodos empleados y desarrollados para lograr mejores satisfactores y mayor producción en las distintas industrias o países, la cual es cedida en explotación a otras industrias o países bajo ciertas condiciones, generalmente económicas.

c) Procesos: Es conveniente que la empresa proporcione diagramas de su proceso productivo, así como una explicación de cada paso que sigue.

d) Materias primas: tipos, fuentes y problemas de abastecimiento, forma de recepción y condiciones de compra.

Con la información proporcionada, conoceremos las materias primas que utiliza en su proceso productivo, así como sus proveedores principales y los medios que utiliza para hacer llegar a sus almacenes dicha materia prima.

Fuentes y problemas de abastecimiento, forma de recepción, como influye esto en los costos del material, condiciones de compra.

e) Mano de obra: calidad, cantidad, relaciones obrero - patronales, generación de empleos.

f) Concesiones y autorizaciones fiscales especiales: Si el cliente está haciendo uso de todos los beneficios fiscales a los que puede tener derecho; si no lo está haciendo, cuáles son las causas y también si cuenta con alguna autorización o concesión para la explotación de algún bien o servicio, verificar los documentos oficiales donde le fue autorizado.

g) Instalaciones:

1. - Capacidad instalada y aprovechada
2. capacidad por instalar
3. superficie que ocupa la planta (y si son de su propiedad).

Mercado

Incluye todo lo relacionado con la comercialización y venta de los productos y/o servicios del que fabrica y/o genera y/o presta los servicios (productor) al que los adquiere (consumidor).

a) Panorama mundial, nacional y regional; según el caso, citar la fuente:

Ubicar a la empresa en su radio de acción, el cual puede ser:

Regional: Limitado a un ámbito geográfico muy reducido, puede ser el estado o la localidad donde esta ubicada la planta.

Nacional: Abarca todo el ámbito geográfico de la república, vía su red y canales de distribución.

Mundial: Puede tratarse de empresas de gran envergadura o que están integradas a algún grupo internacional, lo cual les permite vender en el extranjero.

a) Marcas con las que sale al mercado

Es conveniente una identificación clara de los productos o servicios de manufactura que proporciona la empresa, porque nos permitirá recurrir a la opinión de los consumidores y en algunos casos hasta de los competidores, sobre si los productos cuentan con calidad y presentación, prestigio adecuado en sus marcas, etc.

b) Mercado y segmentos en los que participa

Esta información debe ser proporcionada por el cliente, pero se tienen fuentes adicionales de información donde se puede comprobar la veracidad de la misma, como pueden ser las cámaras de comercio, informes de gobierno, o información que podamos tener en nuestros archivos de clientes con similares características al que estamos estudiando.

c) Situación competitiva, presión de la oferta y la demanda

Para valorar algunos de los factores externos que influyen en las empresas y en su futuro, a veces conviene tener una idea general de la posición de la empresa dentro de su actividad específica, y sobre si los precios de sus artículos compiten razonablemente con otros en el mercado.

Demanda: Conjunto de los productos y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir. El análisis de la demanda tiene por objeto demostrar y cualificar la existencia de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien o servicio que se ofrece.

Si se trata de financiar un proyecto, deberemos considerar el volumen de la demanda prevista que se espera sea atendida por el proyecto, teniendo en cuenta la oferta de otros proveedores, así como el comportamiento histórico de la demanda con el fin de obtener una idea de la evolución pasada, a fin de pronosticar su comportamiento futuro con un margen razonable de seguridad.

Oferta: Ofrecimiento de un bien o de un servicio que puede ser vendido a un precio determinado. El análisis de la oferta debe basarse en información sobre volumen de producción actual y proyectado, capacidad instalada y aprovechada, así como de planes de ampliación.

e) Canales de distribución-clientes-plazo de ventas

Canales de distribución: Se deben también determinar los medios de que se vale la empresa para la distribución y venta de sus productos, por lo tanto, se requiere conocer la forma de distribución de sus productos que entre otras, pudieran ser las siguientes:

- Al mayorista
- A un intermediario

- Al detallista
- Al consumidor

Cientes: Quiénes son los principales clientes de la compañía; si está diversificada; si una porción importante de las ventas se efectúa a un reducido grupo de clientes, a firmas ligadas o si sus clientes son cautivos, y la calidad en general de ellos; si existen ventas de exportación (básicamente a que países), teniendo cuidado en investigar si no existen restricciones en dichos países para importar los artículos que produce la empresa. Otro aspecto a ponderar es qué tan cerca se encuentra ubicada la empresa de sus principales clientes y las repercusiones que pueda tener esto.

Plazo de ventas: Conocer cual es la política de ventas de la empresa estudiada (se debe comparar con la rotación de cartera que se determine en el análisis cuantitativo), ya que si se detectan variaciones importantes, será necesario averiguar las causas que las originan.

f) Expectativas de crecimiento

Planes de expansión que tenga la empresa a corto, mediano o largo plazo y la participación que pueda tener nuestra institución en esos planes.

Capacidad de pago

Se entiende como capacidad de pago, de una manera general, los fondos generados en el curso normal de las operaciones de una empresa en un periodo determinado; estos pueden destinarse a cubrir sus obligaciones sin afectar el desenvolvimiento normal de la misma.

El funcionario de crédito, con base en los estudios elaborados, establecerá el monto de dichos fondos, que se consideran como margen, tomando en cuenta el total de las obligaciones a liquidar.

a) Capacidad de pago según el destino del crédito.

La capacidad de pago es un concepto financiero que tiene su significado relevante en el análisis de crédito. Por lo tanto, cuando nos referimos a capacidad de pago entendemos que se trata de una estimación o pronóstico de la misma, por el periodo del crédito o por otro mayor. La determinación de la capacidad de pago difiere en cuanto a la técnica, según se trate de un préstamo para activos circulantes (necesidades transitorias de tesorería-capital de trabajo), para adquisiciones de activos fijos o para refinanciamiento de deudas a largo plazo.

b) Capacidad de pago como factor determinante del plazo, para el pago de un crédito.

El plazo al que puede concederse un préstamo depende fundamentalmente de la capacidad de pago que se le determine al solicitante.

Capital de trabajo transitorio: Por regla general, los préstamos para refuerzos transitorios al capital de trabajo podrán ser devueltos en un plazo de hasta tres meses a partir de la fecha de su concesión (pudiendo ampliarse en ciertos casos, hasta seis meses), mediante un calendario de amortizaciones acorde a su generación de efectivo, proveniente de su ciclo financiero.

Se entiende por refuerzo al capital de trabajo transitorio, los requerimientos adicionales que en cierta época del año tiene una empresa, debido a una mayor actividad: problemas de abastecimiento de materias primas, acumulación de inventarios, problemas de distribución y venta de los productos, plazos y recuperación de las cuentas por cobrar.

Estos requerimientos adicionales apoyan a la tesorería y generalmente no hay ningún inconveniente en que se concedan este tipo de préstamos con la frecuencia necesaria, en función a las necesidades de operación.

Capacidad de crédito

Se entiende como capacidad de crédito al margen entre el capital contable y los pasivos totales, con que cuenta un negocio determinado. En la práctica se toman en

cuenta otras consideraciones derivadas del tipo de crédito solicitado y de las disposiciones legales, así como de la situación financiera.

Notas del Capítulo 2

Fuente:

Manual de Crédito del Banco Mexicano, del año 1998 (ahora Banco Santander Mexicano) y,

Manual de Crédito del Banco Obrero, S.A., del año 1993.

Capítulo 3

Manejo de la Cartera Vencida a través de servicios de administración integral.

La crisis económica afectó de manera sustancial a las instituciones financieras como a la banca comercial, de desarrollo e intermediarios financieros no bancario. A raíz de esto, se empiezan a crear empresas especializadas en la administración y cobranza de cartera vigente y emproblemada, con el fin de disminuir la carga a las instituciones financieras, así como para poder identificar sus centros de costos y eficientar la atención a sus clientes.

La contratación de empresas administradoras de cartera crediticia ha probado ser una herramienta eficaz para cubrir las necesidades de las instituciones financieras tanto públicas como privadas, en la medida en que cuentan con las áreas y el personal necesario para ofrecer una eficaz administración y cobranza de los recursos crediticios encomendados, evitando así a sus clientes la creación de áreas específicas para este fin, con la inversión que esto representa.

Generalidades de las empresas administradoras

Las empresas administradoras de créditos surgen en Estados Unidos como resultado de la necesidad del FNMA que es un organismo del gobierno para el fomento de la vivienda, el nacimiento de estas esta orientado principalmente a coadyuvar en la cobranza de este organismo delegando a las Administradoras esta función, para 1950 ya había en Estados Unidos más de mil administradoras colaborando en muchos otros organismos tanto públicos como privados en todo el país, para que en 1980 se de una especialización en el campo de la Administración de Créditos, pero ahora ya cubriendo al cien por ciento cualquier requerimiento de cualquier tipo de cartera crediticia, actualmente el MBA que es la agrupación de las Administradoras de Créditos en Estados Unidos cuenta con más de tres mil miembros entre los cuales están las Administradoras de Créditos en México. (figura 2)

En México esta industria surge como solución, tras el deterioro en la calidad de los activos. debido a la frágil situación económica del país, se rebasan las estructuras con que trabajan los intermediarios financieros, y esto genero una mayor demanda de capitales, por lo que se obligo a desincorporar activos de intermediarios financieros, los que a su vez tuvieron que reorganizarse en Banca de Recuperación. lo cual dio origen a los Servicios Externos de Administración Integral. esto para evitarse costos infraestructuras dentro de los mismos bancos. (figura 3)

La administración de créditos es la intermediación entre una empresa que concede créditos y su acreditado, incluyendo la organización, administración y la colocación o disposición.

Las administradoras de crédito trabajan como mandatarios de los dueños de las carteras, su labor no es la de ser meros cobradores o despachos litigantes. su labor consiste en la custodia, saldos y envíos de estados de cuenta, manejo de las remesas de pagos, realizando la dispersión contable, asesorar e instrumentar mecanismos de resolución de créditos.

Las funciones profesionales de las Administradoras se enmarcan en cuatro áreas de negocios:

La primera, en la administración, reestructuración y negociación de carteras de crédito, las administradoras han desarrollado una curva de aprendizaje que las han colocado en cuanto a la calidad de los servicios y la capacidad de negociación y reestructuración de sus áreas de crédito y legales por encima de otras opciones para los dueños de carteras crediticias.

La segunda, en el sector financiero, referido al diseño y estructuración de planes y esquemas financieros por entidades, tanto públicas como privadas;

La tercera esta orientada hacia varios servicios de consultoría en el análisis y administración de proyectos, la elaboración de estudios de factibilidad ofreciendo estudios económicos de mercado, industriales y de financiamiento, tanto para proyectos de inversión como de infraestructura, y de financiamiento corporativo, alianzas estratégicas y privatizaciones entre otros;

La cuarta esta enfocada a la estructuración de operaciones comerciales nacionales e internacionales con fondeo especializado.

