



**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Universidad Nacional Autónoma de México**

T e s i s

“Implementación de un sistema de control interno en una administradora de cartera hipotecaria vencida”. Proceso de selección de la cartera a adquirir y su custodia física.

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Auditoria

Presenta: Antonio Luis Domínguez Becerra

Tutor: M. Aud. Y L. C. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

2006

0



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios, que me permitió llevar a cabo este grandioso proyecto.

A Candy, mi esposa, que con su amor, paciencia, tolerancia y apoyo incondicional me dio la fortaleza y seguridad para cumplir con este objetivo.

A mis hijos, Luz Elena y Antonio Luis, con amor por el respaldo que me dieron para coordinar nuestras actividades familiares con la realización de mis estudios.

A mi nietecito Adonis, que con su alegría, inteligencia e inocencia ilumina nuestro sendero para continuar adelante en nuestros proyectos.

Al Sr. Genaro Derio Aguilar, mi suegro, por el respaldo dado a nuestra familia.

A mis hermanas María Florencia, María Guadalupe, mis ahijados María Florencia y Othón, sobrinos y demás familiares por ser parte de mis seres queridos.

A mis padres María de la Luz y Luis en honor a su memoria.

A mi Facultad de Contaduría y Administración (Posgrado) y a sus maestros.

Al M. Aud. Y L. C. Julio Alonso Iglesias por su valiosísima guía y aportaciones para la realización de este trabajo.

A mis sinodales con afecto.

INDICE	PÁGINA
I.- Introducción	2
II.- Planteamiento del problema	4
III.- Marco teórico	8
IV.- Marco de referencia.	14
Generalidades de la situación actual de las administradoras de cartera en el contexto financiero mexicano, sus orígenes, la oportunidad de ---- negocio generada, desarrollo y estrategia derivada de la crisis financiera	
• Antecedentes internacionales de la creación de la figura de administradora de cartera	14
• Antecedentes nacionales de la aparición de la figura de administradora de cartera en el contexto financiero mexicano.	15
V.- Metodología	16
Implementación de un sistema de Control Interno en el proceso de selección, adquisición y custodia física de cartera hipotecaria vencida.	
VI.- Hipótesis	21
¿Las crisis financieras son realmente las causantes de la aparición de las administradoras de cartera?	
VII.- Desarrollo de la tesis	21
1. - Capítulo primero antecedentes del origen de las administradoras de cartera.	22
1. Antecedentes internacionales de la creación de la figura de administradora de cartera	
2. Antecedentes nacionales de la aparición de la figura de administradora de cartera en el contexto financiero mexicano	
3. Información general sobre el nacimiento y crecimiento de las administradoras de cartera	

2. - Capítulo segundo

Antecedentes generales que dan origen a la aparición de la administradora de cartera en nuestro país como una nueva forma de recuperación de créditos hipotecarios vencidos. 29

- 2.1 Entorno financiero en México antes de la crisis en 1994
- 2.2 Objetivos del sistema financiero mexicano durante la década de los 90's
- 2.3 Consecuencias por el no-cumplimiento de estos objetivos.

3- Capítulo tercero 36
Generalidades de la situación actual de las administradoras de cartera en el contexto financiero mexicano, sus orígenes, la oportunidad de negocio generada, desarrollo y estrategia derivada de la crisis financiera

- 3.1 Situación actual en el contexto financiero en México
- 3.2 Origen de las administradoras de cartera en el país
- 3.3 Oportunidad de negocio sobre la base de la crisis de 1994
- 3.4 Desarrollo y actividades de las administradoras de cartera.
- 3.5 Relación con el Fobaproa y el IPAB.
- 3.6 Estrategia de cobranza de las administradoras de cartera.

4. - Capítulo cuarto 45
Marco conceptual de los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de la cartera hipotecaria vencida y su normatividad para la implementación del sistema de control interno

- 4.1 Concepto de selección de cartera
- 4.2 Concepto de adquisición de la misma
- 4.3 Concepto de custodia física como activo principal de la administradora.

5. - Capítulo quinto 47
Panorama general de los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de los expedientes por cartera hipotecaria vencida

- 5.1 Los procesos de selección y adquisición de cartera hipotecaria, así como la recepción y custodia física de los expedientes administrativos y judiciales, sus características y problemática en el país.
- 5.2 Antecedentes de los procesos arriba indicados, importancia dentro de la actividad de la administradora de cartera.
- 5.3 Estructura organizacional de la Administradora para el manejo de estos

procesos en la administradora de cartera.

5.4 Recursos Financieros, Humanos y materiales a ser utilizados en este proceso.

5.5 Metodología a seguir para la participación en las propuestas de adjudicación de cartera.

6. - Capítulo sexto

El sistema de Control Interno, su evaluación y metodología 66

- a) ¿Qué se entiende por Control Interno?
- b) Boletín 3050: Estudio y evaluación del Control Interno.
- c) Boletín 5030: Metodología para el estudio y la evaluación del Control Interno
- d) Control Interno según el IMCP

7. - Capítulo séptimo 87

Implementación de un sistema de Control Interno en el proceso de selección, adquisición y custodia física de cartera hipotecaria vencida.

7.1 ¿ Porqué es necesaria aplicar la implementación de un sistema de Control Interno en los procesos seleccionados?

7.2 Políticas / procedimientos, descripciones de funciones y responsabilidades

7.3 Controles mínimos necesarios en estos procesos

VIII.- Recomendaciones 107

IX.- Conclusiones 109

X.- Glosario 111

Terminología importante utilizada en una Administradora de cartera para efectos de familiarización con los conceptos utilizados en el desarrollo y solución de este caso práctico.

XI.- BIBLIOGRAFÍA 113

XII.- ANEXOS 115

RESUMEN CAPITULAR

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO PRIMERO

En el capítulo primero, daremos una breve semblanza de la creación de la figura llamada administradora de cartera; así como los antecedentes del origen de las administradoras de cartera tanto internacionales como nacionales.

También tocaremos información general sobre el nacimiento y crecimiento de las administradoras de cartera.

CAPITULO SEGUNDO

En este capítulo, enfocaremos nuestros comentarios hacia los antecedentes generales que hicieron posible la aparición de la figura de la administradora de cartera en nuestro país, derivado de la crisis financiera de 1994.

Tocaremos lo referente a los objetivos del sistema financiero mexicano durante la década de los 90's y las consecuencias por el no-cumplimiento de los mismos.

CAPÍTULO TERCERO

En el capítulo tercero, tocaremos aspectos importantes como la situación actual en el contexto financiero mexicano de las administradoras de cartera como una oportunidad de negocio sobre la base de la crisis de 1994; su relación con el Fobaproa y el IPAB, así como la estrategia de cobranza de las administradoras de cartera.

CAPÍTULO CUARTO

En el capítulo cuarto pondremos mayor énfasis en los conceptos de selección de cartera, adquisición de la misma y custodia física como activo principal de la administradora.

CAPITULO QUINTO

Con relación al panorama general de los procesos citados en el título de este capítulo veremos sus características y problemática en el país, antecedentes e importancia dentro de la actividad de la administradora de cartera.

Asimismo, hablaremos sobre la estructura organizacional de la Administradora para el manejo de estos procesos y los recursos Financieros, Humanos y materiales a ser utilizados.

Por último, hablaremos sobre la Metodología a seguir para la participación en las propuestas de adjudicación de cartera.

CAPITULO SEXTO

Aquí trataremos y expondremos la forma de cómo obtener una resolución del caso y evaluación de resultados, así como el estudio y método para realizar la investigación de estos procesos, también las posibles alternativas, el análisis y elección de la mejor alternativa para probar la necesidad de implementar el sistema de control interno en la administradora de cartera.

CAPÍTULO SÉPTIMO

En este último capítulo trataremos de probar lo siguiente:

1. ¿Por qué es necesario aplicar la implementación de un sistema de Control Interno en los procesos seleccionados?
2. La necesidad de contar con Políticas / procedimientos, descripciones de funciones y responsabilidades.
3. Contar con los controles mínimos necesarios en estos procesos.

I.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se vive en nuestro país y en el ámbito mundial un gran desconcierto por la serie de crisis financieras que están afectando el desarrollo económico de los mismos y que por consecuencia trae atrasos en los aspectos sociales, políticos y financieros.

Ha sido tal el impacto de las últimas crisis financieras en nuestro país que ha llevado a millones de mexicanos y a empresas a caer en la quiebra; misma que ha terminado incluso por desintegrar familias y crear climas de alta inseguridad y desempleo, convirtiendo así a nuestro país en una nación cada vez más pobre a pesar de contar con tratados de libre comercio que pomposamente nos han hecho creer que con eso ya somos un país globalizado.

Efectivamente somos un país globalizado pero para perjuicio y no para beneficio, ya que, la riqueza que produce nuestro país se ha convertido en el privilegio de unos cuantos, situación que obviamente no beneficia en nada al país, sino al contrario lo hunde más en la mediocridad.

Paradójicamente, esta situación ha creado algunas fuentes de empleo que en su mayoría son de origen de capital extranjero; esto es, la crisis financiera iniciada en 1994, la cual ha creado oportunidades de negocio a inversionistas extranjeros cuya visión ha permitido crear las famosas administradoras de cartera, cuya vida en el medio de los negocios es de por lo menos una década.

Derivado de lo anterior surgen en nuestro país alrededor de 11 organizaciones de este tipo que se dedican a recuperar la cartera hipotecaria vencida que fue subastada y sigue siendo subastada por el IPAB, la medida podría ser bastante positiva siempre y cuando esto representara un ingreso substancial a las arcas públicas, lo cual no es así, pues el grueso de la ganancia queda en poder de las administradoras y muy poco al erario público.

A pesar de lo anterior, las administradoras parecen no tener una idea de la protección que deben tener de sus activos (expedientes administrativos y judiciales), por lo que al menos en la organización que conozco a profundidad no existe un sistema de control interno que permita salvaguardar adecuadamente los mismos, poniendo en riesgo la inversión efectuada.

Fue este motivo lo que me impulsó a escribir el presente trabajo, ya que, considero de suma importancia el mantener un adecuado sistema de control interno en cualquier actividad a desarrollar; sobre todo tratándose de este tipo de activos que son de una difícil recuperación y que puede ser un gran negocio, siempre y cuando sea bien administrado.

Como se verá durante el desarrollo de la tesis existen un sinnúmero de sucesos en el ámbito internacional que afectan directamente el fenómeno de la aparición de las administradoras

de cartera y obviamente a nuestro país.

Espero que mi trabajo sirva de aportación a los futuros estudiosos de este tópico y se pueda aportar mayores ideas para mejorar el tipo de operaciones en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia física de los expedientes.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (1)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

¿QUÉ ES PLANTEAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN?

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuán familiarizado este el investigador con el tema a tratar, la complejidad de la misma idea, la existencia de estudios, antecedentes, el empeño del investigador, el enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto) y sus habilidades personales.

En el caso del enfoque cualitativo en la investigación, o cuando éste prevalece sobre el cuantitativo, el planteamiento del problema llega a tener lugar en diferentes momentos de la investigación:

1. En este segundo paso que sigue a la generación de la idea de investigación,
2. Durante el proceso de investigación (Ya sea al consultar la literatura, elaborar el marco teórico, al recolectar información o al analizarla) y
3. Al final del proceso investigativo (Al redactar el reporte de resultados o el informe terminal)

Bajo el enfoque cualitativo no siempre se requieren términos concretos y explícitos; incluso, a veces es deseable que no sea así. Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto.

CRITERIOS PARA PLANTEAR EL PROBLEMA (BÁSICAMENTE PARA UN ENFOQUE CUANTITATIVO O MIXTO; TAMBIÉN PARA ESTUDIOS CUALITATIVOS QUE EN CUALQUIER PARTE DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DERIVAN UN PLANTEAMIENTO)

Según Kerlinger (2002), los criterios para plantear adecuadamente el problema de investigación son:

- El problema de expresar una relación entre dos o más variables (recordando que en los estudios cualitativos éste no es un requisito) (1)

(1) Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación, Tercera Edición Mc Graw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. "A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. México 2003 ISBN 970-10-3632-8

- El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta (por ejemplo, ¿Qué efecto?, ¿En qué condiciones?, ¿Cuál es la probabilidad de?, ¿Cómo se relaciona... con. ?) Aunque en los estudios cualitativos la formulación del problema no necesariamente precede a la recolección y al análisis de datos, cuando se llega al punto de plantear el problema de investigación, éste debe formularse con claridad y evitando la ambigüedad (que es muy diferente a la dispersión de datos o apertura en la información)
- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica (enfoque cuantitativo) o una recolección de datos (enfoque cualitativo. Es decir, la factibilidad de observarse en la realidad o en un entorno.
- Por ejemplo, si alguien piensa estudiar cuán sublime es el alma de los adolescentes, está planteando un problema que no puede probarse empíricamente, pues lo “sublime” y “el alma” no son observables. Claro que el ejemplo es extremo, pero nos recuerda que las ciencias trabajan con aspectos observables y medibles en la realidad o en un determinado ambiente.

¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN? (1)

Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí:

Los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio. Esto es independiente del momento en que se desarrolle y se obtenga bajo un esquema deductivo o inductivo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. Establecer qué pretende la investigación, es decir, *cuáles son sus objetivos*, tienen que expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse (Rojas, 2001;) *Son las guías del estudio* y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Plantearlo en forma de preguntas tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la discreción (Christensen, 2000).

(1) Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación, Tercera Edición Mc Graw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. “A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. México 2003 ISBN 970-10-3632-8

Bajo un esquema deductivo y cuantitativo, hay preguntas demasiado generales que no conducirían a una investigación concreta. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos deben ser mucho más específicas. Igual que en el caso de los objetivos, durante el desarrollo de la investigación pueden modificarse las preguntas originales o agregarse otras nuevas. (1)

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Además de los objetivos y las preguntas de investigación, *es necesario justificar el estudio exponiendo sus razones.*

CRITERIOS PARA EVALUAR EL VALOR POTENCIAL DE UNA INVESTIGACIÓN

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a construir una nueva teoría o generar preguntas de investigación.