Las administradoras de Créditos, conscientes de la situación por la que atraviesa el país y la mayoría de sus sectores productivos, ofrecen sus servicios para trabajar de manera conjunta con la entidad que requiera de asesoría para conocer sus necesidades y sus objetivos. De esta forma, las Administradoras podrán ofrecer un servicio de consultoría real y administración de cartera eficiente con propuestas y acciones que integren todas las necesidades del cliente y que al mismo tiempo sean alcanzables.

Los objetivos del proceso de administración son:

Recepción de Cartera: Conocimiento pleno de la cartera a administrar, en cuanto a su origen, y características generales.

Administración: Maximizar la recuperación de los créditos vigentes y gestión de cobranza y reestructuraciones.

Apoyo en la disposición de los créditos: Acelerar la recuperación de los créditos, por medio de venta directa, bursatilización o licitación.

Dentro de las actividades del proceso de administración de créditos esta la recepción de cartera, administración de cartera y maximización de la recuperación, y apoyo y disposición de créditos.

Recepción de cartera: comprende el análisis del origen de la cartera, Incorporación al sistema de administración a la información necesaria para su manejo y operación, el análisis crediticio y jurídico, la generación de saldos, de acuerdo a la documentación contractual, y el análisis de los créditos en litigio.

Administración de cartera: esta integrada por el contacto telefónico y domiciliario con los acreditados, envío de estados de cuenta y recordatorios de pago, seguimiento de las promesas de pago, por instrucciones del mandante realizar la negociación, evaluación e instrumentación de reestructuras, prepago con quitas, cambio de deuda por capital, daciones en pago, entre otras, así como la cobranza judicial y extrajudicial

Dentro de la administración de cartera es importante el maximizar la recuperación, a través de la asignación de cartera dentro de la administradora, por estado de vigencia, montos, tipo de producto, ubicación geográfica, tipo de cliente, etc. a equipos especializados con tecnología de punta; sistemas de agendación de compromisos de los clientes, de seguimientos de bitácoras, de marcación automática, etc

Apoyo y disposición de los créditos: en este procedimiento se incluyen la estimación del valor de los créditos, Estandarización y empaquetamiento de los mismos, contacto con inversionistas o fondeadores potenciales, instrumentación de estrategias de venta de cartera: venta directa, bursatilización, colateralización o licitación, subasta y venta de bienes adjudicados o recibidos como dación en pago.

El tipo de servicios que prestan las administradoras de créditos están implícitos en un esquema de outsourcing que es la contratación externa o maquila que cada día cobra mayor vigencia en los procesos de más complejos de producción a nivel mundial. esto implica ventajas en la escala de producción, economías en cuanto a requerimientos de activos fijos y fuerza laboral, especialización y división del trabajo, reducción de los tramos de control y de supervisión de la calidad.

Los usuarios potenciales de los servicios de las administradoras de créditos, son las entidades que generan cuentas por cobrar, las cuales en conjunto conforman una

cartera, ya sea existente o nueva, según se genere; vigente o vencida, regular o irregular.

Las administradoras ofrecen a sus clientes: absoluta confidencialidad, soluciones creativas, amplia cobertura, valor agregado a sus carteras, actuar con oportunidad, *equipos de trabajo interdisciplinarios con capacidad, experiencia, profesionalismo y probidad*, diferenciación de producto, flexibilidad y versatilidad, servicio a la medida del cliente que las contrata y del cliente de nuestro cliente, conocimiento preciso, saneamiento, restauración, control y seguimiento de la cartera, estándares o niveles de recuperación y cobranza, conformar carteras de mejor calidad y riesgo conocido, armado de paquetes para disposición final, minimizar costos unitarios de administración incrementando la contribución marginal de los ingresos a costos fijos y utilidad, potenciar sustancialmente la dotación y disponibilidad de recursos técnicos, humanos y materiales, liberar recursos comprometidos en la realización de funciones que se llevaran a cabo con programas creados ex profeso, mayor grado de libertad y capacidad de maniobra, aplicación en paralelo pero al margen de programas institucionales sin afectar la operación normal del contratante.

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA).

Retomando los programas instrumentados por el gobierno federal para el rescate de la Cartera Vencida de los bancos, surge como consecuencia de la falta de previsión de economía política el FOBAPROA en enero de 1995 (es importante mencionar que el FOBAPROA fue constituido por ley desde 1992, como un mecanismo de reacción estatal ante una futura descapitalización de los bancos una vez privatizados. La activación de este instrumento del Banco de México llegó más pronto de lo planeado), el Banco de México anunció el día 8 de enero de 1995 un esquema de apoyo transitorio a los bancos mexicanos, para garantizar sanos niveles de capitalización y compensar parte de sus pérdidas bancarias y mayor cartera vencida, resultado de la devaluación del peso. El Banco de México (Banxico) informo que de ser necesario otorgaría un préstamo al FOBAPROA, con el fin de que este contara con recursos suficientes para la adquisición de las obligaciones referidas. En tanto que los fondos

que se inyectaran a los bancos esterilizados mediante operaciones compensatorias del banco central, evitando a sí su incidencia en un rebote inflacionario, como resultado de un mayor monto del crédito neto otorgado por el Banco de México.

El 26 de enero de 1995, Banxico estableció además el requisito bancario de cumplir con una capitalización de cuando menos el 8% sobre los depósitos, lo cual en tal momento lo consideraron como excesivo los banqueros, y aunque los bancos insistían en rechazar el sistema propuesto por el FOBAPROA ya desde entonces algunos bancos estaban solicitando mayores informes del respecto (Confía, Serfin, Mercantil-Probursa, Bancen, Banco de Oriente, y Banoro), en ese momento se informó que el FOBAPROA contaría entre 300 y 1,000 millones de dólares como tope, para adquirir la cartera de los bancos en problemas.

En la práctica el FOBAPROA ha representado una reestatización parcial de la banca, que por su propia naturaleza de financiamiento tiene carácter temporal, o también puede ser una respuesta tendiente a la completa adquisición de los bancos que han fracasado.

De acuerdo a un análisis de la activación del FOBAPROA, Cypher lo describe así: *Cuando la crisis bancaria comenzó, la mayoría de los observadores le asignaron un pequeño papel al FOBAPROA, argumentando que había adquirido pequeños bancos, particularmente aquellos que habían cometido actividades fraudulentas. Esta perspectiva cambió drásticamente a finales de 1995. En septiembre dos bancos fueron adquiridos, en octubre dos más y en diciembre Banco Inverlat, el cuarto más grande de México, fracasó. Mientras tanto en noviembre de 1995 el Banco Obrero estaba programado para ser absorbido por el FOBAPROA. Casi tan importante o significativo como la intervención de Inverlat, fue la de Banco Bitel (sexto más grande), y la Atlántico (séptimo más grande).*

El siguiente cuadro detalla el proceso de adquisición de las carteras por parte del FOBAPROA, durante 1995.

Intervención Bancaria en 1995

| Banco | Fecha | Intervención/Adquisición |
|--------------|-------|--------------------------|
| Inverlat | 12/95 | FOBAPROA/Nueva Escocia |
| Atlántico | 11/95 | FOBAPROA |
| Obrero | 11/95 | FOBAPROA |
| Oriente | 10/95 | FOBAPROA |
| Interestatal | 10/95 | FOBAPROA |
| Bitel | 9/95 | FOBAPROA |
| Banoro | 9/95 | FOBAPROA/A. G. Alemania |
| Bancrecer | 9/95 | FOBAPROA/A. G. Alemania |
| Probursa | 6/95 | FOBAPROA/BBV |
| Banpaís | 3/95 | FOBAPROA |
| Unión | 2/95 | FOBAPROA |
| Cremita | 2/95 | FOBAPROA |

Ante la limitación del FOBAPROA de administrar esta cartera vencida, tal como lo reconoció su Director General Javier Irrigunaga, se requeriría una infraestructura de sucursales bancarias y de empleados con las que no cuenta el fondo y para lo cual contrato a Administradoras, para que administraran, estandarizaran y supervisaran las operaciones de los créditos asignados o comprados a los bancos emprobleados; así como redujeran los índices de cartera vencida, y mantener los créditos al corriente, para que al final de su gestión se armaran paquetes de venta de carteras de los Bancos a nuevos inversionistas, y también administraran las carteras con las que se quedaría el Fondo.⁷

En este momento el FOBAPROA ha decidido vender las carteras de los bancos intervenidos, de las cartera compradas o asignadas por los demás con problemas financieros; ya desde 1997 se vendió la primera parte de la Cartera de Banco de Oriente y se le asigno a Amresco, S.A. y Goldman Sachs; por otra parte en julio pasado se licitaron todas las Carteras excepto la Hipotecaria de Banco Obrero, asignándola a

Bankers Trust, México, e Inverprim, S. de R. L. y se prevé que así como el FOBAPROA, el resto de los bancos mexicanos ofrecerán paquetes de activos vencidos de todo tipo en los próximos dos años

Por lo que en este momento los bancos, también están interesados en conocer más sobre los servicios de las Administradoras, además de que ya observaron los primeros resultados de las licitaciones del FOBAPROA, y con tales bases los bancos privados licitaran sus carteras, a manera de autofinanciarse y llevar todo su esquema financiero a unas finanzas sanas y con bajos índices de riesgo, o al menos controlables, quizá sin requerir más apoyo del FOBAPROA.

Notas del Capítulo 3

Fuente: Manual de Operación de Administración y Finanzas OASA, S.A. de C.V.(AFOASA)

Manuales de Presentación de la Asociación Nacional de Administradoras de Créditos. A.C. (ANDAC)

Capítulo 4

Caso práctico.

Antecedentes de la empresa.

Administración y Finanzas, S.A. de C.V. es un despacho de Administración de Cartera crediticia y consultoría, que cuenta con los elementos de personal y de sistemas para ofrecer un servicio integral de administración y recuperación de cartera y asesoría financiera, administrativa y legal.

El tipo de servicios que presta Administración y Finanzas, S.A. está implícito dentro de un concepto de outsourcing (Contratación externa o maquila) que cada día cobra mayor vigencia en los procesos más complejos de producción a nivel mundial. Los principales usuarios del tipo de servicios que presta Administración y Finanzas, S.A. son entidades que generan cuentas por cobrar, las cuales en conjunto conforman una cartera.

Administración y Finanzas, S.A. ofrece entre otras cosas conocimiento preciso, saneamiento, restauración, control y seguimiento de la cartera, estándares o niveles de recuperación de cobranza, conformar carteras de mejor calidad y riesgo conocido, armado de paquetes para disposición final, minimizar costos unitarios de administración incrementando la contribución marginal de los ingresos a costos fijos y utilidad

En este momento, Administración y Finanzas, S.A. consta de un equipo de profesionales divididos en las diferentes áreas de administración y cobranza de cartera crediticia como son: telemarketing, cobranza directa, cobranza extrajudicial, cobranza litigiosa, reestructuración y áreas de crédito, legal y sistemas. La contratación de empresas administradoras de crédito y cobranzas han probado ser una herramienta eficaz para cubrir las necesidades de las instituciones tanto públicas como privadas.

que requieren de estos servicios, evitando así, la creación de costosas áreas en sus estructuras administrativas.