Los criterios son:

1. Conveniencia
2. Relevancia social
3. Implicaciones prácticas
4. Valor teórico
5. Utilidad metodológica

Adicionalmente a los tres elementos que conforman el planteamiento del problema es necesario considerar otro aspecto importante es la *viabilidad o factibilidad* misma del estudio.

Por último se debe tomar en cuenta *las consecuencias de su estudio* aunque no sea con fines científicos.

DISEÑOS NO EXPERIMENTALES: ¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL? (1)

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos con la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación experimental tiene alcances iniciales y finales descriptivos, correlaciones y explicativos.

(1) Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación, Tercera Edición Mc Graw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. "A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. México 2003 ISBN 970-10-3632-8

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE DISEÑO NO EXPERIMENTALES?

- Investigación transeccional o transversal. Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. *Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.*
- Diseños transeccionales exploratorios
- Diseños transeccionales descriptivos
- Diseños transeccionales correlacionales-causales

Investigación longitudinal: *Analizar cambios a través del tiempo* en determinadas categorías, conceptos, sucesos, eventos, variables, contextos o comunidades.

- Diseños longitudinales de tendencia
- Diseños longitudinales de evolución de grupo

A raíz de la crisis financiera sufrida en nuestro país a partir de 1994 y como parte de la globalización a la que nos estamos adhiriendo, nos encontramos frente a una nueva manera de administrar y controlar razonablemente la economía mexicana.

Durante el período comprendido entre 1990 y 1994 la economía mexicana mostró cierta estabilidad lo que provocó una fuerte expansión crediticia del sistema financiero. Lo anterior fue motivado por los siguientes factores:

El mecanismo dependía totalmente de dos supuestos fundamentales:

a) Tasa de interés a la baja, o cuando menos niveles similares a los existentes cuando se contrataba el crédito; e

b) Incremento real a través del tiempo del ingreso de quienes obtenían el crédito. Al vivir en este paraíso financiero propiciado en gran parte por los lineamientos económicos y financieros en el ámbito mundial (mercados con características muy diferentes a las establecidas en nuestro país) pero con la idea de nuestro gobierno supeditado a las ordenanzas mundiales se ha tenido que adaptar nuestra frágil y petrolizada economía a las reglas generales de países avanzados y “poderosos”, mismos que cuentan con la infraestructura adecuada para poder competir y ser protagonistas en dicha globalización.

III.- MARCO TEÓRICO

BREVE HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO (2)

La creación de las instituciones bancarias en el país vino a solucionar problemas económicos, como la ociosidad de recursos monetarios que no daban ningún rendimiento particular ni colectivo. Con la creación de los Bancos vino la emisión de billetes y moneda para fines transaccionales, la intermediación financiera para fomentar el comercio nacional e internacional; además la Banca sirvió de soporte para la inversión pública y privada, canalizando en forma adecuada los recursos monetarios, mismos que eran depositados con plena confianza de los particulares en las instituciones, utilizándolos estos en forma efectiva a través de créditos al comercio, industria y particulares.

De esta forma el sistema bancario mexicano fue adquiriendo a través del tiempo la importancia hasta ahora lograda, la cual se traduce en su intervención efectiva y oportuna en el desenvolvimiento económico de nuestro país.

¿QUÉ ES UN BANCO?

Un BANCO, en la actualidad es aquella institución de crédito considerada como banca múltiple, o banca de desarrollo, que tiene como principal función prestar el servicio público de BANCA Y CRÉDITO.

En una forma más general, puede decirse que un BANCO, es el punto de contacto entre personas que le confíen dinero y personas que lo solicitan a través de los créditos.

DESARROLLO DE LA BANCA HASTA NUESTROS DIAS

Fundamentalmente abarcaremos del año 1821 a la fecha. De una manera breve veremos el desarrollo y transformación de la Banca en México, sin que ello reste valor a los hechos ocurridos con anterioridad.

- 1821. - Consumada la independencia no existe Sistema Financiero
La Casa de la Moneda y el Monte de Piedad subsisten
- 1830. - Primer Banco: Banco de Avio-Industria Textil.
- 1837. - Banco de Amortización de la Moneda de Cobre.
- 1854. - Se constituye el código de comercio.
- 1864. Banco de Londres, México y Sudamérica-Capital
Banco de Londres y México-Serfín-; y Banco Nacional (2)

(2)
www.eshcp.egob.emx
[publica.panorama](#)
10jul05, 20:00

1895. - Bolsa de México, S. A. (2)
Se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito,
1897. - limita facultades emisión billetes, fija normas para establecer sucursales y otorgar crédito, se reorganiza el S.F.M.
Se reorganiza la Bolsa de Valores de la Ciudad de México;
1907. - lución, 1910 viene excesiva emisión de papel moneda por contendiente. Entra en colapso y deja de funcionar el anciero Mexicano.
- 1914-1916. - Diversas Medidas y Decretos por reencauzar el Sistema Financiero Mexicano; emisiones billetes falsos, circulante en metálico.
La nueva constitución establece un nuevo S.F.M. fundado en el monopolio gubernamental de la misión de billetes, bajo la jurisdicción de la SHCP, se organiza el Banco de México, se le dota de facultades-emisión de billetes, fijar tipo de cambio frente a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. (Ahora separada en CNB y CNSF.)
1917. - Banco Central, inician sus operaciones las instituciones nacionales de crédito; Banco Mercantil de Crédito Agrícola, HIP, y de O. Públicas, Banco Mercantil de Comercio Exterior, Nafin. , Almacenes Nacionales de Depósito, surgen instituciones privadas ora
1925. - Banco de México.
1931. - Ley Orgánica de Banco de México.
1934. - Nacional Financiera.
1946. - Reglas y Ordenamientos para que la Comisión Nacional de Valores regule la actividad bursátil.
1975. - Ley del Mercado de Valores.
1976. - Reglas de Banca Múltiple.
1977. - Emisión de Petrobonos.
1978. - Emisión de Cetes.
1980. - Emisión de papel comercial.
1982. - Estatización de la Banca Privada
Establecimiento del control generalizado de cambios.
1990. - Reprivatización, reestablecimiento régimen mixto de servicios de banca y crédito.
1991. - Formación de grupos financieros.

ORÍGENES DE LA BANCA MEXICANA

Aunque sus orígenes se remontan a la época colonial, no fue sino hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando los bancos nacionales comenzaron a consolidarse.(2)

(2) www.eshcp.egob.emx publica.panorama 10jul05, 20:00

(2) En la época virreinal, el Estado recibía ganancias de la operación de las minas y la "banca". Esta última, conformada por los llamados "bancos de plata", recibía asientos en las Cajas Reales para realizar negocios financieros. Se remontan a la época colonial, cuando surgió la necesidad de atender demandas de la actividad minero-metalúrgica del país y el ejercicio fiscal de la Real Hacienda de la Administración Pública Virreinal, a cuyos impuestos en diezmos se agregaban los de señoreaje, los resultantes de la adquisición de azogue y los relativos a fabricación de moneda y exportación de grandes cantidades de metales a España.

Las instituciones bancarias primarias de esa época se conocían como "bancos de plata" y desempeñaban funciones de crédito y financiamiento. Se ubicaban en las Cajas Reales, situadas en Zacatecas y Pachuca, además de la Casa de Moneda establecida en la capital.

La Real Cédula del 2 de julio de 1774 autorizó la fundación del Real Monte de Piedad de Ánimas de la Nueva España, que abrió sus puertas el 25 de febrero de 1776, fundamentalmente para realizar actividades de crédito prendario, custodia de depósitos confidenciales, admisión de secuestros o depósitos judiciales y los mandados por diversas autoridades, así como ventas públicas en almonedas de las prendas no desempeñadas ni refrendadas.

En 1783, se constituyó el Banco Nacional de San Carlos para facilitar las operaciones de comercio, disminuir la usura y los monopolios, proporcionar recursos al gobierno, constituir una caja general de pagos y las reducciones para llevarlos a cabo, amortizar y reducir a dinero todas las letras de cambio, vales de tesorería y pagarés, tomar a cargo los contratos del ejército y la minería y pagar todas las obligaciones del giro en países extranjeros con la comisión de uno por ciento, exceptuado el de Roma.

Otro organismo financiero del siglo XVII fue el Banco de Avío de Minas, que comenzó sus operaciones en 1784 y que, independientemente de sus aportaciones a la operación y al derecho bancario, en sólo dos años enfrentó serios problemas debido a la combinación de préstamos otorgados a minas administradas con corrupción e ineptitud.

Pese a esfuerzos por consolidar la banca, como la creación de un Banco Nacional que facilitara la transición económica en el México independiente, un banco de depósito para el estado de Zacatecas, un Banco de Avío para el fomento de la industria nacional —cuya operación duró de 1830 a 1842— y el Banco Nacional de Amortización de Moneda de Cobre (1837-1841), varios proyectos se frustraron, y no fue sino hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando se crearon en México los primeros intermediarios financieros bancarios que, de manera profesional, iniciaron la captación y colocación de recursos.

En 1864 se fundó el primer banco propiamente dicho, el único existente en el país durante el decenio 1860-1870: Banco de Londres, México y Sudamérica. Hacia 1889 ya funcionaban en México otros bancos (Nacional de México Hipotecario Mexicano, de Santa Eulalia, Mexicano y Minero Chihuahuense) con sus respectivas agencias y sucursales.

(2) www.eshcp.egob.emx publica.panorama 10jul05, 20:00

(2) Asimismo, en la ciudad de México y en los estados de Aguascalientes, Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Veracruz había una serie de "bancos particulares" matriculados en el Registro de Comercio. Para 1897, cuando se promulgó la Ley General de instituciones de Crédito, sólo existían ocho bancos, a los que al amparo de la nueva ley relativa se agregaron a lo largo de cuatro años otras veinticuatro instituciones, basta alcanzar en 1901 un total de treinta y dos, con un capital de 108 850 000 pesos.

En 1924 se formuló la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, así como el Decreto que constituía la Comisión Nacional Bancaria. El 1º de septiembre de 1925 se fundó el Banco de México como único órgano emisor de valores, y con ello se inició un largo periodo de reconstrucción y desarrollo del sistema bancario nacional.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (3)

Derivado del desarrollo de la banca en nuestro país, se crea la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuyos objetivos y fines veremos a continuación.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Por entidades financieras se entiende a las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, bolsas de valores, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, contrapartes centrales, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, personas que operen con el carácter de entidad de ahorro y crédito popular, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la Comisión ejerza facultades de supervisión, y organismos de integración, es decir las Federaciones y Confederaciones a que se refiere la Ley de Ahorro y Crédito Popular.(3)

(2) www.eshcp.egob.emx publica.panorama 12ago05 11:00

(3) www.cnbv.org 12ago05, 12:00

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, Vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias. (3)

Uno de los organismos que es supervisado y regulado por dicha comisión es el **IPAB**, organismo del cual trataremos enseguida.

¿QUÉ ES EL IPAB? (4)

El Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario.

La Ley de Protección al Ahorro Bancario, publicada en el Diario Oficial el 19 de enero de 1999, tiene como objetivos principales establecer un sistema de protección al ahorro bancario, concluir los procesos de saneamiento de instituciones bancarias, así como administrar y vender los bienes a cargo del IPAB para obtener el máximo valor posible de recuperación. El IPAB es regido por una Junta de Gobierno (Es el órgano de gobierno del IPAB) Entre sus funciones se encuentra resolver el otorgamiento de los apoyos previstos en la Ley; declarar la administración cautelar, así como aprobar la liquidación o solicitud de suspensión de pagos o declaración de quiebra de las instituciones de banca múltiple), la cual se constituyó el 6 de mayo de 1999 y está conformada por siete vocales:

- **Secretario de Hacienda;**
- **Gobernador del Banco de México;**
- **Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores;**
- **Cuatro vocales independientes designados por el Ejecutivo Federal y aprobados por las dos terceras partes de los miembros del Senado**

La Junta de Gobierno es presidida por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su ausencia por su suplente. Los vocales aprobados por el Legislativo fueron:

Alejandro Creel Cobián quién concluyó su labor el 31 de diciembre de 2001

Humberto Murrieta Necochea quién concluyó su labor el 31 de diciembre de 2002

(3) www.cnbv.org 12ago05, 12:00

(4) www.ipab.com 6sago05, 12:00

Adalberto Palma Gómez que concluyó su labor el 31 de diciembre de 2003 (4)
Bernardo González-Aréchiga Ramírez- Wiella quién concluyó su labor el 1 de mayo de 2003

El 26 de febrero de 2003, la Comisión Permanente del H. Congreso de la Unión aprobó, la designación hecha por el Ejecutivo Federal y nombró a Héctor Tinoco Jaramillo como Vocal del Instituto, por lo que a partir de esa fecha inició su gestión, la cual concluirá el 31 de diciembre del 2006.

El 22 de abril de 2004, el Senado de la República ratificó la designación hecha por el Ejecutivo Federal y aprobó el nombramiento de Ernesto Zamarripa Morones como Vocal del Instituto, por lo que partir de esta fecha inició su gestión, la cual concluye el 31 de diciembre de 2005.

El 14 de diciembre de 2004, el Senado de la República ratificó la designación hecha por el Ejecutivo Federal y aprobó el nombramiento de Jorge Familiar Haro como Vocal del Instituto, por lo que partir de esta fecha inició su gestión, la cual concluye el 31 de diciembre de 2007.

El 29 de diciembre de 2004, la Comisión Permanente del H. Congreso de la Unión ratificó a Carlos Isoard y Viesca como Vocal del Instituto, por lo que a partir del 1 de enero de 2005 inició un nuevo periodo de gestión, el cual concluirá el 31 de diciembre del 2008.

Los antecedentes de este organismo son la creación del Fobaproa que significa: (Fondo Bancario de Protección al Ahorro), desempeñaba la función de protección al ahorro. Antes del FOBAPROA, dicha función se cumplía a través de otros mecanismos del sector público. En México ningún ahorrador ha perdido sus depósitos en instituciones bancarias. Tras la crisis de 1995, a través del FOBAPROA, el gobierno mexicano otorgó apoyo a los bancos con problemas de solvencia en beneficio de los ahorradores, dotando de la liquidez necesaria a las instituciones para que los depositantes pudieran retirar sus ahorros cuando así lo decidiesen. (4)

La diferencia entre el IPAB y el FOBAPROA se debe a la experiencia de 1995, que insistió al gobierno mexicano a replantear sus políticas públicas en materia de protección al ahorro, mediante el giro hacia la instauración gradual de un sistema de cobertura explícita y limitada. Con la sanción de la Ley de Protección al Ahorro Bancario en 1999, el IPAB inició el proceso de asunción de los derechos y las obligaciones del FOBAPROA y del FAMEVAL (Fondo de Apoyo al Mercado de Valores), originados con motivo de la crisis de 1995, bajo un nuevo ordenamiento legal sustancialmente diferente al anterior.

La diferencia entre el IPAB y el Fobaproa, es que el primero es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario, lo cual no lo tenía el segundo.

(4) www.ipab.com 6sago05, 12:00

IV.- Marco de referencia

Antecedentes internacionales de la creación de la figura de administradora de cartera (5)

La experiencia real de lo que es la actividad empresarial de una administradora de cartera creada para obtener una oportunidad de negocio, se basa en la crisis financiera de 1994 en nuestro país y con los antecedentes de la crisis bancaria que se vivió en los Estados Unidos de Norteamérica en la década de los 80s' durante la administración Bush, por lo que una vez más se ve la relación e influencia directa que tiene nuestro país con el vecino del norte.

Por tratarse de una nueva forma de hacer negocios derivados de la crisis bancaria, casi no existe bibliografía que soporte estos antecedentes y que permita apoyarse en teorías anteriores para sustentar y rebatir, en un momento dado, los puntos de vista relacionados con la creación de las administradoras de cartera, tanto en los EE.UU. como en México; más bien, este trabajo se basa en la experiencia propia de laborar en una administradora de cartera y la inquietud de implementar un sistema de control interno que permita ser rentable, eficiente y eficaz los procesos aquí citados.

Se conoce como **administradoras de cartera** a aquellas empresas financieras que se dedican a la recuperación de créditos incobrables (cartera hipotecaria, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar documentadas, etc.;)

Las compañías dedicadas a la cobranza en tiempos de crisis no son muy conocidas. Su actividad es de alta rentabilidad debido al riesgo de comprar activos de bajo rendimiento. Pertenecen a grandes grupos financieros y muchas veces se fondean con recursos internacionales de inversión.

Descubrimiento

Varias de las administradoras que operan hoy en México **surgieron durante la crisis bancaria estadounidense de finales de los años 80**. Cuando la administración de George Bush padre asumió el costo de la quiebra de 1,000 bancos, al son de un descalabro por \$100,000 millones de dólares, **nació la figura de la administradora de cartera. Antes existían empresas de gestión de cobranza, pero con un mercado menor.**

Conforme disminuyeron las cuentas vencidas esas mismas firmas buscaron otros mercados, explica Robert Lyon, director de Operaciones de First City Financial Corporation en el país descubrieron el enorme potencial del negocio.

(5) Guenette , Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, Expansión S. A. De C. V., pp. 83-89*

Antecedentes nacionales de la aparición de la figura de administradora de cartera en el contexto financiero mexicano

Durante el período comprendido entre 1990 y 1994, la economía mexicana mostró cierta estabilidad, lo que provocó una fuerte expansión crediticia del sistema financiero.(5)

El mecanismo dependía totalmente de dos supuestos fundamentales:

a) Tasa de interés a la baja, o cuando menos, niveles similares a los existentes cuando se contrataba el crédito; e

b) Incremento real a través del tiempo del ingreso de quienes obtenían el crédito.

Sin embargo, la crisis financiera que estalló en el país a finales de 1994, rompió los dos supuestos fundamentales del esquema y cambió el contexto de estabilidad observado entre 1990 y 1994 por uno de incertidumbre, con inflación y devaluación para los años posteriores.

- De esta manera tan sólo en 1995 el salario mínimo real se redujo en más de 14% y la tasa se situó en niveles cercanos al 100%, aunado a que se incrementó el desempleo de manera alarmante.

- Durante el período comprendido entre 1995 y 1998 se crearon varios programas para ayudar y alentar a los deudores a repagar sus créditos pendientes, lo cual ayudaría a los bancos a mejorar la calidad de su cartera y a mantener sus flujos de efectivo

- Sin embargo a lo largo del período mencionado el contexto macroeconómico ha sido caracterizado **por una elevada inflación y una caída sistemática en los salarios reales.**

- Para las administradoras de cartera vencida un colapso bancario es sinónimo de, por lo menos, una década de oportunidades, porque los deudores no pagan y los bancos son malos para cobrar.

- “Hemos creado negocio de la crisis”, admite Miguel Ángel García Padilla, director general de Sólida, una de estas modernas empresas financieras. En México, ellas siguen recuperando los innumerables créditos sin cobrar que dejó la depresión económica de 1994-95. Su actividad consiste en comprar las carteras –o el derecho a su cobranza– que el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) heredó del Fobaproa, a precios de remate, y luego gestionar su cobranza o volver a venderlas. Ya adquirieron una parte, pero la tajada más grande todavía está por venir.

(5) Guenette, Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, Expansión S. A. De C. V., pp. 83-89*

V.- Metodología

Como ya se indicó en la introducción, el motivo del presente trabajo se debió a la observación realizada en una administradora de cartera, misma que carecía del más elemental sistema de control interno para la realización de sus actividades, situación poco usual en empresas de origen norteamericano (EE. UU.).

El deseo por investigar más a fondo surge precisamente por el desarrollo de mis actividades en dicha empresa, pues prácticamente desde mi ingreso a la misma, me percaté de la falta de una secuencia lógica para el manejo de los procesos que se desarrollarán en el presente trabajo.

PROBLEMA

El problema que se detectó fue la carencia de políticas y procedimientos que permitieran salvaguardar adecuadamente los activos de la administradora de carteras, pues de hecho la poca información que existía sobre la forma en que fueron seleccionadas, adquiridas recibidas y custodiadas las carteras en cuestión, eran manejadas casi como “ Top Secret “, ya que, solamente dos o tres de los ejecutivos tenían acceso a la misma y las decisiones tomadas por ellos, por lo general, no fueron dadas a conocer a las áreas que debían encontrarse involucradas en los procesos mencionados.

Asímismo, una parte importante en la resolución de este problema es el proceso de auditoría interna y cuya metodología se cita a continuación:

El proceso de la investigación en la auditoría interna. (6)

La estructura de trabajo que conforma el proceso de la auditoría interna debe estar basado en; el CÓMO, el QUÉ, el PARA QUÉ, el DÓNDE, el CUÁNDO Y CUANTO. Para el CÓMO, el auditor interno tiene que aplicar su experiencia, inteligencia, criterio e intuición, con apego en el material teórico existente sobre el tema, aplicable al lugar en donde se practicará la investigación y de ciertos factores a considerar.

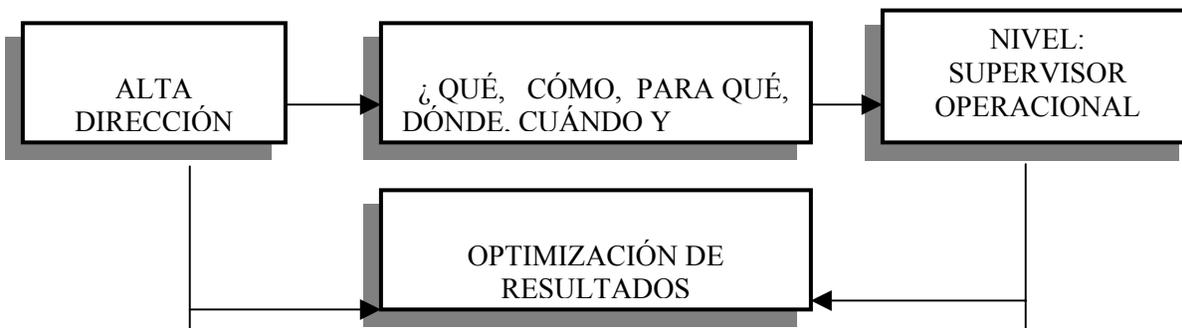
Para el QUÉ, el auditor interno debe poseer los conocimientos técnicos y la capacidad profesional suficientes sobre el tema que se examina; se recomienda buscar un punto de apoyo que sirva como medida a alcanzar, es decir, lo que es, contra lo que debe ser.

En el PARA QUÉ, el auditor interno debe evaluar el beneficio que se espera obtener de la revisión; fomentar la calidad en la eficiencia, eficacia y economía de la operación como consecuencia de los resultados obtenidos; cabe cuestionarse si es posible que se logre como resultado final, un menor riesgo y mejores resultados económicos en la operación.

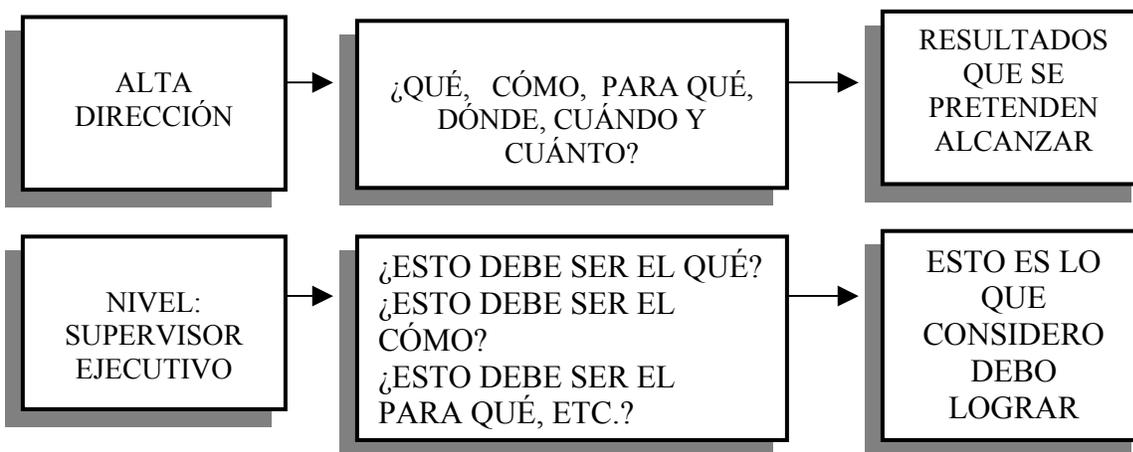
En el DÓNDE, el auditor interno deberá seleccionar las áreas de oportunidad, para realizar su actividad y maximizar resultados. En el CUÁNDO Y CUANTO, el auditor interno deberá hacer uso de toda su pericia, experiencia y conocimientos; para fijar los tiempos,

cantidades y espacios, con vías de facilitar la convivencia entre auditor - auditado y beneficien los resultados a la organización. (6) Estas interrogantes son la clave del trabajo de revisión a todos los niveles jerárquicos del área de auditoría interna. En la práctica profesional, la alta dirección las tiene quizás establecidas, pero si no se difunden a los niveles de supervisión y operación, es un factor detonador para que cada una de las partes que intervienen tengan una idea diferente de lo que se pretende lograr. Representado gráficamente se observa como sigue:

Con una adecuada comunicación:



En caso contrario:



(6) Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C., *Boletín N0.4 Informe de Auditoría Integral*, Dofiscal Editores, México, 1997, pp. 7 – 31.

De existir una lógica entre estas frases, se estará en un punto de equilibrio de operación, así mismo el auditor debe preguntarse lo que podría ser mejor; hay que recordar que la auditoría interna está comprometida en mantener una mejora continua. (6)

Continuando con el CÓMO, dentro del material teórico - básico y de carácter obligatorio su aplicación en México en primer término está el emitido por el Instituto Mexicano de

Audidores Internos, A.C. También conocido como el IMAI, órgano que ha publicado una serie de boletines que contienen la traducción del inglés al español de las declaraciones sobre las Normas de Auditoría Interna SIAS STATEMENTS, ON INTERNAL AUDITING SATANDARDS, emitidas por el Institute of Internal Auditors (IIA), en general los boletines muestran los aspectos básicos y en su forma más simple, asimismo especifica los lineamientos que deben ser observados en la práctica de la auditoría interna. En segundo lugar, están los boletines que conforman las Normas y Procedimientos de Auditoría, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, también conocido como el IMCP; las cuales especifican con mayor detalle las características y procedimientos en forma específica que deben de observarse en la realización de los trabajos, en su carácter de auditor externo; material que también servirá de apoyo para el auditor interno.

Desafortunadamente, se encuentra en la realidad de la práctica profesional, un desconocimiento por parte de los miembros de la profesión, sobre la existencia del Instituto Mexicano de Auditores Internos y de la normatividad que rige la profesión.

Debido a lo anterior, consideré necesario escribir sobre este tema, puesto que veo un problema original, ya que, las administradoras de cartera son casi desconocidas en nuestro país, por lo que definitivamente da una gran oportunidad de investigar sus orígenes y las causas y hechos que provocan la aparición de las mismas en el mundo financiero de los EE. UU. y México.

Se habla de que en cualquier tipo de problema puede existir una investigación conceptual o empírica; en el presente caso lo considero como conceptual, pues básicamente es lo que tratará en este trabajo, es decir, conceptos concretos de los procesos seleccionados para realizar la presente investigación.

Los problemas humanos son problemas de acción o conocimiento, estimación o dicción.

Toda investigación presenta una parte fundamental que es el problema, que consta de dos partes:

1.- Título del problema. Es la presentación racional de lo que se investigará; precede al plan de la investigación y debe presentar una idea clara y precisa del problema. (6)

(6) Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C., *Boletín N0.4 Informe de Auditoría Integral*, Dofiscal Editores, México, 1997, pp. 7 – 31.

2.- Planteamiento del problema. Se origina a partir de una necesidad de tomar decisiones, el planteamiento establece la dirección del estudio para lograr los objetivos, de manera que los datos pertinentes se recopilan teniendo en la mente los mismos; a fin de darles el significado que les corresponda.

A continuación mencionaré los elementos indispensables que interviene en el planteamiento preliminar del problema de esta investigación.

PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
¿En qué área debe existir un sistema de control interno en una administradora de cartera?	Analizar la necesidad de la implementación de un sistema de control interno en los procesos de adquisición de cartera hipotecaria vencida, así como la custodia física de los expedientes administrativos y judiciales que la integran; esto como un órgano de control dentro de una administradora de cartera.	Un sistema de control interno en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia física de cartera hipotecaria vencida de los expedientes administrativos y judiciales que la integran, dentro de una administradora de cartera, debe contemplar la implementación de políticas, procedimientos, controles para la revisión de los posibles expedientes a adquirir, así como de los análisis de rentabilidad, riesgo, etc; hasta la recepción y custodia física de los mismos.
PREGUNTA SECUNDARIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
¿Cuáles controles deben ser implementados en el proceso de selección, selección de cartera y la recepción y custodia física de los mismos?	Determinar los controles necesarios a ser implementados en el proceso de selección de adquisición de cartera, así como en el proceso de recepción y custodia física de los mismos.	La implementación de un sistema de control interno en el proceso de adquisición de cartera, debe enfocarse principalmente a la rentabilidad a obtener, realizando análisis financieros de riesgo, recuperación de la cartera, estudios de mercado basado en políticas y procedimientos relacionados con estas actividades, incluyendo perfiles profesionales del puesto. Misma situación que debe presentarse en el proceso de recepción y custodia física de los expedientes.

<p>¿Qué tipo de control debe implementarse en lo referente a la verificación física de los expedientes a ser analizados para su posible adquisición, así mismo en el proceso de recepción y custodia física de los expedientes?</p>	<p>Seleccionar el tipo de controles a ser utilizados durante la fase de análisis, revisión y selección de la cartera a ser adquirida por la administradora y en la recepción y custodia física.</p>	<p>Establecer listado de verificación (“check list”) que incluya la posibilidad de recuperación de la cartera vencida, documentación soporte de la garantía, (testimonio original, copia certificada, copia simple, avalúo, solicitud de crédito y estudio socio – económico; en caso de cartera clasificada como legal: etapa procesal, avance del juicio, datos generales del juzgado, abogado que lleva el juicio, etc;), misma que servirá de base para la custodia física de los expedientes adquiridos.</p>
<p>¿Qué controles se deben determinar para la recepción física de los expedientes administrativos y judiciales adquiridos ?</p>	<p>Definir los diferentes controles indispensables para la recepción física de los expedientes administrativo y judiciales adquiridos.</p>	<p>Practicar inventario físico documentado con listado de verificación (“check list”) de los documentos integrantes de los expedientes administrativos y judiciales, recepción de los mismos soportados con acta notarial debidamente requisitada y firmada por los participantes en la entrega – recepción de los mismos.</p> <p>Así como contrato de adquisición de cartera en donde se estipule condiciones de pago, número de expedientes (detalle de los mismos), garantías adquiridas que soporten el crédito en cuestión, condiciones y tiempos de posibles devoluciones, penalizaciones por diferentes causas, etc.</p>
<p>¿Cuáles controles deben implementarse para custodiar físicamente los expedientes administrativos y judiciales adquiridos?</p>	<p>Identificar los controles necesarios para la custodia y manejo físico de los expedientes adquiridos.</p>	<p>Establecer un lugar separado del resto de la oficina (archivo) para la custodia de los expedientes, diseñar formatos que permitan realizar consultas de los expedientes, así como la integración de la documentación a los mismos.</p>

VI.- Hipótesis

¿Las crisis financieras son realmente las causantes de la aparición de las administradoras de cartera?

Se puede analizar y observar el desarrollo de las crisis financieras que han existido durante la década de los 90's, principalmente la de EE. UU. que llevó a la quiebra a un número elevado de bancos y que puso en serios peligros la estabilidad económica, social, financiera y política de dicho país. Situación bastante similar a la ocurrida en México.

Por tanto, considero que efectivamente las crisis financieras pueden ser factor primordial para la aparición de estas organizaciones en las naciones en que se den éstas, sobre todo por la globalización que se está viviendo actualmente y que por lo mismo generalizan los diferentes tipos de negocios en todo el mundo.

VII.- Desarrollo de la tesis

En los próximos siete capítulos comenzaremos a analizar el fenómeno financiero de aparición de la figura de las administradoras de cartera en EE. UU. y México, así como su desarrollo y efectos en la economía.

Presentaremos la implementación del modelo de Control Interno a ser utilizado en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de los expedientes tanto administrativos como judiciales que conforman los activos a ser recuperados por estas figuras financieras.

1. - Capítulo primero

Antecedentes del origen de las administradoras de cartera (7)

- Antecedentes internacionales de la creación de la figura de administradora de cartera.
- Antecedentes nacionales de la aparición de la figura de administradora de cartera en el contexto financiero mexicano.
- Información general sobre el nacimiento y crecimiento de las administradoras de cartera.

En el capítulo primero daremos una breve semblanza de la creación de la figura llamada administradora de cartera, así como los antecedentes del origen de las administradoras de cartera tanto internacionales como nacionales.

También tocaremos información general sobre el nacimiento y crecimiento de las administradoras de cartera.

Debido a lo ya expuesto en los párrafos anteriores en este capítulo también mencionaremos la relación y la importancia que tienen las **administradoras de cartera** con el **IPAB**.

Se conoce como **administradoras de cartera** a aquellas empresas financieras que se dedican a la recuperación de créditos incobrables (cartera hipotecaria, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar documentadas, etc.)

Las compañías dedicadas a la cobranza en tiempos de crisis no son muy conocidas. Su actividad es de alta rentabilidad debido al riesgo de comprar activos de bajo rendimiento, pertenecen a grandes grupos financieros y muchas veces se fondean con recursos internacionales de inversión.

DESCUBRIMIENTO

Antecedentes internacionales

Varias de las administradoras que operan hoy en México **surgieron durante la crisis bancaria estadounidense de finales de los años 80**. Cuando la administración de George Bush padre asumió el costo de la quiebra de 1,000 bancos, al son de un descalabro por \$100,000 millones de dólares, **nació la figura de la administradora de cartera. Antes existían empresas de gestión de cobranza, pero con un mercado menor**. Conforme disminuyeron las cuentas vencidas esas mismas firmas buscaron otros mercados, explica Robert Lyon, director de Operaciones de First City Financial Corporation en el país, descubrieron el enorme potencial del negocio.(7)

(7) Guenette , Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, Expansión S. A. De C. V., pp. 83-89*

A continuación detallaré algunos acontecimientos importantes acaecidos durante el período

de 1981 a 1990 y que influyen directamente en la crisis financiera de los 80's. (7)

Fechas	Acontecimientos
1981	<ul style="list-style-type: none"> □ Fuertes movimientos huelguísticos en Polonia dan lugar a la formación de la organización sindical "solidaridad", crítica el gobierno, se inicia una profunda crisis en Polonia. En Polonia se manifiesta un gran descontento popular, que conduce a la organización del sindicato "Solidaridad", crítico del gobierno. Después de casi un año y medio de intensas luchas políticas y profundos debates, el gobierno Polaco declara que la seguridad interna del país está en peligro y decreta el estado de sitio (estado de guerra), prohíbe las actividades de Solidaridad y controla severamente todas las actividades que se desarrollan en el país.
1985	<ul style="list-style-type: none"> □ Formación de la <u>Perestroika</u> en Rusia. □ En Rusia el gobierno de Mijail Gorbachov comienza a introducir cambios promoviendo la iniciativa privada en la economía debido a los fracasos del régimen de planificación centralizada.
1986	<ul style="list-style-type: none"> □ Fuerte descenso de los precios del petróleo. Ingreso al GATT (Acuerdo General sobre Tarifas Arancelarias)
1987	<ul style="list-style-type: none"> □ En Palestina la OLP inicia una rebelión árabe, inicialmente pasiva, en los territorios ocupados por Israel que se conocerá como Intifada. □ En 1987 la población mundial asciende a 5000 millones de personas.
1988	<ul style="list-style-type: none"> □ Carlos Salinas de Gortari, hizo lo posible porque se estableciera el Tratado del Libre Comercio(TLC), con Estados Unidos y Canadá, el 23 de marzo de 1994 Luis Donaldo Colosio, candidato a la presidencia es asesinado.
1989	<ul style="list-style-type: none"> □ Durante este año en Alemania, es derribado el Muro de Berlín que desde la década de los 60 divide la ciudad, anticipando la pronta reunificación del país, la caída del régimen comunista de Alemania Oriental y el fin del comunismo. □ En China se produce una grave revuelta estudiantil y en la Plaza de Tiananmen el gobierno producirá una masacre entre los manifestantes, el suceso trasciende sus fronteras y genera una fuerte condena internacional afectando sus relaciones con occidente. □ George Bush, republicano, es el nuevo presidente de EE.UU. □ En la costa oeste de Alaska (EE.UU.) encalla el superpetróleo Exxon Valdez provocando un enorme derrame de crudo que producirá una de las mayores catástrofes ecológicas de la década. <p data-bbox="329 1724 1360 1755">(7) www.geocities.com (Eduardo Loria 10 Diciembre de 2001. México-integración monetarial.doc) 13ago05 24:00</p>

1990	<ul style="list-style-type: none"> □(7) En el Golfo Pérsico divisiones militares iraquíes cruzan en una acción relámpago su frontera sur y en pocas horas ocupan cruentamente Kuwait concretando la amenaza de reivindicación territorial anticipada por su líder Saddam Hussein. 1991 Guerra del Golfo Pérsico: 16 de enero a Junio. Irak vs. Naciones Unidas, hegemonisadas por EE.UU. Tras la invasión de Kuwait por Irak, las Naciones Unidas decreto la intervención en el conflicto, e izo retirar a Irak del país invadido. □90-97 Guerra civil entre Tutsis y Hutus en Ruanda, África. □ La acción genera desde la ONU como respuesta inmediata, sanciones diplomáticas y económicas. Las infructuosas negociaciones diplomáticas internacionales para lograr el retiro iraquí llevarán finalmente pocos meses mas tarde, a una acción militar multinacional, liderada por EE.UU., para liberar Kuwait en lo que se conocerá como la Guerra del Golfo. □ El Papa Juan Pablo II se reúne en Roma con el líder soviético Mijail Gorbachov, como resultado de este hecho histórico poco más tarde ambos estados establecerán relaciones diplomáticas. □ Alemania efectiviza la reunificación de su territorio al incorporar formalmente a Alemania Oriental, un año después de la caída del Muro de Berlín. □ En Sudáfrica el gobierno de De Klerk comienza una apertura hacia la integración racial. □ En México, su capital con 20,2 millones de habitantes es considerada la mega polis más grande de América. □ En Haití es elegido presidente por amplia mayoría en las únicas elecciones libres de la historia haitiana Jean Bernard Aristide quien será depuesto por un golpe militar 7 meses mas tarde. □ INTERVENCIÓN DE EE.UU. EN PANAMÁ En 1989 fuerzas militares estadounidenses invaden en forma sorpresiva Panamá poniendo fin al régimen de facto del general Manuel Antonio Noriega. La superioridad material desplegada pone fin en pocas horas a la resistencia de las fuerzas leales a Noriega quien logra escapar y asilarse transitoriamente en sede de la Nunciatura Vaticana. Bajo presión opta por entregarse para ser llevado a los EE.UU. donde será juzgado y condenado por graves delitos vinculados al narcotráfico. □ CAÍDA DEL MURO DE BERLIN Durante este año en Alemania, es derribado el Muro de Berlín que desde la década de los 60 divide la ciudad, anticipando la pronta reunificación del país, la caída del régimen comunista de Alemania Oriental y el fin del comunismo.
------	--

Como se puede observar en la tabla anterior, durante este período existen una serie de acontecimientos que influyen directamente en la crisis financiera que desestabiliza la economía de los Estados Unidos y como consecuencia la afectación a la economía mundial; efectos que se reflejan lógicamente en nuestro país.

“(7) Asimismo, desde 1986, tanto el PIB como la oferta monetaria (M1); reales mexicanos, claramente están influidos por la evolución de esas mismas variables de la economía de Estados Unidos. Los resultados empíricos obtenidos, apoyados teóricamente en el enfoque monetario del tipo de cambio, indican que desde entonces se está dando un proceso silencioso o inercial de integración de la economía mexicana a la de Estados Unidos, con lo que paulatinamente los instrumentos tradicionales de política económica del gobierno mexicano han ido perdiendo efectividad para conducir a estas variables en un sentido distinto, por lo que cuando lo han intentado, quizá, han contribuido a provocar crisis cambiarias y financieras”.

“El mismo autor indica que”: En los últimos años, un tema que ha atraído particularmente la atención en el ámbito mundial es el de la integración monetaria. Consideramos que esto no responde exclusivamente a un deseo caprichoso o a una moda intelectual, sino al análisis sistemático y riguroso de lo que podrá provocar avanzar a una fase superior de integración que le sigue a la comercial y financiera. Sin embargo, también hay otras razones de mayor importancia y que tienen que ver con los siguientes fenómenos económicos relevantes:

a) Las estanflaciones y grandes devaluaciones cambiarias sufridas durante los años ochenta en México y América Latina y, consecuentemente, las altas pérdidas –irreparables– del nivel de vida del promedio de sus habitantes.

b) Las crisis cambiarias y financieras de Italia, España e Inglaterra de principios de los años noventa.

c) El gran éxito desinflacionario y el logro de la estabilidad cambiaria en Argentina durante toda la década pasada, y de crecimiento hasta 1998. Esto es por una parte, pero por la otra está el hecho de que el sistema de conversión (hacia diciembre de 2001) está en serios aprietos y con altas probabilidades de ser abandonado.

d) La crisis cambiaria y financiera de México de fines de 1994 y durante 1995 y de los *tigres asiáticos* poco después.

e) La crisis financiera mundial de 1998.

f) El temor de que la economía mexicana volviera a caer en una crisis financiera y cambiaria (*transexenal*) en el año 2000, o pueda hacerlo en un futuro cercano.

g) La experiencia reciente de integración monetaria europea (Semmler, 2000)

h) La conformación inercial de tres bloques económicos regionales en todo el mundo: zona TLC (y eventualmente de todo el continente), Unión Europea (y su posible extensión a países del este del continente) y la zona de influencia geoeconómica de Japón.