Dentro de las funciones de Administración y Finanzas, S.A. esta la administración de créditos, elaboración de estados de cuenta, negociación, supervisión judicial y extrajudicial y la adquisición y disposición de activos financieros y bienes adjudicados.

Definición del Problema

La intención de este trabajo es el plantear una manera más sencilla de cubrir al cien por cien la necesidad de recuperar la mayor parte de créditos vencidos de una cartera de gran tamaño, y atender de manera personal a cada uno de los acreditados, para mejorar o mantener el nivel de cartera vigente, ya que esto repercute directamente en las ganancias tanto del dueño como de la Administradora.

Diagnóstico del portafolio crediticio.

Dentro de las necesidades apremiantes del proyecto es la mayor recuperación de créditos para sanear la cartera y así también acrecentar sus ingresos sobre los prestamos otorgados a particulares.

La primera necesidad es tener una visión general de la Cartera, es decir, estratificar o clasificar los créditos de acuerdo a su antigüedad en pagos, parámetro sobre el cual se planean los instrumentos para llegar a todos y cada uno de los acreditados.

Desde mi particular punto de vista lo más importante es conocer la situación en que estamos y después tratar de dividir tal situación o problema y determinar que o cuales son las fracciones más sencillas de resolver, pero al mismo tiempo la experiencia que empecemos a tener con estas pequeñas fracciones aplicar o implementarlas en las situaciones más complejas para así lograr atender la mayor cantidad de asuntos en menor tiempo

Tomando como base algunos procedimientos aplicados en instituciones financieras extranjeras y nacionales, podemos empezar a planear las nuevas estrategias para dar a conocer a la Administradora y la nueva forma de cobrar por ella toda la cartera, en reemplazo del dueño verdadero (banco).

Los métodos para planear la recuperación de cartera vigente como vencida, va a ser por medio de campañas, que son grupos de créditos con características homogéneas para ser gestionados tanto telefónica como personalmente por gestores, tratando de abarcar al 100% el total de la cartera.

Para este caso solo nos ocuparemos de la Cartera Hipotecaria, ya que es una cartera con esquemas de préstamos más generalizados, además por el número de créditos se puede analizar mejor por diferentes medios, tanto analíticos como gráficos.

La Cartera Hipotecaria la dividimos en 2 grupos: Interés Social, Vivienda Media en Pesos y Créditos Reestructurados en UDI'S; donde todas y cada una de sus partes se clasifica en varios grupos derivados de su antigüedad y urgencia en recuperación.

Una vez que ya se tiene la estratificación de las carteras se procede a la planeación de lo que serán las campañas y la manera de cubrir todos los créditos.

Se cuenta con un equipo de 11 ejecutivos de cuenta y 10 gestores telefónicos, los cuales en el transcurso de un mes tienen que cubrir totalmente la cartera hipotecaria.

Estratificación de la Cartera

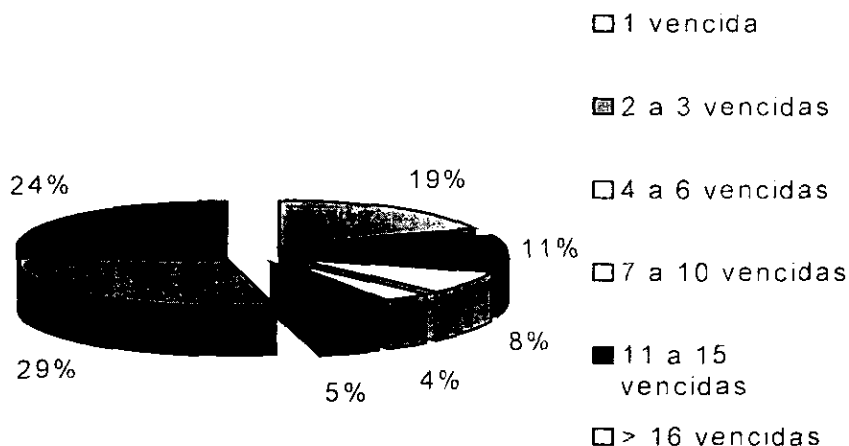


Figura 1

Propuesta

La primera parte de las campañas que se planea es como sigue: para evitar que los créditos vigentes caigan en mora se asigna una campaña para felicitar a los acreditados y recordarles su próxima fecha de pago, así como a los que tienen un mes de retraso en sus pagos recordar su pago oportuno, esto para evitar que los créditos que van al corriente caigan en cartera vencida, esta labor se asigna a dos gestores telefónicos.

El segundo bloque de campañas es ya meramente el tratar de recuperar los créditos con más de dos mensualidades vencidas los que ya se consideran créditos por vencer y es necesaria el tratar de ponerlos al corriente, para esto la administradora y el dueño de la cartera, ya tienen planeados algunos programas de descuento, con los cuales se autoriza a los ejecutivos de cuenta de la administradora a otorgar estos beneficios a los créditos en solo una ocasión, para ocasiones subsecuentes es necesario

consultarlo con el Comité de Crédito integrado en su mayoría por funcionarios del Banco, quienes son los que decidirán si se otorga una vez más o no, es importante recalcar que este tipo de bonificaciones no están reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, ya que afectan directamente en los resultados del Banco y esto se reporta directamente a la Gerencia Interventora del FOBAPROA, quien encomienda el saneamiento de la Cartera a la administradora.

Las campañas se organizan por moneda y antigüedad y debido a su facilidad de pago, se asignan a gestores telefónicos y gestores domiciliarios estos últimos se encargaran de los créditos con un mayor numero de atrasos en sus pagos para conocer personalmente la situación real del mismo y del acreditado, como la cobranza se genera mensualmente se pone un plazo determinado a cada campaña con el fin de que en cada mes se pueda recuperar más y más, aunque durante tal periodo no se cubran completamente los objetivos.

Las campañas del segundo bloque se definen como sigue:

| No. de Campaña | Nombre de la Campaña | Fecha inicial | Fecha Final | Acreditados |
|----------------|-----------------------------------|---------------|-------------|-------------|
| 1 | Felicitaciones al corriente | 6-Oct-98 | 5-Nov-98 | 1.864 |
| 2 | Urgente Caida Pesos | 7-Oct-98 | 22-Oct-98 | 141 |
| 3 | Urgente caída Udi's | 7-Oct-98 | 22-Oct-98 | 156 |
| 4 | Para localización | 1-Oct-98 | 31-Oct-98 | 194 |
| 5 | Campaña 2 a 12 pesos | 20-Oct-98 | 31-Oct-98 | 142 |
| 6 | Campaña 2 a 12 udi's | 20-Oct-98 | 31-Oct-98 | 303 |
| 7 | Segundo intento caída pesos | 23-Oct-98 | 28-Oct-98 | 89 |
| 8 | Segundo intento caída udi's | 23-Oct-98 | 28-Oct-98 | 66 |
| 9 | Campaña millonaria Domiciliaria | 26-Oct-98 | 15-Nov-98 | 149 |
| 11 | Campaña millonaria telefónica | 26-Oct-98 | 31-Oct-98 | 22 |
| 12 | Pesos 2 y 3 sin pago a octubre | 28-Oct-98 | 31-Oct-98 | 74 |
| 13 | Udi's vigente sin pago en octubre | 28-Oct-98 | 31-Oct-98 | 172 |
| | | | | 3.372 |

Figura 5

Todas las campañas las llevaran a cabo única y exclusivamente los gestores tanto telefónicos como domiciliarios y solo en caso de una aclaración o duda por parte del acreditado lo atenderá el ejecutivo de cuenta a cargo de su crédito y él tiene la facultad

de hacer cualquier negociación con el acreditado a fin de llevar su cuenta a cartera vigente.

Tras las gestiones de todas las campañas los gestores proponen situaciones de los créditos dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

| Situación |
|---------------------------|
| Trámite de Liquidación |
| Trámite de dación en pago |
| Solicitud de reestructura |
| Reestructura autorizada |
| Propuesto a litigio |
| Promesa de Liquidación |
| Promesa de Dación |
| Litigio |
| Liquidado |
| Liquidación Autorizada |
| En aclaración |
| Convenio Judicial |
| Cobranza Normal |
| Certificación en Trámite |

Figura 6

En las que todos los créditos deben encuadrarse a esta clasificación, de acuerdo a la opinión del gestor a cargo con el visto bueno del ejecutivo a responsable del crédito, para facilitar su análisis y reportar el mismo.

Con la labor del área de gestoría (telefónica y domiciliaria), así como de los ejecutivos de cuenta (crédito) se quiere obtener una recuperación o cobranza de la Cartera tanto vigente como vencida, que es la que nos ocupa.

Dentro de cada una de las bitácoras el gestor al llamar al acreditado narra brevemente las observaciones que le hace y las preguntas o dudas, así como los comentarios que el mismo tiene para con esta persona y para que en caso de que no sea él mismo, quien llame la ocasión siguiente, el gestor o ejecutivo a cargo, sepan cual fue la última impresión para con el acreditado y puedan dar seguimiento a la última gestión.

También dentro de las bitácoras o reportes que llenan los gestores y ejecutivos en el sistema de control, se encuentra un campo que es el de función el cual marca en una sola palabra la idea general o el mensaje que se busco dejar con el acreditado, las cuales son:

| |
|---|
| Función |
| Cita con el ejecutivo |
| Contacto con el aval o familiar |
| Corregir Bitacora |
| Corregir Nombre |
| Entrego documentación para dación |
| Entrego documentación para reestructura |
| Finado |
| Illocalizable Domiciliario |
| Inmueble deshabitado |
| Llamada entrante |
| Localizado |
| Promesa de pago |
| Propone dación en pago |
| Propone liquidación |
| Propone prepago |
| Propone reestructurar |
| Rentado |
| Se niega a pagar |
| Sin función |
| Transferencia al ejecutivo |
| Traspasado |

Figura 7

Esta función nos permite saber, por ejemplo si el acreditado se encuentra con algunas mensualidades vencidas y tiene en función "solicita aclaración" y en la situación "aclaración" no se le debe gestionar debido a que su crédito puede estar vigente y resultaría molesto al acreditado el que lo consideraran dentro de los morosos cuando por algún error u omisión en el sistema de prestamos del Banco se le estén generando mensualidades vencidas.

Para que esto se lleve a cabo se le entrega un cronograma al área de gestoria para que de acuerdo a la planeación, se lleven a cabo y cumplan todos los objetivos de las campañas por cada uno de los gestores.

Para cada campaña se hace un texto con la idea principal que debe de quedar en el acreditado, la cual debe ser clara, sencilla y corta para que ellos no se confundan con

términos que poco comprenden o simplemente no están familiarizados, dentro de ese texto se deben incluir el número de sus mensualidades vencidas y el importe tentativo a pagar, en caso de que quisiera ponerse al corriente, y si el acreditado requiere más información se le debe comunicar con el ejecutivo que le corresponda, el cual le indicara el importe exacto de pago y también si está sujeto a algún beneficio o bonificación para que el acreditado pueda evaluar y después quizá obtener algún tipo de recuperación.