(7) www.geocities.com (Eduardo Loria 10 Diciembre de 2001. México-integración monetaria.doc) 13ago05 24:00

Si bien todos estos factores han sido importantes, en el surgimiento de la discusión y estudio de las uniones monetarias, podría decir que en los últimos años la preocupación central en la política económica de los países emergentes –y de México específicamente por su experiencia dentro del TLC– está alrededor de definir el régimen cambiario y monetario más adecuado para absorber con eficiencia los choques externos y, a la vez, generar estabilidad y apoyar al crecimiento económico de corto y largo plazos”. (7)

Antecedentes nacionales

HISTORIA RECIENTE:8

Aunado a lo anterior se desarrollan en México los acontecimientos siguientes:

“Durante la década de 1980 el país siguió una política de reafirmación dentro del continente. En 1982 Miguel de la Madrid Hurtado fue elegido presidente para suceder a López Portillo. A la mitad de la década un acelerado incremento de la deuda extranjera, unido con la caída de los precios del petróleo, había sumido al país en fuertes dificultades financieras. En medio de informes sobre grandes irregularidades, el PRI reclamó la victoria en las elecciones al Congreso en 1985.

En septiembre de ese mismo año un terremoto devastó la capital, en la que murieron posiblemente más de 20.000 personas y miles quedaron sin hogar, lo que agravó la situación financiera del país. Carlos Salinas de Gortari, candidato del PRI, fue elegido presidente en 1988, nuevamente en medio de grandes protestas por la sospecha de posibles irregularidades en el proceso electoral. También en 1988 el huracán Gilberto devastó la península de Yucatán; las pérdidas se estimaron en 880 millones de pesos.

En 1989 el gobierno de Salinas aceleró la privatización de las empresas del Estado y modificó las regulaciones restrictivas de comercio e inversión para incentivar la inversión extranjera permitiendo incluso el control mayoritario de las empresas a los inversionistas foráneos. En octubre, Salinas y el presidente estadounidense George Bush, reunidos en la ciudad de Washington, Estados Unidos, firmaron lo que fue descrito como el acuerdo más amplio de comercio e inversión concertado entre las dos naciones. En julio de 1992 cambios constitucionales reconocieron la personalidad jurídica de la Iglesia católica. En diciembre los presidentes Salinas y Bush y el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, firmaron el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC). La legislatura mexicana ratificó el TLC en 1993 y el acuerdo entró en vigor el 1 de enero de 1994, creando la zona de libre comercio más grande del mundo.

(7) www.geocities.com (Eduardo Loria 10 Diciembre de 2001. México-integración monetarial.doc) 13ago05 24:00

(8) www.union-network.org/UNISite/Regions/

México: Historia: Historia Reciente:

... Durante la década de 1980 el país siguió una ... en la ciudad de Washington, Estados Unidos, firmaron lo ... de inmediato con la peor crisis financiera de México ...

<http://www.geocities.com/Athens/Parthenon/323> 15ago05, 20:05

La creación de una zona de libre comercio en América de Norte y la privatización de la industria estatal fueron parte del plan del gobierno de Salinas para revivir a la economía mexicana. En 1993 el gobierno mexicano había vendido el 80% de sus industrias a inversionistas privados en cerca de 21 billones de pesos y había reducido la inflación del 150 al 10%. Sin embargo, ello no significó que se tomaran medidas efectivas para reducir su enorme deuda extranjera. (8)

El 1° de enero de 1994 un grupo de indígenas llamado Ejército Zapatista de Liberación Nacional ocupó cuatro poblaciones del sur de México en el estado de Chiapas. Entre sus demandas sobresalen las de autonomía, restitución de tierras, establecimiento de un régimen democrático, así como el establecimiento de servicios de salud y educación para toda la población indígena. El grupo se denominó zapatista en memoria del líder campesino Emiliano Zapata. A pesar de que las tropas mexicanas recuperaron rápidamente el territorio ocupado por los rebeldes y se acordó poco después el alto el fuego, el grupo rebelde provocó una situación que llevó a prolongados debates sobre las demandas formuladas.

En agosto de 1994 Ernesto Zedillo Ponce de León del PRI ganó las elecciones presidenciales. Zedillo fue coordinador de la campaña presidencial del candidato del PRI Luis Donald Colosio Murrieta, quien fue asesinado en marzo de 1994 durante un mitin de campaña en la ciudad de Tijuana.

El presidente Zedillo se enfrentó casi de inmediato con la peor crisis financiera de México, provocada por un déficit de aproximadamente 30.000 millones de dólares en su cuenta corriente. Se planeó un paquete de rescate internacional bajo la coordinación del presidente estadounidense Clinton, y Zedillo anunció medidas de austeridad y la privatización de los bienes del Estado. Entretanto, el levantamiento del campesinado indígena del sur de Chiapas continuaba bajo el liderazgo del subcomandante Marcos.

El levantamiento ha puesto de manifiesto la precaria situación de los indígenas y ha forzado al gobierno a prestar oídos a sus demandas. La economía mexicana, sin haber sorteado por completo la crisis iniciada en 1994, ofrece síntomas de mejoramiento”.

Todo lo citado y comentado anteriormente permite tener la idea general de los factores que influyeron notablemente en los orígenes que permitieron que se diera la crisis financiera mencionada, sobre todo en estos párrafos se ve claramente como los hechos económicos que afectaron a Estados Unidos se reflejan inmediatamente en México. (8)

(8)www.union-network.org/UNISite/Regions/

México: Historia: Historia Reciente:

... Durante la década de 1980 el país siguió una ... en la ciudad de Washington, Estados Unidos, firmaron lo ... de inmediato con la peor crisis financiera de México ...

<http://www.geocities.com/Athens/Parthenon/323>

Durante el período comprendido entre 1990 y 1994 la economía mexicana mostró cierta estabilidad lo que provocó una fuerte expansión crediticia del sistema financiero. El mecanismo dependía totalmente de dos supuestos fundamentales: (9)

a) Tasa de interés a la baja, o cuando menos niveles similares a los existentes cuando se contrataba el crédito; e

b) Incremento real a través del tiempo del ingreso de quienes obtenían el crédito.

Estos dos aspectos se verán con mayor detenimiento en el capítulo segundo.

(9) Guenette , Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión*, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, *Expansión S. A. De C. V.*, pp. 83-89

2. - Capítulo segundo

Antecedentes generales que dan origen a la aparición de la administradora de cartera en nuestro país como una nueva forma de recuperación de créditos hipotecarios vencidos.

1. Entorno financiero en México antes de la crisis en 1994
2. Objetivos del sistema financiero mexicano durante la década de los 90's
3. Consecuencias por el no-cumplimiento de estos objetivos.

ENTORNO FINANCIERO EN MÉXICO ANTES DE LA CRISIS EN 1994 ⁽¹⁰⁾

La situación financiera de México se ha visto afectada desde la época del triunfo de la Independencia, es decir, desde el mismo nacimiento de nuestro país, ya que, las necesidades internas del mismo y la escasez de recursos financieros obligan en 1824 a solicitar un préstamo a la banca inglesa por un monto de 3,200,000.00 libras esterlinas, en 1825 se solicita dos préstamos más por 2,398,583.00 y 600,000.00 libras esterlinas respectivamente.

Lo anterior da pauta para el comienzo del endeudamiento externo, provocando con ello el inicio de las crisis financieras que ha estado sufriendo nuestro país hasta la fecha.

Existe un antecedente parecido a la crisis de 1994 que se da en 1921 antes de la toma de posesión de la presidencia por parte de Álvaro Obregón llevando también a la quiebra técnica a los bancos existentes, como se puede observar México a sobrevivido a diferentes crisis financieras durante toda su historia.

Sin embargo la crisis financiera que estalló en el país a finales de 1994 ha sido la más representativa y la que más ha afectado el desarrollo financiero y económico, puesto que, rompió los dos supuestos fundamentales del esquema y cambió el contexto de estabilidad observado entre 1990 y 1994 por uno de incertidumbre, con inflación y devaluación para los años posteriores, además de dejar en quiebra técnica a más de 13 bancos lo que originó obviamente cartera vencida incobrable dando por consiguiente la aparición de las administradoras de cartera.

De alguna manera, numerosos especialistas consideran las crisis económicas como fenómenos meteorológicos, que ocurren sin que nadie tenga responsabilidad en ello y sin que haya forma de evitarlos; pero ya que están dados, ¡ahora sí!, todos tenemos que pagar las consecuencias, con sacrificios verdaderamente mal repartidos y sin esperanza de que estos "errores" no vuelvan a ocurrir.

(10) LA RUTA DE LA CRISIS...1994 Cronología del error de Diciembre Con M de Marco. Ing Manuel Aguirre Botello, Diciembre 2002

OBJETIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO DURANTE LA DÉCADA DE LOS 90 ⁽¹⁰⁾

(10) Sin embargo, sobre la base de la investigación realizada se encontró un estudio presentado por **Richard Anton Braun** de la Facultad de Economía de la Universidad de Tokio, Japón y que **Kazuya Hamada y Ken Taniguchi** y publicado en la página web del Profesor **Richard Antón Braun** presenta la argumentación siguiente:

El entorno financiero de México se encontraba bajo los síntomas de Inflación, Sobre valuación, Bajo Crecimiento complementado con las opciones en contraparte de No hacer nada, Devaluar la moneda, o Expansión Fiscal.

En este mismo estudio se hace mención de que dicha crisis pudo ser evitada puesto que era previsible, pues se conocían los síntomas siguientes:

- 1. Persistente Inflación**
- 2. Sobre valuación del tipo de cambio.**
- 3. Déficit muy alto en la Balanza de Pagos.**
- 4. Lento crecimiento económico.**

Por lo que de haberse atacado adecuadamente estos síntomas podría haberse disminuido el riesgo de crisis o incluso evitarla.

Desde mi punto de vista tengo los comentarios siguientes:

En lo referente a la persistente inflación estoy totalmente de acuerdo, ya que, este factor como se menciona en el estudio esta situación se presentó desde 1985 hasta 1989 (cinco años), situación que pudo ser controlable por el gobierno mexicano tomando en consideración la situación económica-financiera tanto local como comparativamente con EEUU, lo cual se muestra en el anexo 1.

Otro de los grandes problemas que se vivieron en el entorno financiero antes de la crisis de 1994 fue precisamente el mantener sobrevaluado el tipo de cambio, situación que se mantuvo durante el período presidencial de Carlos Salinas de Gortari y que indudablemente pudo ser corregido para reflejar la situación real de la paridad peso-dólar.

Como consecuencia de lo anterior el déficit de la balanza de pagos crece al mantener sobrevaluado el tipo de cambio, aunado a este hecho el PIB decrece y por lo tanto el crecimiento económico se vuelve lento.

ACCIONES QUE SE DEBIERON TOMAR PARA EVITAR LA CRISIS DE 1994.

Para prevenir la crisis de 1994 se contaba con los tipos de economía que a continuación se detallan:

(10) LA RUTA DE LA CRISIS...1994 Cronología del error de Diciembre Con M de Marco. Ing Manuel Aguirre Botello, Diciembre 2002

No hacer nada (Recesión) (10)

Devaluación del tipo de cambio.

Expansión Fiscal.

¿Pero cuales hubieran sido los resultados si se hubieran aplicado estos tipos de economía en nuestro país?

El no hacer nada habría significado que México experimentara una recesión, lo cual obviamente no hubiera sido recomendable pues hubiera agravado la situación financiera del país.

Teóricamente la devaluación del tipo de cambio nominal habría cancelado la sobrevaluación del tipo de cambio real, siempre y cuando la misma se hubiera realizado en febrero de 1994, ya que, en ese mes las reservas internacionales se encontraban en su mejor momento y esto hubiera beneficiado a México, puesto que a partir de ese momento las mismas comenzaron a decrecer y no hubiera habido la necesidad de emisión de Tesobonos.

¿Porqué nunca se devaluó en febrero de 1994?

Las razones fueron de origen político:

- El presidente Salinas se encontraba en su último año de gobierno.
- El no quería que su sexenio quedara marcado por una devaluación.

Como se encontraba en la búsqueda de un nuevo trabajo, prefirió descartar la devaluación y como resultado tomó la tercera opción.

Estímulos Fiscales.

¿Pero como fue que los estímulos fiscales no fueron la mejor opción?

En realidad los estímulos fiscales estuvieron muy lejos de haber sido la mejor opción de política económica, porque el incremento de Gasto Público fue cubierto con **endeudamiento**

México decidió convertir los Cetes y los Ajustabonos (deuda de largo plazo emitida y denominada en pesos) en Tesobonos (deuda de corto plazo indizada y garantizada en dólares), esto se convierte en un problema debido a el término de vencimiento de los Tesobonos fue por lo general de 91 días y México tenía un monto substancial de Tesobonos cuyo vencimiento era en el primer trimestre de 1995.

(10) LA RUTA DE LA CRISIS...1994 Cronología del error de Diciembre Con M de Marco. Ing Manuel Aguirre Botello, Diciembre 2002

Pero como no se tenían las suficientes Reservas Internacionales para pagarlos se convierte en un grave problema financiero y uno de los principales detonadores de la crisis de 1994. (10)

Considero importante transcribir algunos párrafos del libro de Carlos Salinas de Gortari en los que da su punto de vista del entorno financiero en México antes de la crisis de 1994 con el objetivo de realizar una comparación del estudio arriba citado y de sus propios argumentos, son los siguientes: (11)

(4) En 1994, al entregar la responsabilidad del gobierno, existían problemas que reconozco: el déficit en cuenta corriente era elevado por tercer año consecutivo; no se había consolidado una supervisión suficiente de la banca; el manejo del tipo de cambio había cumplido ya su misión (estabilizar la economía) por lo que se hacía necesario pasar del mecanismo de las bandas cambiarias a un sistema de flotación administrada; aunque las exportaciones crecían a una tasa muy alta, era necesario revisar el nivel del tipo de cambio para determinar si era el adecuado o estaba sobrevaluado; a pesar de que se había intentado ampliar la banda de flotación, el sistema había llegado a su límite, luego de operar con gran eficacia durante cinco años en el marco de las reformas introducidas para fomentar la inversión, el crecimiento y finalmente el bienestar de los mexicanos.

Otro problema, el de la cartera vencida de la banca, se había detectado y trabajábamos para resolverlo; los márgenes entre las tasas de interés activas y pasivas eran altos, por lo que se hacía necesaria una mayor competencia entre los bancos, sobre todo mediante la apertura a más bancos del exterior; no obstante, esa apertura tenía que realizarse de manera ordenada, para evitar que el sistema de pagos mexicano quedara en manos extranjeras.

Por otra parte, la insuficiencia de ahorro interno, un problema histórico en México, se empezó a enfrentar con el SAR. Este sistema de ahorro no operó en los tiempos deseables, pero sí representaba un paso importante que exigía varios años para surtir efecto, como había sucedido. Además, las altas tasas de ahorro no habían probado ser suficientes para evitar crisis cambiarias.

Había, pues, problemas económicos en proceso de resolverse, pero que no eran sinónimo de crisis sino expresiones de un proyecto modernizador en construcción. Estos problemas fueron enfrentados con oportunidad a lo largo de mi administración. Se hizo con la participación del equipo económico mediante innumerables reuniones del Gabinete Económico y de la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, encabezada por los secretarios del área económica (entre ellos Zedillo cuando era titular de Programación y Presupuesto), y en las cuales participaron muchos de los miembros que pasaron a formar parte del Gabinete de Zedillo. Por lo tanto, no es creíble que después argumentaran que no conocían los pormenores de las vulnerabilidades.

(10) LA RUTA DE LA CRISIS...1994 Cronología del error de Diciembre Con M de Marco. Ing Manuel Aguirre Botello, Diciembre 2002

(11) MÉXICO: UN PASO DIFÍCIL A LA MODERNIDAD, Carlos Salinas de Gortari, Editorial Plaza y Janes, Editorial: PLAZA Y JANES ISBN: 8401377188

A finales de 1994 la inflación anual era de 7%; la deuda pública total se había reducido a la tercera parte (y era muy baja de acuerdo a los criterios de la OCDE); se había eliminado el déficit fiscal y las exportaciones estaban creciendo muy rápidamente (a tasas sin paralelo incluso frente a los países conocidos como "Los tigres asiáticos". En materia social, el país había logrado frenar el crecimiento de la pobreza y de la concentración del ingreso y daba paso a una perspectiva para su corrección. (11)

Como se puede observar en algunas partes Carlos Salinas reconoce la situación presentada en el estudio mencionado, sin embargo lo maneja como procesos económicos en proceso de solución sin ser síntomas de crisis, lo que desde mi punto de vista es solo justificación personal y no reconocimiento de la realidad existente en esos momentos.

Otro aspecto importantísimo que considero afectó también a detonar esta crisis es la excesiva confianza que se tuvo desde 1976 sobre el descubrimiento de yacimientos gigantes petroleros en el Golfo de México y que sobre las ganancias que se obtendrían de ellos salvaría el endeudamiento externo.

Concluyendo podemos citar que el entorno financiero mexicano se encontraba inmerso en: **la dureza del ajuste fiscal, las políticas de reducción de salarios reales, la transferencia de los recursos petroleros para el pago de la deuda y la continúa fuga de capitales, así como el costo mayor de la crisis, no existe duda de que la mayor fue el pago del servicio de la deuda externa, la cual requirió un pago de cerca de diez mil millones de dólares al año a banca internacional. En este sentido, es claro que tienen razón los críticos del FMI quienes argumentan que esta institución multilateral demostró que deseaba complacer fundamentalmente a los banqueros internacionales pues ciertamente no asistió a los contribuyentes mexicanos y a las clases trabajadoras, quienes fueron los que cargaron con el pago de la crisis.**

CONSECUENCIAS POR EL NO – CUMPLIMIENTO DE ESTOS OBJETIVOS

Es así como en diciembre 19 y 20 de 1994 se dispara la crisis financiera: devaluación del peso (40%), seguida de una recesión económica marcada por la desaparición de miles de empresas y de un millón de empleos. El FMI, los Estados Unidos y algunos otros países deciden rescatar a México mediante un total de 50 mil millones de dólares en préstamos.

La presión internacional para pagar la deuda fue constante, instrumentándose en primer lugar a partir de una serie de reestructuraciones y renegociaciones que han sido ampliamente documentados aunque no adecuadamente analizados en todas sus implicaciones. En primer término para evitar la bancarrota del gobierno mexicano y de sus acreedores, se instauró un programa conocido como "concerted lending", que consistió en que un conjunto de agencias públicas y privadas de los países más avanzados adelantaban fondos a México con el fin de cubrir el servicio de la deuda. (11)

(11) MÉXICO: UN PASO DIFÍCIL A LA MODERNIDAD, Carlos Salinas de Gortari, Editorial Plaza y Janes, Editorial: PLAZA Y JANES ISBN: 8401377188

El 7 de septiembre de 1984 se reestructuraron 48 mil millones de la deuda externa cuyo perfil de vencimiento se daba entre 1985 y 1990, por lo que se requería que se alargaran plazos para no llevar al país a la bancarrota. Por consiguiente, el secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog, aceptó que el país pagaría la totalidad de los intereses sobre la deuda abultada pero que se daría un plazo más largo a las amortizaciones del capital. (11)

Esta primera reestructuración fue ratificada por un acuerdo adicional y más completo, concluido el 29 de marzo de 1985, que permitió incorporar a los 550 bancos internacionales que eran acreedores de México. Sin embargo, ello no produjo ningún beneficio para el país pues justamente entonces comenzaron a desplomarse los precios del petróleo.

Así, aún cuando el país todavía contaría con 10 mil millones de dólares en excedentes obtenidos por las exportaciones del petróleo, el pago de los intereses de la deuda superaba los 14,400 dólares en 1985. De nuevo se asomaba el espectro de una crisis financiera, pues la banca internacional insistía en cobrar y no estaba dispuesta a perdonar un centavo de los intereses argumentando que había otorgado plazos más largos para la amortización final de los centenares de créditos otorgados.

En tanto la situación económica siguió empeorando, en parte debido a la recesión económica interna, en parte a las secuelas del terremoto de 1985, en parte al descenso cada vez más acentuado de los precios internacionales del petróleo y a la sangría del pago del servicio de la deuda, el gobierno se vio obligado de nuevo a solicitar a los banqueros internacionales que alargaran los plazos del pago del capital de una parte de la deuda próxima a vencerse.

De esta manera tan sólo en 1995 el salario mínimo real se redujo en más de 14% y la tasa se situó en niveles cercanos al 100%, aunado a que se incrementó el desempleo de manera alarmante.

Durante el período comprendido entre 1995 y 1998 se crearon varios programas para ayudar y alentar a los deudores a repagar sus créditos pendientes, lo cual ayudaría a los bancos a mejorar la calidad de su cartera y a mantener sus flujos de efectivo

Sin embargo a lo largo del período mencionado el contexto macroeconómico ha sido caracterizado **por una elevada inflación y una caída sistemática en los salarios reales.**

Para entender porque la crisis financiera da origen al negocio de las administradoras de cartera en los párrafos siguientes se explica este fenómeno.

Para las administradoras de cartera vencida un colapso bancario es sinónimo de, por lo menos, una década de oportunidades, porque los deudores no pagan y los bancos son malos para cobrar (11)

(11) MEXICO: UN PASO DIFÍCIL A LA MODERNIDAD, Carlos Salinas de Gortari, Editorial Plaza y Janes
Editorial: PLAZA Y JANES ISBN: 8401377188.

Hemos creado negocio de la crisis”, admite Miguel Ángel García Padilla, director general de Sólida, una de estas modernas empresas financieras. En México, ellas siguen recuperando los innumerables créditos sin cobrar que dejó la depresión económica de

1994-95. Su actividad consiste en comprar las carteras –o el derecho a su cobranza– que el Instituto para la Protección al ahorro Bancario (IPAB) heredó del Fobaproa, a precios de remate, y luego gestionar su cobranza o volver a venderlas. Ya adquirieron una parte, pero la tajada más grande todavía está por venir.

Lo anterior se demuestra con la aparición de distintas administradoras de cartera en nuestro país lo cual se presenta en el capítulo tercero. (12)

(12) Guenette, Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión*, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, *Expansión S. A. De C. V.*, pp. 83-89

3. - Capítulo tercero

Generalidades de la situación actual de las administradoras de cartera en el contexto financiero mexicano; sus orígenes, oportunidad de negocio generada, desarrollo y estrategia derivada de la crisis financiera

- 3.1 Situación actual en el contexto financiero en México
- 3.2 Origen de las administradoras de cartera en el país
- 3.3 Desarrollo y actividades de las administradoras de cartera.
- 3.4 Relación con el Fobaproa y el IPAB.
- 3.5 Oportunidad de negocio sobre la base de la crisis de 1994
- 3.6 Estrategia de cobranza de las administradoras de cartera.

SITUACIÓN ACTUAL (12)

Actualmente las agencias administradoras de cartera han tenido un auge inusitado en nuestro país, debido principalmente a la crisis financiera iniciada en Diciembre de 1994, ya que, como se ha observado dicha crisis llevó a la banca rota a millones de mexicanos que perdieron su patrimonio y de hecho sus deudas se convirtieron en impagables, así como la pérdida del mismo (bienes inmuebles) en la mayoría de los casos y que les han sido revendidas a los mismos deudores, esto lo comprobaremos más adelante en este mismo capítulo.

Las administradoras de cartera que trabajan actualmente el gran mercado mexicano son en su mayoría extranjeras o filiales de firmas del exterior, tales como: Goldman Sachs, GE Capital, Bankers Trust, Fénix, Auritec, First City, y Lone Start Acquisition, entre otras, son algunas de las que han obtenido cartera crediticia a precios muy bajos. (12)

Antes de entrar en detalle, incluiré algunos conceptos importantes para el desarrollo de este capítulo, siendo los siguientes:

1. ¿Qué es el IPAB? (13)

IPAB significa Instituto para la Protección al Ahorro Bancario y es la institución pública encargada de asegurar los depósitos de los ahorradores en los bancos en México. El IPAB forma parte de la red de seguridad del sistema financiero mexicano y es responsable, en coordinación con otras autoridades financieras, de dar seguimiento y de definir la situación de los bancos con problemas de insolvencia, en dado caso, liquidando sus activos y pagando sus obligaciones garantizadas.

2. ¿Qué es el Fobaproa?

Con anterioridad al IPAB, el Fobaproa (Fondo Bancario de Protección al Ahorro), desempeñaba la función de protección al ahorro. (13)

(12) Guenette, Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión*, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, *Expansión S. A. De C. V.*, pp. 83-89

(13) www.condusef.gob, www.mural.com, www.ipab.com 20ago05, 9:00

Antes del Fobaproa, dicha función se cumplía a través de otros mecanismos del sector público. En México, ningún ahorrador ha perdido sus depósitos en instituciones bancarias.

Tras la crisis de 1995, a través del Fobaproa, el gobierno mexicano otorgó apoyo a los bancos con problemas de solvencia en beneficio de los ahorradores, dotando de la liquidez necesaria a las instituciones para que los depositantes pudieran retirar sus ahorros cuando así lo decidiesen. (13)

ORÍGENES Y CONSECUENCIAS DEL FOBAPROA

El Fobaproa tiene origen en cuatro tipos de deudores bancarios básicos:

1. Los compradores de viviendas, mínimo.

Los bancos no han pasado al Fobaproa la cartera vencida de viviendas, sobre todo las de mayor precio, porque es la parte más jugosa; es en donde más se puede recuperar. Con las devaluaciones, a pesar de que el mercado de vivienda está deprimido, es el sector de más tangible recuperación. Es decir, el adeudo de viviendas no figura en el Fobaproa. Los que debemos una vivienda no seremos favorecidos en ninguna forma por el Fobaproa; tarde o temprano pagaremos al precio que nos impongan o perderemos la vivienda.

2. Pequeños y medianos empresarios, de escasa importancia.

Los pequeños y medianos empresarios nunca han tenido crédito en México, excepto mínimos porcentajes. Algunos miembros de este grupo que hayan recibido créditos de BNCI o de NAFIN, pudieron beneficiarse negociando sus deudas. Tampoco constituye una parte significativa del Fobaproa. Ahora sabemos que hasta BANOBRAS prestó dinero para saquear al país.

3. Favorecidos del sexenio anterior que recibieron empresas del Estado, la gran parte de la cartera vencida, a través de NAFIN.

El filón principal, está en la gran cantidad de empresas que el gobierno Salinista regaló a sus allegados mediante operaciones simuladas. Las compraventas falsas se simulaban a través de NAFIN, que normalmente usó bancos cómplices. A pesar de que la operación era simulada, se cubrieron las formas y se llenaron documentos que de inmediato quedaron en papel incobrable. Ahí está la principal cartera vencida: Telmex, Siderúrgica, Petroquímica, Gaseras, Carreteras, Satélites, Aerolíneas, Ferrocarriles, Puertos, Televisoras, y mucho más sirvió para enriquecer a Salinas y Asociados, pero no lo cubrieron oportunamente. Por eso inventaron el gran robo de diciembre y como ni siquiera así les alcanzó para pagar lo defraudado, inventaron el Fobaproa, para que el gobierno “comprara” y borrara la cartera vencida. El despojo de diciembre tuvo como principal propósito ocultar que las arcas estaban vacías cuando Salinas dejó la Presidencia. Todo el cuento de los Tesobonos les permitió justificar un saqueo de casi 40,000.00 millones de dólares. Pero no les alcanzó. (14)

(13) www.condusef.gob, www.mural.com, www.ipab.com 20ago05, 9:00

(14) www.ipab.com, www.mural.com 20ago05 10:00

4. Favorecidos del sistema bancario que compraron empresas con dinero de los ahorradores, otra gran tajada. (14)

Los banqueros, patriotas y sacrificados, que también recibieron los bancos como regalo, a pesar de que estaban muy bien recompensados por el sistema, vieron la oportunidad de volver a cobrar y se acomodaron a la nueva situación, para declarar en cartera vencida todas las empresas que los banqueros compraron sin dinero, o manipulando el dinero de los ahorradores.

3. ¿Cuál es la diferencia entre el IPAB y el FOBAPROA?

La experiencia de 1995 instó al gobierno mexicano a replantear sus políticas públicas en materia de protección al ahorro, mediante el giro hacia la instauración gradual de un sistema de cobertura explícita y limitada. Con la sanción de la Ley de Protección al Ahorro Bancario en 1999, el IPAB inició el proceso de asunción de los derechos y las obligaciones del Fobaproa y del Fameval (Fondo de Apoyo al Mercado de Valores), originados con motivo de la crisis de 1995, bajo un nuevo ordenamiento legal sustancialmente diferente al anterior.