Cada mes se hacen evaluaciones de las recuperaciones de las campañas y analizan con los meses anteriores como se incrementan los créditos vigentes, y cuales son las posibles opciones para planear el siguiente bloque de campañas para cartera vencida, que es en base a este tipo de reportes, que el banco paga una comisión a la Administradora, dentro de esta misma labor está el cobro total de los créditos y también en base a las recuperaciones totales se pagan otras comisiones.

Dentro de otras funciones de los ejecutivos de cuenta está la de tramitar daciones en pago o liquidaciones, e incluso el poder sugerir créditos que por su antigüedad de saldo o por su falta de pago sea preciso enviarlos a recuperación judicial.

De acuerdo a la función con que termina el periodo será la misma función con que iniciara el siguiente periodo el crédito y se gestionara de manera diferente a la del periodo pasado.

Tras todo este procedimiento el área de sistemas emite un reporte con todos los avances en general de la cartera, detallando todos y cada uno de los responsables de los créditos, para que se prepare su comisión en caso de haber cubierto los objetivos o detectar las diferencias o debilidades y reforzarlas en el periodo siguiente de campañas.

Toda esta propuesta con mayor detalle y la labor conjunta de todas y cada una de las áreas se detalla en el flujograma del proceso de gestiones de Cartera que a continuación se presenta, con todas las áreas involucradas en esta labor. (figura 8)

Tras todas las gestiones realizadas por las diferentes áreas de la Administradora se puede observar el notable crecimiento de los créditos vigentes de una cartera que al momento de la recepción tenía en más de 50% créditos vencidos con más de 6 meses sin pagos, es preciso señalar que todo esto se llevo a cabo con atractivos planes de descuento y bonificaciones promovidas tanto por el dueño de la Cartera como por la Administradora, además que dentro de estos planes de apoyo a los acreditados se otorgaron facilidades para la total liquidación de sus créditos, todo esto llevo a tener ahora un 65.4% de la Cartera en un estatus administrable y de estos un 87% con antigüedades de saldo entre 0 y 1 mensualidad vencida.

Como se muestra en las siguientes gráficas, están divididas por el tipo de divisa en que se maneja el crédito para facilitar su comparación.

| Moneda | Fecha Saldo | Total de 0 | Total de 1 |
|--------|-------------|------------|------------|
| Pesos | 31/10/97 | 1316 | 224 |
| Pesos | 30/11/97 | 1408 | 282 |
| Pesos | 31/12/97 | 1482 | 239 |
| Pesos | 31/01/98 | 1449 | 284 |
| Pesos | 28/02/98 | 1403 | 291 |
| Pesos | 31/03/98 | 1458 | 247 |
| Pesos | 30/04/98 | 1412 | 285 |
| Pesos | 31/05/98 | 1389 | 313 |
| Pesos | 30/06/98 | 1576 | 176 |
| Pesos | 31/07/98 | 1764 | 249 |
| Pesos | 31/08/98 | 1647 | 347 |
| Pesos | 30/09/98 | 1780 | 270 |
| Pesos | 31/10/98 | 1624 | 412 |
| Pesos | 30/11/98 | 1636 | 336 |
| Pesos | 31/12/98 | 1769 | 308 |

Figura 9-a

Como se puede observar en las gráficas al momento de la recepción de la cartera los índices de recuperación de los créditos quizá no eran malos pero podían mejorarse en mucho, cuando la administradora toma el control baja un poco el nivel de créditos vigentes por lo que implica el trance de una a otra administración pero al final, también se puede observar que la gestión de la cartera por la administradora fue muy favorable

en cuanto al nivel de créditos vigentes, esto sin contar las liquidaciones totales y las daciones en pagos tramitas por los ejecutivos de cuenta.

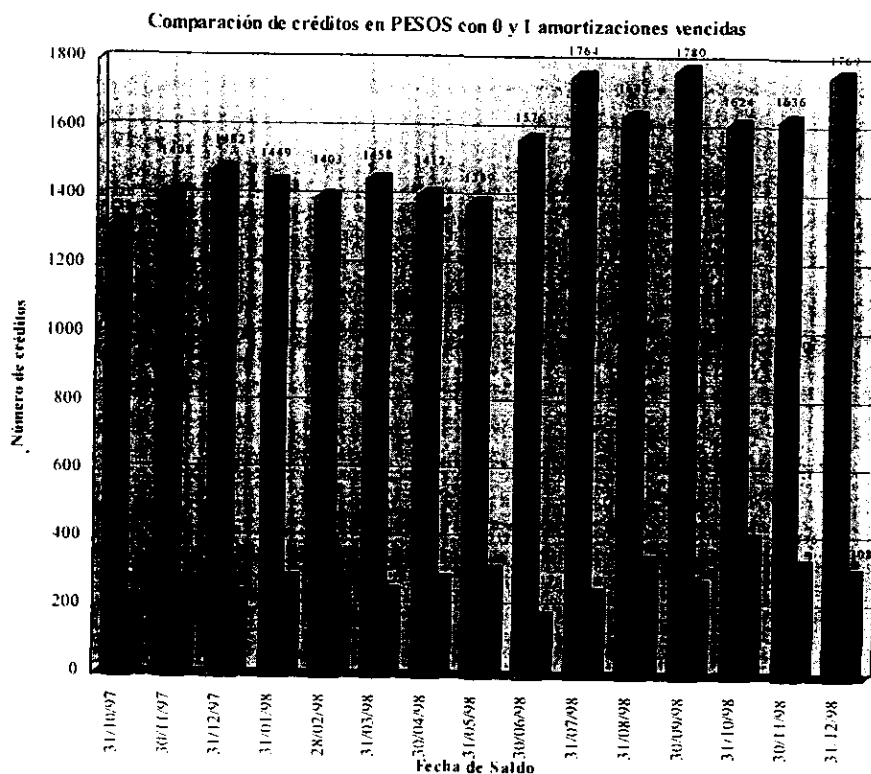


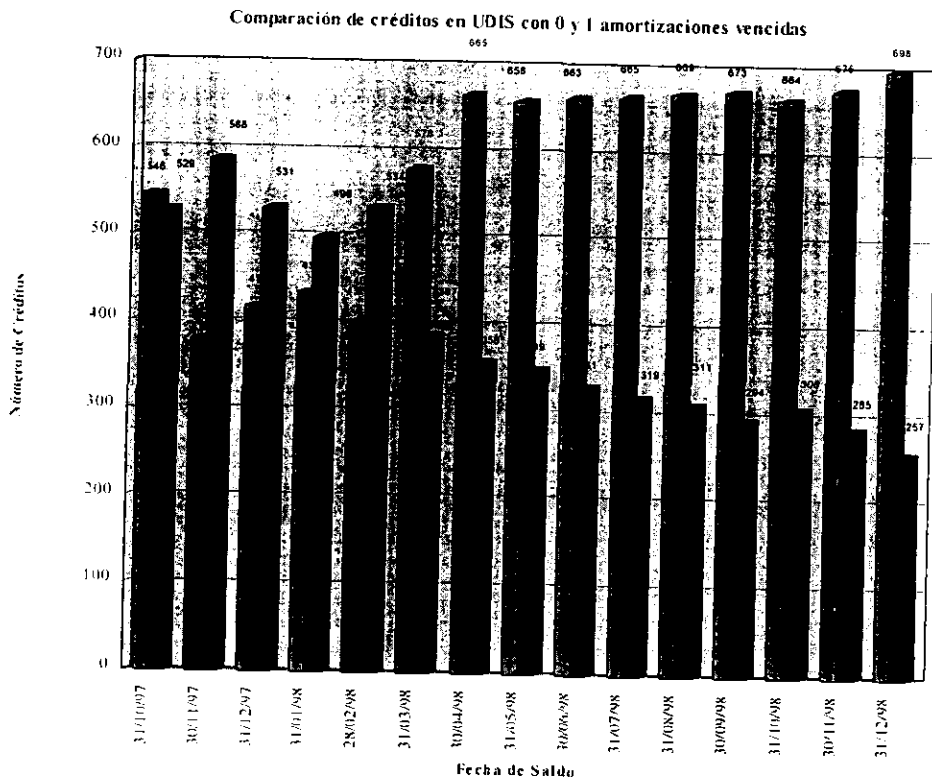
Figura 9-b

Al comparar las dos gráficas de los tipos de divisas en que se manejan los créditos, es más sencillo controlar la cartera de pesos que la de UDI's, ya que esta cartera por el aumento en el valor de la Unidad de Inversión, es un poco más complicado el mantener

| Moneda | Fecha Saldo | Total de 0 | Total de 1 |
|--------|-------------|------------|------------|
| UDIS | 31/10/97 | 546 | 529 |
| UDIS | 30/11/97 | 381 | 588 |
| UDIS | 31/12/97 | 418 | 531 |
| UDIS | 31/01/98 | 435 | 498 |
| UDIS | 28/02/98 | 403 | 534 |
| UDIS | 31/03/98 | 578 | 387 |
| UDIS | 30/04/98 | 665 | 358 |
| UDIS | 31/05/98 | 658 | 349 |
| UDIS | 30/06/98 | 663 | 331 |
| UDIS | 31/07/98 | 665 | 319 |
| UDIS | 31/08/98 | 669 | 311 |
| UDIS | 30/09/98 | 673 | 294 |
| UDIS | 31/10/98 | 664 | 308 |
| UDIS | 30/11/98 | 675 | 285 |
| UDIS | 31/12/98 | 698 | 257 |

Figura 10-a

los niveles de cartera vigente y es notable que en ciertas épocas del año, es difícil mantener el nivel de antigüedades.



Con estas gráficas se demuestra que tan eficiente puede ser el contratar a un administradora de créditos para sanear la cartera de cualquier tipo de entidad, claro con buenos planes de recuperación, que sean convenientes tanto al dueño de la cartera como a los deudores.

Conclusiones.

Es un riesgo para cualquier organización o empresa el otorgar un crédito, aún cuando sean evaluados y analizados a detalle cada uno de los solicitantes, y es debido a ello que surge el problema de la cartera vencida, con todo lo que esto implica.

Se pueden observar los antecedentes del crédito en México, hasta la problemática actual del sistema financiero mexicano, como consecuencia de la crisis financiera de 1995, da como resultado el crecimiento generalizado de la Cartera Vencida, a todos los niveles.

Se destaca la importancia de llevar a cabo los análisis y evaluaciones financieras, ya que de ellos depende el garantizar el cumplimiento del crédito.

Por otra parte los modelos instrumentados por las Administradoras de Créditos sirven como medio para depurar y actualizar la cartera vencida dentro del mercado o bien entregar al dueño, una cartera en condiciones más favorables, facilitando así su manejo futuro.

Por último se demuestra la verdadera eficiencia de las Administradoras de Créditos para llevar a cabo la gestión de carteras emproblemadas para que después, estas puedan ser colocadas en mejores condiciones en el mercado.

Es por ello que a través de las Administradoras de Créditos, los dueños de carteras, se evitan el costo de mantener infraestructuras para llevar a cabo tal labor, y prefieren encomendarlas a un agente externo especializado.