Teniendo ya estos conceptos también es importante ver la situación que mantendrá el Fobaproa dentro del sistema financiero mexicano.

Para efectos prácticos, el IPAB sustituyó al Fobaproa. Sin embargo, según lo dispuesto por la Ley de Protección al Ahorro Bancario, como figura legal, el Fobaproa seguirá existiendo hasta que se realice el intercambio de pagarés emitidos por el mismo bajo el Programa de Capitalización y Compra de Cartera por pagarés suscritos por el IPAB, lo cual ya se formalizó en Julio del 2004n bajo contrato firmado.

Los resultados a una década de la crisis bancaria muestran el rotundo fracaso de la estrategia del gobierno federal: la deuda bruta por este concepto supera los 750 mil millones de pesos, que generan intereses anuales, principalmente pagados a los bancos, por aproximadamente 60 mil millones de pesos. Esto significa que cada mexicano debe en promedio 6 mil pesos por este concepto.

Un gran problema que aún hoy día se encuentra a discusión es la liquidación de los pagarés que firmó Fobaproa y traslado la obligación al IPAB de cubrir estos pasivos, ya que, en el segundo semestre del año vencen 78 mil 640 millones y en 2006 vencen 50 mil 171 millones de pesos, todo esto con cargo al erario público y por supuesto pagado por cada uno de los mexicanos a través de impuestos y contribuciones que nos son cobrados por nuestro trabajo o servicios que en muchas ocasiones no son proporcionados adecuadamente. (14)

(14) www.ipab.com, www.mural.com 20ago05 10:00

ORIGEN DE LAS ADMINISTRADORAS DE CARTERA EN EL PAÍS

Desde mi punto de vista lo descrito en el punto anterior es totalmente incongruente e impositivo ya que la clase más dañada ha sido la baja y media baja quienes siempre tenemos que cubrir los **“errores o fraudes promovidos por nuestros grandes servidores públicos que lo que menos hacen es servir al pueblo”**.

Como ejemplo de lo anterior citaré lo siguiente: Para los contribuyentes mexicanos fue el peor de los negocios. Por la venta de los bancos entre 1991 y 1992 el fisco recibió el equivalente a 12 mil 300 millones de dólares. El rescate de las instituciones alcanza un costo que supera 100 mil millones dólares. La deuda que queda por pagar alcanza 750 mil millones de pesos que generan intereses anuales, principalmente en favor de los propios bancos rescatados, por 60 mil millones de pesos. Se trató de la mayor contratación de deuda a cargo del gobierno en la historia. Todo ello con una enorme laxitud del marco legal. (14)

Lo anterior queda aún más claro con los comentarios *(20 Diciembre 2004, publicado en La Jornada) que a continuación se transcriben y que pertenecen a Mario Di Constanzo (Analista financiero y asesor del gobierno parlamentario del PRD)* (15)

“ Sin duda, la crisis económica por la que atravesó el país en 1995 tuvo su origen en graves errores de conducción de la política financiera que indujo a que México dependiera fuertemente del capital extranjero, gran parte de tipo especulativo. Una de las principales consecuencias fue la quiebra del sistema bancario.

Con el argumento de proteger el ahorro de los mexicanos y asegurar que la banca quedara en manos de inversionistas nacionales, el gobierno del presidente Ernesto Zedillo empleó un mecanismo discrecional y sin diseño institucional para rendir cuentas, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), para gestionar la crisis de las instituciones bancarias y a la postre asumir el quebranto, al margen de las disposiciones constitucionales en materia de deuda pública. No debe olvidarse que el Fobaproa estaba constituido como fideicomiso que no formaba parte de la administración pública, según consta en el artículo 122 de la Ley de Instituciones de Crédito.

El gobierno instrumentó dos grandes programas durante el rescate bancario, entre septiembre de 1995 y finales de 1999: los de intervención, liquidación y fusión de muchas de las instituciones que habían sido reprivatizadas entre 1991 y 1992, y el denominado Programa de Capitalización y Compra de Cartera (PCCC) (15)

(14) www.ipab.com, www.mural.com 20ago05 10:00

(15) www.terra.com 20ago05 10:15

Los programas de intervención y saneamiento, buscaron solucionar los problemas de liquidez y descapitalización de los bancos con aportaciones de dinero público contra la tenencia de las acciones en los bancos. Esto llevó a que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), organismo regulador y supervisor del sistema, tomara el control de las instituciones bancarias, en lo que fue prácticamente otra nacionalización. Para 1998, la CNBV intervino 12 bancos, el primero fue Banco Unión, el 3 de septiembre de 1994, y el último Banca Confía, en agosto de 1997. En 1999 el naciente Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) asumió el control de Serfin y Bancrecer. (15)

Es paradójico: en poco más de seis años, Ernesto Zedillo intervino un número de instituciones financieras igual al que privatizó Carlos Salinas.

Es posible documentar que la aplicación de los programas de salvamento estuvo plagada de errores y negligencias. La forma en que se efectuaron las intervenciones tuvo impacto directo sobre los costos en que incurrió el Fobaproa, con dinero público.

Si la CNBV hubiera actuado de manera más decisiva y el Fobaproa de forma menos discrecional, el costo final hubiese sido menor, como fue documentado desde la primera revisión contable del proceso, practicada a instancias de la Cámara de Diputados.

El PCCC pretendía que los bancos se fortalecieran mediante la compra de cartera (créditos) por el gobierno. El Estado carecía de recursos para esa operación y firmó pagarés emitidos por el Fobaproa y avalados por el gobierno federal. Estos documentos garantizaban a los bancos subsidios mediante altas tasas de interés con cargo al erario y, por tanto, a los contribuyentes mexicanos.

Es clara la fragilidad legal de este procedimiento, como señaló en su momento el entonces diputado del PAN Fauzi Hamdan. El Estado adquirió una deuda a espaldas del Congreso y al margen de la Constitución y mediante un instrumento inadecuado, el Fobaproa.

El PCCC fue inoperante: de las 12 instituciones que recibieron los apoyos previstos, sólo cuatro siguen en funciones (Banamex, Bancomer, HSBC y Banorte. Las otras ocho fueron liquidadas, fusionadas o intervenidas, con el "doble costo fiscal" para el gobierno, o sea, los contribuyentes.

También fue discrecional, debido a que el compromiso de "capitalización" por los bancos nunca fue el mismo para todos y muchos incumplieron. Hubo otro elemento de ilegalidad, ya que los créditos transferidos por los bancos al Fobaproa fueron seleccionados por ellos mismos y eran en su mayoría incobrables.

El Fobaproa fue dirigido por un comité técnico, que tomó las decisiones para favorecer a los dueños de las instituciones y en perjuicio de los contribuyentes. Entre otros, lo integraban Eduardo Fernández, ex presidente de la CNBV; Guillermo Ortiz, actual gobernador del Banco de México; Francisco Gil, hoy secretario de Hacienda; Héctor Tinoco, hoy vocal del IPAB; Jonathan Davis, presidente de la CNBV, y lo dirigía Javier Arrigunaga, actualmente empleado de Banamex. (15)

(15) www.terra.com 20ago05 13:00

En abril de 2003, Bernardo González Aréchiga, ex vocal del IPAB, entregó a la Auditoría Superior de la Federación (ASF) un informe en el que señala el dilema que enfrentó el Fobaproa y cita a uno de los responsables que dijo: "A raíz de la crisis bancaria de 1995, tuvimos que escoger entre cumplir la ley y reducir el costo fiscal, optamos por reducir el costo fiscal". (15)

En todo caso, la ASF, al revisar la cuenta pública de 2001, concluyó que, en su opinión, "el comité técnico del Fobaproa procedió con discrecionalidad y en exceso de sus atribuciones al haber actuado sin reglas y políticas de operación que le permitieran dar transparencia e imparcialidad ...al otorgar su aval en el Programa de Capitalización y Compra de Cartera".

Los resultados a una década de la crisis bancaria muestran el rotundo fracaso de la estrategia del gobierno federal: la deuda bruta por este concepto supera los 750 mil millones de pesos, que generan intereses anuales, principalmente pagados a los bancos, por aproximadamente 60 mil millones de pesos. *Esto significa que cada mexicano debe en promedio 6 mil pesos por este concepto*".

Aquí me parece oportuno abrir un paréntesis en el comentario aparecido en la Jornada y es que considero totalmente injusto que a parte de la gran cantidad de impuestos que son retenidos a la clase trabajadora y empresarial que deberían ser utilizados para obras y servicios necesarios en el país se tengan que distraer estos recursos para cubrir deudas que corresponden realmente a los ex - propietarios de los bancos y no a la ciudadanía.

Lo anterior debido a que los créditos otorgados como sólo administración de cartera son en un porcentaje recuperados y devueltos al IPAB como tal y la cartera vendida es ingreso de la Administradora que los adquirió a costo mínimo.

Continuemos con los comentarios publicados en la Jornada: " Hoy, la banca extranjera controla más de 80 por ciento de los activos del mercado bancario; con ello, el crédito, especialmente para las empresas es muy reducido. Uno de los saldos del rescate es que los bancos no cumplen con su función económica, pero son muy rentables para sus dueños.

La extranjerización de la banca ha ocasionado que el Estado pierda capacidad de gestión mediante la política monetaria y de crédito para cumplir con su función de rector de la economía, como señala la Constitución. Esto exige el replanteamiento del marco jurídico que regula y supervisa el funcionamiento de los bancos.

La revisión del rescate bancario ya no es sólo un grave problema de recursos que presiona a las finanzas públicas, sino un elemento esencial de transparencia y de rendición de cuentas.

Ya no es únicamente un problema económico, sino un asunto que marca la diferencia entre un Estado carcomido por la corrupción y el engaño, y otro, que se basa en la ley. En este caso ni se cumplió la ley ni se redujo el costo fiscal del rescate" (15)

(15) www.terra.com 20ago05 13:00

Por lo tanto, desde mi punto de vista considero que el principal problema de las crisis en nuestro país es debido a que se depende del capital extranjero y la deuda externa, la cual finalmente es liquidada por los ciudadanos mexicanos y no por los verdaderos responsables de las mismas.

DESARROLLO Y ACTIVIDADES DE LAS ADMINISTRADORAS DE CARTERA

Con base en lo anterior entremos de lleno a lo que son y quienes son las administradoras de cartera.

Se conoce como **ADMINISTRADORAS DE CARTERA** a aquellas empresas financieras que se dedican a la recuperación de créditos incobrables (cartera hipotecaria, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar documentadas, etc.);

Las administradoras de cartera que trabajan actualmente el gran mercado mexicano (por ser un gran número de deudores los que se encuentran en esa situación y no porque tengan un alto potencial financiero), son en su mayoría extranjeras o filiales de firmas del exterior, tales como: Goldman Sachs, GE Capital, Bankers Trust, Fénix, Auritec, First City, y Lone Start Acquisition, entre otras, son algunas de las que han obtenido cartera crediticia a precios muy bajos.

Teniendo los antecedentes de cómo se origino la crisis de 1994 y el concepto de Administradora de cartera pasamos a detallar el porqué del inicio de este tipo de empresa en México y su relación con el Fobaproa y el IPAB.

RELACIÓN DE LAS ADMINISTRADORAS DE CARTERA CON EL FOBAPROA Y EL IPAB.

La relación entre Administradoras de Cartera Fobaproa e IPAB es la siguiente:

Tomando la experiencia de otros países en situaciones similares, como Estados Unidos, primero el Fobaproa y luego el IPAB creyeron que era conveniente transferir la gestión de cobro de los créditos vencidos a empresas especializadas; los precios a los cuales los remataron mostraron que su valor de recuperación era alrededor de la quinta parte.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO SOBRE LA BASE DE LA CRISIS DE 1994

Considero que la idea original es un concepto novedoso, interesante y con buena visión financiera, siempre y cuando no sea cargado el costo respectivo ni pago de intereses al erario público, puesto que se trata de una operación entre particulares tal como lo eran y son actualmente las instituciones bancarias (la mayoría de capital extranjero).

(16) **Nueve firmas participaron en las 11 subastas del IPAB** concluidas entre octubre de 1999 y febrero de 2002 para compra de créditos industriales, comerciales e hipotecarios (hubo otras del Instituto para préstamos al consumo, y también operaciones anteriores de Fobaproa). Juntas pagaron \$8,108 millones de pesos por deudas cuyo valor nominal era de \$35,084 millones (23% del principal. Se realizaron también dos licitaciones con otro esquema –ya no de venta sino de cesión de los derechos sobre créditos– por \$28,570 millones de pesos; por estas operaciones sendas administradoras pagaron sólo \$3,523 millones, pero en este caso deben devolver parte del dinero que recuperen.

Sólida es la única empresa de este nicho 100% nacional: es una subsidiaria de Grupo Financiero Banorte. Empezó en 1997 recuperando los créditos vencidos de Bancen y Banpais, instituciones compradas por el grupo, explica el director general, Miguel Ángel García Padilla.

La cartera vencida de \$45,000 millones de pesos de estos últimos dos bancos se quedó en los libros del Fobaproa, pero Banorte recibió el mandato de recuperar lo que pudiera.

”Sólida” es la empresa que más créditos maneja: 100,000, por \$65,000 millones de pesos, con 700 empleados, sus ingresos anuales son de \$426 millones de pesos (31% del total del grupo financiero). La firma sostiene que recupera entre 50 y 60% de los créditos.

ESTRATEGIA DE COBRANZA DE LAS ADMINISTRADORAS DE CARTERA (ESPECIALISTAS)

Si las instituciones bancarias tienen departamentos de cobranza, ¿por qué no se ocupan ellos mismos de rescatar los créditos?

El IPAB y las administradoras sostienen que éstas son mejores para cobrar que los bancos. La regla de oro en el medio financiero es separar la banca sana de la que está en problemas, y vale no sólo para los créditos transferidos al IPAB, sino también para los que no fueron negociados en los programas de salvamento y están en los bancos.

Serfin, Bital y BBVA-Bancomer han hecho varias ventas privadas de cartera a las administradoras; Lyon dice que éstas no superan 10% de las licitadas por el IPAB, pero espera un incremento.