Tras los resultados de recuperación a través de los planes de descuentos y bonificaciones instrumentados por las administradoras y los dueños de las carteras, se ve el notable incremento en los índices de cartera vigente, los cuales se mantienen, y son atractivos para los futuros inversionistas o dueños de la cartera, ya que esta se trabaja con el fin de licitarla para recuperar un poco el costo que el dueño actual pago por ella.

Bibliografía

Carteras Vencidas, Inestabilidad Financiera

Huerta G., Arturo

1ª. Edición

Editorial Diana, México

FOBAPROA, Compendio.

Fárber, Guillermo

1ª. Edición

Times Editores

El Nuevo Sistema Financiero Mexicano

Villegas H., Eduardo

Edición Octubre 1992

Editorial PACSA

Manual de Crédito del Banco Mexicano, S.A.

Sánchez Vázquez, Celedonio

Edición Enero de 1997

Manual de Crédito del Banco Obrero, S.A.

Arrón Muñoz, Santiago

Edición Marzo de 1993

Manual del Funcionario Bancario

Saldaña Alvarez, Jorge

Edición 1984

Manual de Operación de Administración y Finanzas OASA, S.A. de C.V.

Morales Navarro, Rubén

Edición Noviembre 1998.

Presentación de la Asociación Nacional de Administradoras de Créditos.

A.C. (ANDAC)

Alfaro P., Sarbelia

Edición Junio de 1998

Anexos.

México, D.F. a 21 de Octubre de 1998.

Informe de Avances de Gestoría Telefónica

I. Campañas Asignadas.

Las campañas que se desprendieron de los saldos al 30 de septiembre son las siguientes:

| Núm. Campaña | Campaña | Fecha Inicio Campaña | Fecha Final Campaña | Total de Acreditados Asignados |
|--------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1 | Felicitaciones al Corriente | 06/10/98 | 8/10/98* | 1864 |
| 2 | Urgente Caída Pesos | 07/10/98 | 13/10/98* | 141 |
| 3 | Urgente Caída Udis | 07/10/98 | 13/10/98* | 156 |
| 4 | Para Localización Octubre | 19/10/98 | 25/10/98 | 107 |
| 5 | Campaña 2 a 12 Pesos | 20/10/98 | 26/10/98 | 142 |
| 6 | Campaña 2 a 12 Udis | 20/10/98 | 26/10/98 | 303 |

*Las campañas se han extendido hasta el 20/10/98

Nota: No se incluye la cartera de la Ciudad de Escobedo y la cartera de Ex Empleados.

II. Situación de la Cobranza.

Se aumento un nuevo campo llamado Situación del acreditado, en esté se captura la situación de cobranza que el ejecutivo de cuenta ha sugerido, como por ejemplo: si esta en aclaración, en litigio, en dación, en cobranza normal. etc. Esto es con el fin de poder identificar fácilmente en que proceso se encuentra de recuperación o si se puede gestionar.

| Núm. de Acreditados | Situación |
|---------------------|--------------------------|
| 5 | Certificación en Tramite |
| 4177 | Cobranza Normal |
| 1 | Dacion |
| 123 | En Aclaracion |
| 1 | Illocalizable |
| 3 | Liquidado |
| 1739 | Litigio |
| 1 | Promesa de Dacion |
| 16 | Promesa de Liquidacion |
| 107 | Propuesto a Litigio |
| 2 | Reestructura |
| 37 | Solicitud Reestructura |
| 23 | Tramite Dacion en Pago |
| 38 | Tramite Liquidación |

6273

Nota: Las cifra real de Certificaciones en Tramite por el área de cartera es de 289.

138 corresponden a solicitudes del area de crédito y 151 corresponden a juridico.
Situación que se tiene que cruzar con el depto de crédito.

III. **Total Recuperado en Octubre**

A continuación se presenta un cuadro resumen de la cobranza líquida obtenida por el periodo comprendido entre el 1° y el 16 de Octubre de 1998 por Status.

Administrable:

| Status del Crédito | Antigüedad de Saldos | Número de Créditos | Suma de Pagos Líquidos |
|--------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| Administrable | 0 | 502 | \$1,155,640.98 |
| Administrable | 1 | 131 | \$218,054.78 |
| Administrable | 2 | 40 | \$59,510.41 |
| Administrable | 3 | 21 | \$34,363.89 |
| Administrable | 4 | 13 | \$17,140.57 |
| Administrable | 5 | 5 | \$4,652.68 |
| Administrable | 6 | 3 | \$4,516.15 |
| Administrable | 7 | 5 | \$17,213.03 |
| Administrable | 8 | 1 | \$2,415.00 |
| Administrable | 9 | 1 | \$729.63 |
| Administrable | 10 | 1 | \$708.32 |
| Administrable | 11 | 1 | \$6,194.29 |
| Administrable | 12 | 1 | \$1,127.89 |
| Administrable | 14 | 1 | \$5,672.73 |
| Administrable | 15 | 2 | \$2,835.33 |
| Administrable | 17 | 2 | \$990.88 |
| Administrable | 44 | 1 | \$4,000.00 |
| Administrable | 60 | 1 | \$1,000.00 |
| Totales: | | 732 | \$1,536,766.56 |

Litigiosa:

| Status del Crédito | Antigüedad de Saldos | Número de Créditos | Suma de Pagos Líquidos |
|--------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| Litigio | 0 | 6 | \$4,994.34 |
| Litigio | 1 | 2 | \$2,191.57 |
| Litigio | 2 | 1 | \$1,067.38 |
| Litigio | 3 | 2 | \$1,107.53 |
| Litigio | 4 | 1 | \$835.23 |
| Litigio | 6 | 1 | \$1,459.05 |
| Litigio | 60 | 1 | \$455,000.00 |
| Totales: | | 14 | \$466,655.10 |

con lo cual se establece la cobranza total en \$ 2,003,421.66 Pesos

IV. Resumen de Cartera Hipotecaria

A) A continuación, se presenta un análisis de la cartera hipotecaria atendiendo a situaciones especiales:

| Status del Crédito | Número de Créditos en Pesos | Número de Créditos en UDIS | Créditos Totales |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------|
| Administrables 0 y 1 | 1,868 | 830 | 2,698 |
| Administrables con Sucursal | 488 | 49 | 537 |
| Administrables > 1 sin Sucursal | 638 | 772 | 1,410 |
| FOMEREY | 40 | - | 40 |
| Litigiosos | 1,512 | 76 | 1,588 |
| Totales: | 4,546 | 1,727 | 6,273 |

B) A continuación se presenta un resumen de la situación actual de la cartera hipotecaria agrupada por antigüedad de saldos y moneda, sin atender al status de la misma.

Pesos:

| Antigüedad de Saldos | Número de Créditos | Saldo Total |
|----------------------|--------------------|----------------------|
| 0 y 1 | 1,908 | 347,047,629.30 |
| 2 a 3 | 147 | 14,189,472.05 |
| 4 a 6 | 28 | 4,086,382.46 |
| 7 a 10 | 32 | 3,604,592.27 |
| 11 a 15 | 28 | 2,414,652.36 |
| 16 a 20 | 33 | 3,375,892.97 |
| 21 a 30 | 127 | 22,126,937.18 |
| 31 a Más | 2,243 | 689,188,128.57 |
| Totales: | 4,546 | 1,086,033,687 |

UDIS:

| Antigüedad de Saldos | Número de Créditos | Saldo Total |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| 0 y 1 | 836 | 319,261,970.23 |
| 2 a 3 | 110 | 48,246,060.26 |
| 4 a 6 | 105 | 47,834,825.47 |
| 7 a 10 | 81 | 39,561,383.76 |
| 11 a 15 | 69 | 37,517,337.18 |
| 16 a 20 | 110 | 56,802,191.14 |
| 21 a 30 | 281 | 179,436,796.84 |
| 31 a Más | 135 | 95,238,474.83 |
| Totales: | 1,727 | 823,899,040 |

Los créditos en UDIS fueron convertidos a moneda nacional al tipo de cambio de 2.239569 del 30/09/98

V. Resultado de Campañas

A la fecha se ha entregado los resultados de las gestiones de las campañas #2 y #3 que corresponden a una amortización vencida de pesos y udis respectivamente y se obtuvo lo siguiente

El conmutador reporta en total **355** llamadas.

La bitácora del Sistema reporta **215** gestiones.

Por lo cual existen **140** llamadas que se realizaron extras de la gestión.

A la fecha 13 de octubre , no se reporta gestión en la bitácora de **105** Acreditados .

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de las Llamadas reportadas por el conmutador:

| Fecha Gestionada | Coincide con Bitácora del Conmutador | Coincide Población y hora aproximada | Localización y Operadora | No Coincide Conmutador con Bitácora (Extras) | Total de Llamadas en Conmutador |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------------|
| Miercoles 07-Oct-98 | - | - | 2 | 24 | 26 |
| Jueves 08-Oct-98 | 56 | 6 | 3 | 62 | 127 |
| Viernes 09-Oct-98 | 50 | 4 | 6 | 86 | 146 |
| Lunes 12-Oct-98 | - | - | - | 45 | 45 |
| Martes 13-Oct-98 | - | - | - | 11 | 11 |
| | 106 | 10 | 11 | 228 | 355 |

Llamadas reportadas por las gestiones en bitácora

| Fecha Gestionada | Coincide con Bitácora del Conmutador | Coincide Población y hora aproximada | No Coincide Bitácora con Conmutador | Total de Llamadas en Bitácora | Monto Recuperado |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Miercoles 07-Oct-98 | - | - | 9 | 9 | 23,774.76 |
| Jueves 08-Oct-98 | 56 | 6 | 49 | 111 | 18,176.95 |
| Viernes 09-Oct-98 | 50 | 4 | 38 | 92 | 14,597.47 |
| Lunes 12-Oct-98 | - | - | 3 | 3 | 17,870.15 |
| Martes 13-Oct-98 | - | - | - | - | 18,986.77 |
| | 106 | 10 | 99 | 215 | 93,406.10 |

VI. Persistencia de Errores

Los gestores, siguen asignando funciones que no corresponden a lo escrito en las bitácoras, a continuación se muestran algunos ejemplos:

| ID_Acreditado | Nombre del Acreditado | Fecha | Comentario | Ejecutivo de Cuenta | Funciones |
|---------------|-----------------------------------|-----------|---|-----------------------------|--------------------|
| 4363 | Galván Valdez Norma Francisca | 12-Oct-98 | Tel 839-45-03, en donde su cuñada me proporcionó tel de su oficina de la acreditada 518-30-14 suena ocupado | Claudia J Rodríguez Muñoz | Corregir Teléfono |
| 11563 | Luna Alvarez Ignacio Modesto | 19-Oct-98 | 2561806 Se le dio el mensaje de felicitaciones | Carlos Danton Panait Suarez | Corregir Dirección |
| 3620 | Castillo Cervantes Carlos Gustavo | 30-Sep-98 | El tel. de su hna Rocio Castillo es el 0198-840643 pero nadie contesta. El credito cuenta con solo una mensualidad vencida. Se solicita visita domiciliaria al Lic. Ismael Castro | Erika Cordova Noriega | Corregir Teléfono |
| 5734 | Meza Hernández Juan Aaron | 06-Oct-98 | M e comuniqué al teléfono 399 8003 en el cual mencionan que al acreditado no se localizo en este teléfono ya solo se localiza a su esposa la Sr. a Marcela Meza pero despues de las 6 p.m. se le dejo los datos de Afoasa para que se comuniqué Atendió Loren | Erika Vázquez Pérez | Localizado |

Nota: La nueva forma de trabajo y captura de gestión ya es de conocimiento del coordinador de gestoría telefónica.

VII. Capacitación de Gestiones

Se tiene planeado un curso de recapacitación a los gestores, sin embargo este curso se debe planear conforme a las necesidades que el coordinador de gestoría detecte, y en base a ello atacar los recurrentes errores en que el gestor cae.

A la fecha aun no tenemos planteada por el coordinador de gestoría dichas necesidades.

Hermosillo, Son. a 28 de Octubre de 1998.

Informe de Avances de Gestoría Telefónica y Domiciliaria

I. Campañas Asignadas:

A continuación, se presenta un cuadro de las campañas vigentes asignadas a los gestores telefónicos y domiciliarios:

| Núm. Campaña | Campaña | Fecha Inicio Campaña | Fecha Final Campaña |
|--------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | Felicitaciones al Comente | 6/10/98 | 28/10/98 |
| 4 | Para Localización Octubre | 17/10/98 | 28/10/98 |
| 7 | Segundo Intento Caida Pesos | 23/10/98 | 28/10/98 |
| 8 | Segundo Intento Caida, Udis | 23/10/98 | 28/10/98 |
| 9 | Campaña Millonaria Domiciliaria | 26/10/98 | 15/11/98 |
| 11 | Campaña Millonaria Telefónica | 26/10/98 | 30/10/98 |

II. Situación de la Cobranza:

Como se comentó en el informe anterior, se habilitó un nuevo campo denominado "Situación del Acreditado", el cual permite conocer los avances en materia de recuperación y gestión.

A continuación, se presentan las modificaciones que ha sufrido dicha situación durante la semana:

| Núm de Acreditados | Situación |
|--------------------|--------------------------|
| 5 | Certificación en Tramite |
| 4177 | Cobranza Normal |
| 1 | Dacion |
| 123 | En Aclaracion |
| 1 | ilocalizable |
| 3 | Liquidado |
| 1739 | Litigio |
| 1 | Promesa de Dacion |
| 16 | Promesa de Liquidacion |
| 107 | Propuesto a Litigio |
| 2 | Reestructura |
| 37 | Solicitud Reestructura |
| 23 | Trámite Dacion en Pago |
| 38 | Trámite Liquidación |
| 6273 | |

| Núm de Acreditados | Situación |
|--------------------|--------------------------|
| 5 | Certificación en Tramite |
| 4251 | Cobranza Normal |
| 115 | En Aclaracion |
| 1663 | Litigio |
| 2 | Promesa de Dacion |
| 16 | Promesa de Liquidacion |
| 101 | Propuesto a Litigio |
| 41 | Solicitud Reestructura |
| 33 | Trámite Dacion en Pago |
| 46 | Trámite Liquidación |
| 6273 | |

III. Total Recuperado en Octubre:

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la cobranza líquida obtenida por el periodo comprendido entre el 1º y el 22 de Octubre de 1998.

| Antigüedad | Resos | | UDIS | | Totales | |
|------------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Total de Pagos |
| 0 y 1 | 236 | \$197,127.42 | 568 | \$3,114,665.95 | 804 | \$3,311,793.37 |
| 2 a 3 | 14 | \$23,495.61 | 54 | \$176,611.54 | 68 | \$200,107.15 |
| 4 a 6 | 0 | \$0.00 | 31 | \$101,791.11 | 31 | \$101,791.11 |
| 7 a 10 | 2 | \$13,415.00 | 7 | \$42,435.68 | 9 | \$55,850.68 |
| 11 a 15 | 2 | \$6,500.00 | 4 | \$32,604.91 | 6 | \$39,104.91 |
| 16 a 20 | 1 | \$604.00 | 1 | \$880.25 | 2 | \$1,484.25 |
| 21 a 30 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 31 a Más | 2 | \$5,000.00 | 0 | \$0.00 | 2 | \$5,000.00 |
| Subtotal: | 257 | \$246,142.03 | 665 | \$3,468,989.44 | 922 | \$3,715,131.47 |
| Litigiosa | | | | | | |
| 0 y 1 | 5 | \$4,557.38 | 6 | \$10,885.53 | 11 | \$15,442.91 |
| 2 a 3 | 2 | \$2,159.87 | 3 | \$9,041.03 | 5 | \$11,200.90 |
| 4 a 6 | 0 | \$0.00 | 2 | \$5,220.07 | 2 | \$5,220.07 |
| 7 a 10 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 11 a 15 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 16 a 20 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 21 a 30 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 31 a Más | 1 | \$455,000.00 | 0 | \$0.00 | 1 | \$455,000.00 |
| Subtotal: | 8 | \$461,717.25 | 11 | \$25,146.63 | 19 | \$486,863.88 |
| Totales: | 265 | \$707,859.28 | 676 | \$3,494,136.08 | 941 | \$4,201,995.36 |

Nota: Los pagos en Udis fueron convertidos a Moneda Nacional al tipo de cambio de 2.275252 correspondiente al 27 de octubre de 1998

IV. Resumen de Cartera Hipotecaria

A) A continuación, se presenta un análisis de la cartera hipotecaria atendiendo a situaciones especiales:

| Status del Crédito | Número de Créditos en Pesos | Número de Créditos en UDIS | Créditos Totales |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------|
| Administrables 0 y 1 | 1,868 | 830 | 2,698 |
| Administrables con Sucursal | 488 | 49 | 537 |
| Administrables > 1 sin Sucursal | 638 | 772 | 1,410 |
| FOMEREY | 40 | - | 40 |
| Litigiosos | 1,512 | 76 | 1,588 |
| Totales: | 4,546 | 1,727 | 6,273 |

B) A continuación, se presenta un resumen de la situación actual de la cartera hipotecaria agrupada por antigüedad de saldos, moneda y status de la misma:

Administrable

| Rango Mensual | VIVENDA MEDIA | | | | | | INTERES SOCIAL | | |
|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | PESOS | | | UDIS | | | PESOS | | |
| | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total |
| 0 a 1 | 43 | 82,706 | 18.21% | 822 | 315,387 | 41.60% | 1,812 | 280,228 | 82.36% |
| 2 a 3 | 6 | 906 | 0.26% | 105 | 46,110 | 6.08% | 133 | 12,520 | 3.68% |
| 4 a 6 | 3 | 329 | 0.10% | 101 | 46,303 | 6.11% | 21 | 1,612 | 0.47% |
| 7 a 10 | 6 | 825 | 0.24% | 77 | 37,988 | 5.01% | 24 | 2,566 | 0.75% |
| 11 a 15 | 4 | 597 | 0.17% | 64 | 35,250 | 4.65% | 18 | 1,379 | 0.41% |
| 16 a 20 | 2 | 367 | 0.11% | 103 | 54,445 | 7.18% | 21 | 1,842 | 0.54% |
| 21 a 30 | 26 | 8,153 | 2.37% | 267 | 167,731 | 22.12% | 47 | 5,969 | 1.75% |
| 31 a MAS | 512 | 270,535 | 78.55% | 77 | 54,950 | 7.25% | 284 | 34,122 | 10.03% |
| Total: | 602 | 344,418 | 100.00% | 1,616 | 758,164 | 100.00% | 2,360 | 340,238 | 100.00% |

Litigiosa

| Rango Mensual | VIVENDA MEDIA | | | | | | INTERES SOCIAL | | |
|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | PESOS | | | UDIS | | | PESOS | | |
| | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total |
| 0 a 1 | 1 | 6 | 0.00% | 14 | 3,875 | 5.90% | 52 | 4,108 | 3.38% |
| 2 a 3 | 0 | 0 | 0.00% | 5 | 2,137 | 3.25% | 8 | 763 | 0.63% |
| 4 a 6 | 1 | 1,920 | 0.69% | 4 | 1,531 | 2.33% | 3 | 225 | 0.19% |
| 7 a 10 | 1 | 114 | 0.04% | 4 | 1,573 | 2.39% | 1 | 99 | 0.08% |
| 11 a 15 | 0 | 0 | 0.00% | 5 | 2,267 | 3.45% | 6 | 438 | 0.36% |
| 16 a 20 | 1 | 76 | 0.03% | 7 | 2,357 | 3.59% | 9 | 1,091 | 0.90% |
| 21 a 30 | 6 | 2,381 | 0.85% | 14 | 11,708 | 17.81% | 48 | 5,623 | 4.63% |
| 31 a MAS | 595 | 275,409 | 98.39% | 58 | 40,289 | 61.29% | 852 | 109,123 | 89.83% |
| Total: | 605 | 279,906 | 100.00% | 111 | 65,735 | 100.00% | 979 | 121,471 | 100.00% |

Total

| Rango Mensual | VIVENDA MEDIA | | | | | | INTERES SOCIAL | | |
|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | PESOS | | | UDIS | | | PESOS | | |
| | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total |
| 0 a 1 | 44 | 82,712 | 10.04% | 836 | 319,262 | 38.75% | 1,864 | 284,335 | 61.58% |
| 2 a 3 | 6 | 906 | 0.15% | 110 | 48,246 | 5.86% | 141 | 13,283 | 2.88% |
| 4 a 6 | 4 | 2,249 | 0.36% | 105 | 47,835 | 5.81% | 24 | 1,838 | 0.40% |
| 7 a 10 | 7 | 939 | 0.15% | 81 | 39,561 | 4.80% | 25 | 2,666 | 0.58% |
| 11 a 15 | 4 | 597 | 0.10% | 69 | 37,517 | 4.55% | 24 | 1,817 | 0.39% |
| 16 a 20 | 3 | 443 | 0.07% | 110 | 56,802 | 6.89% | 30 | 2,933 | 0.64% |
| 21 a 30 | 32 | 10,535 | 1.69% | 281 | 179,437 | 21.78% | 95 | 11,592 | 2.51% |
| 31 a MAS | 1107 | 545,943 | 87.45% | 135 | 95,238 | 11.56% | 1,136 | 143,245 | 31.02% |
| Total: | 1,207 | 624,325 | 100.00% | 1,727 | 823,899 | 100.00% | 3,339 | 461,709 | 100.00% |

V. Resultado de Campañas

A continuación, se presenta un análisis de las campañas 5 y 6 correspondientes a los acreditados entre 2 y 12 mensualidades vencidas, mismas que culminaron el día 26/10/98.

El conmutador, reporta un total de **691** llamadas

La bitácora del Sistema, reporta **446** gestiones

Por lo cual existen **245** llamadas que se realizaron extras de gestión ó un tuvieron resultados.

Al 27 de Octubre de 1998, no reportan gestión en bitácora **203** acreditados.

En el siguiente cuadro, se muestra el resumen de las llamadas reportadas por el conmutador.

| Fecha Gestionada | Coincide Teléfono Bitácora y Conmutador | Coincide Población y hora Aproximada | Localización y Operadora | No Coincide Conmutador con Bitácora (Extras) | Total de Llamadas en Conmutador |
|----------------------|---|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------------|
| Martes 20/10/1998 | 95 | 19 | 7 | 78 | 199 |
| Miércoles 21/10/1998 | 75 | 8 | 7 | 103 | 193 |
| Jueves 22/10/1998 | 47 | 2 | 13 | 187 | 249 |
| Viernes 23/10/1998 | 1 | 0 | 13 | 4 | 18 |
| Lunes 26/10/1998 | 0 | 0 | 24 | 8 | 32 |
| | 218 | 29 | 64 | 380 | 691 |

Llamadas reportadas por las gestiones en Bitácora:

| Fecha Gestionada | Coincide Teléfono Bitácora y Conmutador | Coincide Población y Hora Aproximada | No Coincide Bitácora con Conmutador | Total de Llamadas en Bitácora | Monto Recuperado |
|----------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Martes 20/10/1998 | 95 | 19 | 116 | 230 | \$ 9.771.40 |
| Miércoles 21/10/1998 | 75 | 8 | 58 | 141 | \$ 18.897.78 |
| Jueves 22/10/1998 | 47 | 2 | 21 | 70 | \$ - |
| Viernes 23/10/1998 | 2 | 0 | 2 | 4 | \$ - |
| Lunes 26/10/1998 | 0 | 0 | 1 | 1 | \$ - |
| | 219 | 29 | 198 | 446 | \$ 28.669.18 |

VI. Comentarios Generales

A la fecha no se han definido los acreditados a gestionar para las campañas millonarias, por lo que se solicita que en lo subsecuente, se defina los universos para cada campaña en una sola exhibición a fin de evitar retrasos en las mismas.

Están pendientes de confirmar las necesidades específicas para la capacitación a los gestores y con esto programar dicha capacitación.

**INFORME DE AVANCES DE GESTORIA TELEFONICA Y DOMICILIARIA
CARTERA HIPOTECARIA**

I. Campañas Asignadas

Durante el mes de Octubre de 1998, fueron programadas para su gestión un total de 12 campañas telefónicas y 1 domiciliaria como a continuación se ilustra:

| Num. Campaña | Campaña | Fecha Inicial | Fecha Final | No de Acreditados | Con Bitacora | Sin Bitacora |
|-----------------|----------------------------------|---------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | Felicitaciones al Corriente | 6/10/98 | 5/11/98 | 1,864 | 1,151 | 713 |
| 2 | Urgente Caída Pesos | 7/10/98 | 22/10/98 | 141 | 102 | 39 |
| 3 | Urgente Caída Udis | 7/10/98 | 22/10/98 | 156 | 74 | 82 |
| 4 | Para Localización Octubre | 1/10/98 | 31/10/98 | 194 | 170 | 24 |
| 5 | Campaña 2 a 12 Pesos | 20/10/98 | 31/10/98 | 142 | 114 | 28 |
| 6 | Campaña 2 a 12 Udis | 20/10/98 | 31/10/98 | 303 | 193 | 110 |
| 7 | Segundo Intento Caída Pesos | 23/10/98 | 28/10/98 | 89 | 80 | 9 |
| 8 | Segundo Intento Caída Udis | 23/10/98 | 28/10/98 | 66 | 53 | 13 |
| 9 | Campaña Millonaria Domiciliaria | 26/10/98 | 15/11/98 | 149 | 54 | 95 |
| 11 | Campaña Millonaria Telefónica | 26/10/98 | 31/10/98 | 22 | 16 | 6 |
| 12 | Pesos 2 y 3 Sin Pago a Octubre | 28/10/98 | 31/10/98 | 74 | 66 | 8 |
| 13 | Udis Vigentes Sin Pago a Octubre | 28/10/98 | 31/10/98 | 172 | 135 | 37 |
| Totales: | | | | 3,372 | 2,208 | 1,164 |

II. Situación de la Cobranza.

A continuación, se presentan las modificaciones que ha sufrido la situación de la cartera durante la semana del 27 de Octubre al 3 de Noviembre con relación a la semana anterior.

Anterior

| No de Acreditados | Situación |
|-------------------|--------------------------|
| 5 | Certificación en Tramite |
| 4,251 | Cobranza Normal |
| 115 | En Aclaración |
| 1,663 | Litigio |
| 2 | Promesa de Dación |
| 16 | Promesa de Liquidación |
| 101 | Propuesto a Litigio |
| 41 | Solicitud Reestructura |
| 33 | Tramite Dación en Pago |
| 46 | Tramite Liquidación |
| 6,273 | |

Actual

| No de Acreditados | Situación |
|-------------------|--------------------------|
| 5 | Certificación en Tramite |
| 4,147 | Cobranza Normal |
| 118 | En Aclaración |
| 1,761 | Litigio |
| 2 | Promesa de Dación |
| 16 | Promesa de Liquidación |
| 101 | Propuesto a Litigio |
| 41 | Solicitud Reestructura |
| 41 | Tramite Dación en Pago |
| 41 | Tramite Liquidación |
| 6,273 | |

III. Total Recuperado en Octubre.

A continuación, se presenta la cobranza líquida obtenida del 01/10/98 al 28/10/98 por status y moneda:

| Administrable | | | | | | |
|------------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| Antigüedad | Pesos | | Udis | | Totales | |
| | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Pago en Pesos |
| 0 y 1 | 482 | \$390,742.61 | 721 | \$3,504,698.93 | 1203 | \$3,895,441.54 |
| 2 a 3 | 23 | \$42,105.28 | 71 | \$256,203.27 | 94 | \$298,308.55 |
| 4 a 6 | 3 | \$9,650.00 | 40 | \$129,129.58 | 43 | \$138,779.58 |
| 7 a 10 | 2 | \$13,415.00 | 10 | \$47,753.10 | 12 | \$61,168.10 |
| 11 a 15 | 3 | \$6,821.60 | 4 | \$32,604.91 | 7 | \$39,426.51 |
| 16 a 20 | 1 | \$604.00 | 3 | \$53,497.66 | 4 | \$54,101.66 |
| 21 a 30 | 1 | \$13,991.18 | 0 | \$0.00 | 1 | \$13,991.18 |
| 31 a Más | 2 | \$5,000.00 | 0 | \$0.00 | 2 | \$5,000.00 |
| Subtotal: | 517 | \$482,329.67 | 849 | \$4,023,887.45 | 1366 | \$4,506,217.12 |

| Litigiosa | | | | | | |
|------------------|-----------|---------------------|-----------|--------------------|-----------|---------------------|
| Antigüedad | Pesos | | Udis | | Totales | |
| | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Pago en Pesos | Créditos | Pago en Pesos |
| 0 y 1 | 11 | \$8,263.05 | 10 | \$17,902.23 | 21 | \$26,165.28 |
| 2 a 3 | 2 | \$2,159.87 | 3 | \$9,041.03 | 5 | \$11,200.90 |
| 4 a 6 | 0 | \$0.00 | 2 | \$5,220.07 | 2 | \$5,220.07 |
| 7 a 10 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 11 a 15 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 16 a 20 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 21 a 30 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| 31 a Más | 1 | \$455,000.00 | 0 | \$0.00 | 1 | \$455,000.00 |
| Subtotal: | 14 | \$455,422.92 | 15 | \$32,163.33 | 29 | \$497,586.25 |

| | | | | | | |
|-----------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| Totales: | 531 | \$947,752.59 | 864 | \$4,056,050.78 | 1395 | \$5,003,803.37 |
|-----------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|-------------|-----------------------|

IV. Resumen de Cartera Hipotecaria

| Administrables | | | | | | |
|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| Rango Mensual | PESOS | | | UDIS | | |
| | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total |
| 0 a 1 | 1855 | 342,934 | 50.09% | 822 | 315,387 | 41.60% |
| 2 a 3 | 139 | 13,426 | 1.96% | 105 | 46,110 | 6.08% |
| 4 a 6 | 24 | 1,941 | 0.28% | 101 | 46,303 | 6.11% |
| 7 a 10 | 30 | 3,391 | 0.50% | 77 | 37,988 | 5.01% |
| 11 a 15 | 22 | 1,977 | 0.29% | 64 | 35,250 | 4.65% |
| 16 a 20 | 23 | 2,208 | 0.32% | 103 | 54,445 | 7.18% |
| 21 a 30 | 73 | 14,123 | 2.06% | 267 | 167,731 | 22.12% |
| 31 a MAS | 796 | 304,656 | 44.50% | 77 | 54,950 | 7.25% |
| Total: | 2,962 | 684,656 | 100.00% | 1,616 | 758,164 | 100.00% |

| Litigiosa | | | | | | |
|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|---------------|----------------|
| Rango Mensual | PESOS | | | UDIS | | |
| | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total | No. Créditos | Saldo Total | % Saldo Total |
| 0 a 1 | 53 | 4,114 | 1.02% | 14 | 3,875 | 5.90% |
| 2 a 3 | 8 | 763 | 0.19% | 5 | 2,137 | 3.25% |
| 4 a 6 | 4 | 2,146 | 0.53% | 4 | 1,531 | 2.33% |
| 7 a 10 | 2 | 213 | 0.05% | 4 | 1,573 | 2.39% |
| 11 a 15 | 6 | 438 | 0.11% | 5 | 2,267 | 3.45% |
| 16 a 20 | 10 | 1,167 | 0.29% | 7 | 2,357 | 3.59% |
| 21 a 30 | 54 | 8,004 | 1.99% | 14 | 11,706 | 17.81% |
| 31 a MAS | 1,447 | 384,532 | 95.80% | 58 | 40,289 | 61.29% |
| Total: | 1,584 | 401,377 | 100.00% | 111 | 65,735 | 100.00% |

Así mismo, se presenta un análisis detallado de la cartera hipotecaria dividido por niveles de cobranza:

Como primer punto, fueron identificados los créditos con antigüedades de saldos entre 0 y 1 mensualidad vencida al cierre del mes de Septiembre, en virtud de que estos créditos no requieren de una gestión directa de cobranza:

| Estado del Crédito | Numero de Créditos en Pesos | Numero de Créditos en Udis | Total de Créditos |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Administrables | 414 | 813 | 1,227 |
| Sucursal | 513 | 9 | 522 |
| FOMERREY | 420 | 0 | 420 |
| SUTERM | 25 | 0 | 25 |
| ISEMYM | 480 | 0 | 480 |
| FOVISSTE | 3 | 0 | 3 |
| Totales: | 1,855 | 822 | 2,677 |

Con base en lo anterior, restan al cierre del mes de septiembre un total de 3,596 créditos que fueron clasificados de la siguiente manera:

| Estado del Crédito | Numero de Créditos en Pesos | Numero de Créditos en Udis | Total de Créditos |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Sucursal | 461 | 49 | 510 |
| Asignación a Ejecutivos | 547 | 745 | 1,292 |
| FOMERREY | 38 | 0 | 38 |
| ISEMYM | 18 | 0 | 18 |
| FOVISSTE | 42 | 0 | 42 |
| Litigiosos | 1,585 | 111 | 1,696 |
| Totales: | 2,691 | 905 | 3,596 |

Una vez determinado el universo real de créditos sujetos de gestión por los ejecutivos de cuenta, a continuación se presenta el número de créditos asignado a cada uno de

| Nombre del Ejecutivo | Numero de Créditos Area Metropolitana | Numero de Créditos Foraneos | Total de Créditos Asignados |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Alberto Diaz Valdez | 2 | 0 | 2 |
| Alvaro Rangel Rodriguez | 5 | 35 | 40 |
| Araceli Vázquez Pineda | 20 | 2 | 22 |
| Arturo Alcaraz López | 0 | 96 | 96 |
| Celedonio Sánchez | 148 | 24 | 172 |
| Fátima Rodríguez | 0 | 1 | 1 |
| Felipe de Jesús Zamora | 10 | 4 | 14 |
| Fernando Castillo | 178 | 1 | 179 |
| Francisco José Lugo | 184 | 67 | 251 |
| Luis Fernando Orci | 146 | 0 | 146 |
| Ma. Beatriz González | 308 | 5 | 313 |
| Ma. Beatriz González (Ex) | 48 | 5 | 53 |
| Mauridio López Bribiesca | 3 | 0 | 3 |
| Totales: | 1,052 | 240 | 1,292 |

ellos:

También fue posible determinar la antigüedad de gestión que presenta cada uno de estos créditos dividido por ejecutivo de cuenta:

| Ejecutivo de Cuenta | Bitácoras de la cartera asignada por Ejecutivo | | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|------------|-----------|------------------|--------------|
| | Acreditados cuya última bitácora corresponde al mes de | | | | | |
| | Octubre | Septiembre | Agosto | Julio | Junio y Anterior | Total |
| Alvaro Rangel Rodríguez | 5 | 15 | 6 | 3 | 11 | 40 |
| Arturo Alcaraz López | 17 | 17 | 13 | 11 | 38 | 96 |
| Celedonio Sánchez Vázquez | 48 | 42 | 33 | 8 | 41 | 172 |
| Fernando Castillo Rodríguez | 68 | 39 | 40 | 18 | 14 | 179 |
| Francisco José Lugo Hernández | 60 | 60 | 71 | 20 | 40 | 251 |
| Luis Fernando Orci | 48 | 33 | 23 | 19 | 23 | 146 |
| Ma. Beatriz González González | 128 | 98 | 55 | 12 | 20 | 313 |
| Ma. Beatriz González González(Ex) | 9 | 16 | 10 | 3 | 15 | 53 |
| Totales | 430 | 320 | 251 | 94 | 202 | 1,250 |

Por otro lado, se logró determinar de manera histórica, el monto de los pagos que representan estos 1,250 créditos dividido por ejecutivo:

| Nombre del Ejecutivo | Mayo | | Junio | | Julio | | Agosto | | Septiembre | | Octubre | |
|-----------------------------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|
| | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto |
| Alvaro Rangel Rodríguez | 1 | \$1,274.93 | 2 | \$6,552.89 | 1 | \$2,663.62 | 0 | \$0.00 | 1 | \$5,059.19 | 1 | \$4,061.23 |
| Arturo Alcaraz López | 18 | \$36,278.28 | 16 | \$23,412.20 | 17 | \$29,817.14 | 6 | \$7,231.74 | 5 | \$14,185.43 | 12 | \$35,802.24 |
| Celedonio Sánchez Vázquez | 26 | \$85,163.03 | 30 | \$84,523.50 | 34 | \$95,140.00 | 35 | \$121,179.01 | 21 | \$55,429.82 | 19 | \$86,962.33 |
| Fernando Castillo Rodríguez | 37 | \$131,640.86 | 37 | \$141,110.20 | 37 | \$155,281.39 | 36 | \$143,140.57 | 28 | \$110,667.86 | 26 | \$96,491.43 |
| Francisco José Lugo Hernández | 27 | \$60,779.07 | 25 | \$123,182.20 | 28 | \$68,196.61 | 20 | \$50,916.68 | 17 | \$164,185.31 | 16 | \$77,917.73 |
| Luis Fernando Orci | 18 | \$314,719.29 | 17 | \$632,952.84 | 10 | \$28,365.16 | 17 | \$80,174.56 | 9 | \$23,609.49 | 10 | \$34,381.55 |
| Ma. Beatriz González González | 47 | \$167,588.58 | 52 | \$336,464.92 | 48 | \$293,788.95 | 53 | \$542,476.31 | 46 | \$167,701.86 | 40 | \$181,225.42 |
| Ma. Beatriz González González(Ex) | 13 | \$15,213.98 | 13 | \$18,149.43 | 13 | \$56,583.00 | 15 | \$36,527.00 | 11 | \$8,063.46 | 5 | \$20,035.77 |
| Totales | 187 | \$812,658.02 | 192 | \$1,366,348.18 | 188 | \$729,835.87 | 182 | \$981,645.87 | 138 | \$548,833.42 | 129 | \$540,481.75 |

Así también, los montos que de manera histórica han representado las liquidaciones de créditos hipotecarios:

| Nombre del Ejecutivo | Mayo | | Junio | | Julio | | Agosto | |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|---------------------|-----------|-----------------------|
| | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto | Créditos | Monto |
| Alvaro Rangel Rodríguez | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| Arturo Alcaraz López | 3 | \$5,009.72 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 | 1 | \$6,774.00 |
| Celedonio Sánchez Vázquez | 4 | \$187,072.35 | 4 | \$222,287.64 | 6 | \$213,432.01 | 3 | \$561,673.74 |
| Fernando Castillo Rodríguez | 6 | \$69,451.87 | 12 | \$1,313,539.28 | 7 | \$503,473.81 | 9 | \$1,749,672.04 |
| Francisco José Lugo Hernández | 6 | \$506,640.16 | 6 | \$545,959.45 | 0 | \$0.00 | 0 | \$0.00 |
| Luis Fernando Orci | 2 | \$293,020.75 | 2 | \$355,894.82 | 0 | \$0.00 | 3 | \$350,558.55 |
| Ma. Beatriz González González | 3 | \$722,927.64 | 7 | \$191,825.54 | 7 | \$199,114.91 | 4 | \$6,061.58 |
| Ma. Beatriz González González(Ex) | 1 | \$151.00 | 1 | \$299.45 | 0 | \$0.00 | 2 | \$6,243.00 |
| Totales: | 25 | \$1,784,273.48 | 32 | \$2,629,806.18 | 20 | \$916,020.72 | 22 | \$2,680,982.90 |

V. Resultado de Campañas:

Las campañas motivo de análisis en el presente informe son las siguientes:

| Total de Asuntos Asignados | Num Campaña | Nombre de Campaña | Monto esperado a cobrar |
|----------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 22 | 11 | Campaña Millonaria Telefónica | 8,861,171.09 |
| 74 | 12 | Pesos 2 y 3 sin Pago a Octubre | 218,352.70 |
| 172 | 13 | Udis Vigentes sin Pago a Octubre. | 83,301.16 |

268

9,162,824.95

Las cuales fueron asignadas a los diferentes gestores de la siguiente manera:

| Num Asuntos Asignados | Num Campaña | Nombre de Campaña | Gestor Telefonico |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| 8 | 11 | Campaña Millonaria Telefónica | Luz Marina Acosta Espinosa |
| 7 | 11 | Campaña Millonaria Telefónica | Erika Vazquez Pérez |
| 7 | 11 | Campaña Millonaria Telefónica | Alma Delia Guevara Jiménez |
| 39 | 12 | Pesos 2 y 3 sin Pago a Octubre | Luz Marina Acosta Espinosa |
| 35 | 12 | Pesos 2 y 3 sin Pago a Octubre | Paola Anabel Suárez Aldrete |
| 55 | 13 | Udis Vigentes sin Pago a Octubre. | Alma Delia Guevara Jiménez |
| 57 | 13 | Udis Vigentes sin Pago a Octubre. | Claudia J. Rodriguez Muñoz |
| 60 | 13 | Udis Vigentes sin Pago a Octubre. | Erika Vazquez Pérez |

268

En el siguiente cuadro, se muestra el resumen de las llamadas reportadas por el conmutador:

| Fecha Gestionada | Coincide Telefono Bitacora y Conmutador | Coincide Población y hora aproximada | Localización y Operadora | No coincide Conmutador con Bitacora (Extras) | Total de Llamadas en Conmutador |
|----------------------|---|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------------|
| Martes 27/10/1998 | 4 | | 1 | 192 | 197 |
| Miercoles 28/10/1998 | 60 | 14 | 8 | 53 | 135 |
| Jueves 29/10/1998 | 39 | 12 | 12 | 138 | 201 |
| Viernes 30/10/1998 | 19 | 3 | 22 | 16 | 60 |
| | 122 | 29 | 43 | 399 | 593 |

Así mismo, a continuación se muestra un resumen de las gestiones reportadas en bitácora:

| Fecha Gestionada | Coincide Teléfono Bitácora y Conmutador | Coincide Población y hora aproximada | No coincide Bitácora con conmutador | Total de Llamadas en Bitácora | Monto Recuperado |
|----------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Martes 27/10/1998 | 4 | 1 | 3 | 8 | 30.311.64 |
| Miércoles 28/10/1998 | 61 | 14 | 52 | 127 | 60.460.51 |
| Jueves 29/10/1998 | 38 | 13 | 51 | 102 | 78.913.80 |
| Viernes 30/10/1998 | 19 | 3 | 50 | 72 | 0.0 |
| | 122 | 31 | 156 | 309 | 169.685.95 |

Y el número de acreditados que no se alcanzaron a gestionar en el periodo de la campaña:

| Acreditados Sin Gestionar | Gestor Telefonico |
|---------------------------|----------------------|
| 35 | Alma Delia Guevara |
| 38 | Claudia J. Rodríguez |
| 39 | Enka Vázquez Pérez |
| 35 | Luz Marina Acosta |
| 24 | Paola Anabel Suárez |

171

Resultado:

El conmutador registra **593** llamadas realizadas por los gestores telefónicos.

El Sistema registra un total de **309** gestiones en bitácora.

Existen **284** llamadas extras de gestión o que no consiguieron resultado alguno

Existen **171** acreditados que ni fueron gestionados durante estas campañas o no fueron contactados.

VI. Propuestas de Cartera

Derivado de que al cierre de septiembre existen 661 acreditados con más de 18 mensualidades vencidas no litigiosos, cartera propone que estos créditos sean directamente gestionados de manera domiciliaria, haciendo hincapié en que los gestores domiciliarios deberán llenar sin pretexto las bitácoras correspondientes, ya que a la fecha se observa que la campaña millonaria domiciliaria no registra ninguna bitácora y por lo tanto no pudo ser analizada.