Los bancos abandonan las cuentas difíciles de cobrar: **“Mucha gente [deudores] nos comentó que hacía cuatro años que no les habían hablado. Aún así, cuando llamamos buscaron cómo resolver su crédito”**, expresa Lyon, director de First City.

Si un banco negocia descuentos importantes con los incumplidos, los acreditados que están al corriente querrán lo mismo. Además el banco tiene que administrar las carteras con arreglo a las políticas que rigen el manejo de sus créditos vigentes. (16)

(16) **Guenette, Louise** “Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión*, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, *Expansión S. A. De C. V.*, pp. 83-89

La administradora es más ágil porque reduce la situación a una cuestión exclusivamente

financiera. Compra a \$0.30 centavos por peso; por lo tanto, si recibe \$.040; ya es ganancia. Adicionalmente, las administradoras de cartera obtienen un beneficio adicional, ya que, al adquirir estas carteras a precios bajísimos, su margen de negociación con los deudores es más amplio, y aunque se toman en consideración los pagos efectuados con anterioridad por los mismos, lo que realmente se está realizando al efectuar la renegociación de su deuda, es volverles a vender la propiedad adquirida con el banco (la garantía hipotecaria inicial pero con otras condiciones de pago) (16)

(16) **Guenette, Louise** “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión*, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, *Expansión S. A. De C. V.*, pp. 83-89

4. - Capítulo cuarto

Marco conceptual de los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de la cartera hipotecaria vencida y su normatividad para la implementación del sistema de control interno

1. Concepto de selección de cartera
2. Concepto de adquisición de la misma
3. Concepto de custodia física como activo principal de la administradora.

Uno de los aspectos más importantes que deben ser considerados con sumo cuidado es lo referente a la selección, adquisición y custodia física de la cartera que va a ser administrada / cobrada por las distintas administradoras de cartera.

Lo anterior debido a que los créditos involucrados son los activos que dan origen al negocio de las mismas y por lo tanto deben ser seleccionados adecuadamente, para que al obtener la subasta de los mismos, realmente sean rentables y no se vaya a tener dificultades en su cobro.

Adicionalmente que al tratarse de los activos principales de la empresa estos deben ser analizados y estudiados cuidadosamente antes de ofertar por ellos, confirmando físicamente que se encuentran debidamente documentadas las hipotecas de cada expediente con el objetivo de evitar sorpresas de falta de garantía que soporten la recuperación de dicho crédito.

Antes de continuar el desarrollo de este capítulo citaré los conceptos respectivos.

CONCEPTO DE SELECCIÓN DE CARTERA. (17)

SELECCIÓN: Acción de seleccionar.

SELECCIONAR: Escoger o elegir entre varias personas o cosas aquella o aquellas que se consideran mejores o más adecuadas para un fin.

CONCEPTO DE ADQUISICIÓN

ADQUISICIÓN: Acción de adquirir. Persona o cosa adquirida, destacando la forma ventajosa en que se ha logrado o las calidades excelentes de lo que se adquiere.

ADQUIRIR: Obtener alguna cosa, que puede ser buena o mala. 2. Comprar. 3. Apropiarse de algo que no tiene dueño.

CONCEPTO DE CUSTODIA FÍSICA

CUSTODIA: Acción y efecto de custodiar

CUSTODIAR: Vigilar y guardar una cosa. (17)

FÍSICA: Constitución y naturaleza de alguien o algo.

Citados estos conceptos procederé a desarrollar el presente capítulo.

Una vez identificada la cartera que se va a subastar y se desea adquirir, bien sea como resultado de una labor de preselección, o porque fuera conocida de antemano, la Auditoria de Compra (Revisión de "Due Dilligence") consiste en un análisis completo de la misma, especialmente en el ámbito Comercial y Financiero, orientado a validar la potencial inversión que se va a realizar.

Obviamente tomándose en consideración los conceptos mencionados.

En el capítulo quinto procederé a explicar en detalle los procesos aquí esbozados.

5. - Capítulo quinto

Panorama general de los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de los expedientes por cartera hipotecaria vencida

- 5.1 Los procesos de selección y adquisición de cartera hipotecaria, así como la recepción y custodia física de los expedientes administrativos y judiciales, sus características y problemática en el país.
- 5.2 Antecedentes de los procesos arriba indicados, importancia dentro de la actividad de la administradora de cartera.
- 5.3 Estructura organizacional de la Administradora para el manejo de estos procesos en la administradora de cartera.
- 5.4 Recursos Financieros, Humanos y materiales a ser utilizados en este proceso.
- 5.5 Metodología a seguir para la participación en las propuestas de adjudicación de cartera.

5.1 PROCESOS DE SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE CARTERA HIPOTECARIA, ASÍ COMO LA RECEPCIÓN Y CUSTODIA FÍSICA DE LOS EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES, CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICA EN EL PAÍS

Hablar de los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia en la adquisición de cartera hipotecaria vencida es primordial para entender la necesidad de implementar un sistema de control interno eficaz en dichos procesos para salvaguardar adecuadamente los activos propiedad de las administradoras de cartera.

Uno de los aspectos característicos que influyó en el crecimiento crediticio de nuestro sistema financiero, fue la fijación de la idea de que nuestro país se encontraba en una situación financiera y económica boyante, es decir, todos los habitantes de los Estados Unidos Mexicanos éramos dueños de una parte de la gran riqueza pregonada por nuestros gobernantes.

En aquellos años en los cuales fuimos gobernados por Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León se nos hizo creer que podíamos competir abiertamente y en igualdad de circunstancias con países tales como los Estados Unidos de Norteamérica, El Reino Unido, Alemania, Japón, China, etc.;

Lo anterior no era más que un “PARAÍSO FINANCIERO FICTICIO”, sin embargo durante 12 largos años escuchamos el canto de las sirenas y hubo un gran endeudamiento financiero en todo tipo de sectores (préstamo a largo plazo en el sector empresarial, tarjeta de crédito, adquisición de casa habitación, compra de automóviles nuevos, etc.), el sello de esa época era que en cuanto más se endeudaba uno mejor posición financiera personal se tenía y se trataba de una persona o empresa económica y financieramente fuerte.

Aunado a lo anterior la situación mundial financiera de altibajos principalmente en estrecha relación con lo que sucedía en los Estados Unidos de Norteamérica (crisis financiera), es uno de los factores que propicia el no-cumplimiento satisfactorio de la expansión crediticia en México y la recuperación de cartera esperada.

Esta íntima relación entre la economía de los Estados Unidos de Norteamérica y la mexicana, más la dependencia integral que nuestro país tiene con ellos es lo que origina que hagan su aparición las Administradoras de cartera, que son en realidad compañías que se dedican a la cobranza y cuyo objetivo es recuperar por todos los medios los adeudos por los conceptos ya citados anteriormente.

Estas compañías hacen su aparición en el medio financiero en los Estados Unidos de Norteamérica a finales de los años 80 derivado precisamente de la crisis financiera en ese país en donde la quiebra de los bancos (sistema financiero) es absorbida por el gobierno de los Estados Unidos.

Anterior a este panorama, como ya se citó, sólo existían las compañías dedicadas a la cobranza normal (**es decir, cartera no vencida o incobrable**), la cobranza normal es aquella en la que los deudores se encuentran en dos situaciones:

1. Se realizan compras a crédito a un determinado plazo y se paga dentro de los términos establecidos, para lo cual las empresas o bancos que otorgaron los créditos cuenta con un área que da seguimiento a los mismos y presta en muchas ocasiones el servicio de cobro a domicilio, o simplemente a efectuar recordatorios a sus clientes de la fecha de pago.
2. Mismo sistema pero se trata de deudores que dejan de efectuar sus pagos en forma periódica, pero que a través del personal de cobranza se realiza la labor de recuperación de la cartera.

Las administradoras de cartera, tema central de esta investigación son por lo contrario empresas que se dedican a la compra / venta y administración de cartera vencida de los rubros de tarjeta de crédito, hipotecaria, adquisición de automóviles y que por la naturaleza de sus actividades se trata de un tópico nuevo y de reciente creación en nuestro país.

Al tratarse de una nueva serie de actividades financieras y un nuevo giro de negocio es obvio que se requiere de un estudio detallado de las mismas para determinar el sistema de control interno a ser implementado en ellas.

Uno de los puntos que considero de mayor importancia para determinar el sistema de control interno apropiado a ser implementado es la complejidad del sistema operativo de las administradoras de cartera, ya que, las mismas a pesar de dedicarse a la misma actividad tienen diferencias entre ellas y sus procesos son múltiples.

La administradora de cartera tomada como base es *la Gran Sociedad*, quiero mencionar que es una empresa de reciente creación y cuyo objetivo es la adquisición y administración de cartera hipotecaria vencida.

Sus procesos operativos van desde la selección de la cartera a adquirir (“due dilligence”) hasta la recuperación de la misma, pasando por el proceso de análisis de expedientes, determinación de los casos a adquirir, recepción y control físico de los mismos, autorización de las negociaciones, recuperación de la cartera, pago de comisiones a los gestores, control y manejo de casos / expedientes legales, pago de honorarios a abogados, preparación de estados financieros, reportes a IPAB sobre los logros obtenidos de la recuperación y administración de la cartera, reportes y estadísticas a los socios de la empresa, etc;

Lo anterior involucra la estructura organizacional que se debe de tener para poder realizar estas actividades, así como los recursos materiales y financieros que permitan una actividad rentable realizada con eficiencia y eficacia.

Derivado de lo anterior y como ya se mencionó que existe una alta complejidad, me enfocaré exclusivamente a los procesos de selección de la cartera a adquirir y su custodia física tomando en consideración en este trabajo lo referente a:

- MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, ASÍ COMO DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA ESTOS PROCESOS
- ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRADORA EN RELACIÓN CON LOS MISMOS
- CONTROLES A IMPLEMENTAR EN AMBOS PROCESOS
- RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS (REESTRUCTURAS, ADJUDICACIONES, DACIONES EN PAGO, ETC.;) Y JUDICIALES (ETAPAS PROCESALES, CONTROL DE ABOGADOS Y JUICIOS ASIGNADOS, HONORARIOS POR ETAPA PROCESAL)
- CONTROL DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS (COMPROBACION FISICA, DOCUMENTAL, INSCRIPCION EN EL RPP), POSIBLES EXPEDIENTES EN DISPUTA (“PUTBACK”)

5.2 ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS ARRIBA INDICADOS, IMPORTANCIA DENTRO DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRADORA DE CARTERA.

Adquirir o administrar una cartera hipotecaria vencida es una de las más difíciles decisiones que un hombre de negocios debe tomar debido a la complejidad de las operaciones realizadas en ellas. En las diferentes administradoras de cartera que se han desarrollado en nuestro país por la crisis financiera de los 90 se han implementado una amplia gama de actividades y procesos acorde al volumen y la importancia de cada una de ellas, ya que de hecho antes de esa fecha no existían estas organizaciones como tal, por lo cual se han especializado en sus actividades que rodean a este importante proceso.

A pesar de ser unas organizaciones diferentes a las tradicionales también deben tener contemplado un plan de recuperación de cartera, mismo que debe estar acorde a los lineamientos del IPAB y a una serie de factores que permitan realizar una buena propuesta de compra y / o administración de cartera para a su vez ofrecer una negociación interesante a los deudores de dicha cartera y así mismo cubrir sus expectativas de negocio.

Dentro de este marco es cuando se tiene que definir por parte de los dueños y accionistas las prioridades de las mismas.

La complejidad de este tipo de organizaciones y sus operaciones han tenido que ser adquiridas a través de un proceso de “Due Diligence” (auditoría de compra / administración de cartera), el cual se remonta al año de 1933 como más adelante veremos.

Este proceso es cada día más socorrido por los potenciales adquirientes o inversionistas, tal como se ha visto, por ejemplo, en México en el sector bancario que incluso de ser una banca mexicana a pasado a ser banca extranjera en México.

Vender una empresa o negocio es una labor compleja. A pesar de que la mayoría de los dueños de las administradoras de cartera empresa tienen una experiencia considerable en la formación y desarrollo de empresas, no tienen gran experiencia adquiriéndolas en México.

En la mayoría de los casos, simplemente desconocen todo lo que se requiere para cerrar una transacción de este tipo por la misma complejidad y legislación de nuestro país.

Para adquirir dichas carteras exitosamente es por lo que las administradoras se han tenido que ir especializando día a día y considerar algunos aspectos que no fueron contemplados en un inicio.

Es por este motivo que las administradoras de cartera se han especializado en los procesos correspondientes y supervisarlos eficientemente por lo que también se realizan sobre la base del proceso de “Due Diligence” mismo que definiremos a continuación.

ANTECEDENTES Y ENFOQUES DEL PROCESO DE “DUE DILIGENCE”

- Nace derivada de una Ley de Valores en EUA en 1933
- Incluye la defensa de compradores cuando reclaman falta de información para comprar valores.
- Una vez que se ejecuta la “Due Diligence” no se puede reclamar falta de información.
- Es una investigación profunda para encontrar toda la información que le puede interesar a un potencial inversionista.
- Puede ser ejecutada con profundidad diferente dependiendo de las expectativas de los compradores potenciales.
- Es una práctica común para todos los compradores potenciales.
- Nació para atender a compradores de valores, pero ya se extendió como práctica de compra para empresas y adquisiciones de cartera.

En el **MANUAL DE SAHAKIAN DE VERIFICACIÓN DE CONTROL DEL PROCESO DE “DUE DILIGENCE”** se menciona lo siguiente: (18)

El concepto de “Due Diligence” entró primeramente en el uso común como resultado de un acto de seguridad de los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1933.

El hecho incluyó una defensa que podría usarse por los corredores -distribuidores de bolsa cuando descubran información material relacionada con la compra de títulos y valores y lo informen a los inversionistas.

De modo de que cuando ellos llevaran a cabo un proceso de investigación de "Due Diligence" dentro de la compañía existiera imparcialidad con relación de quiénes estaban vendiendo, y que al descubrir algún aspecto importante lo notificaran en forma profesional al inversionista lo que encontraron, por lo que ellos no estarían obligados a retener información descubierta ni tampoco ser responsables de información que se hubiera ocultado por parte del vendedor en el proceso de la investigación.

Un proceso de “Due Diligence” es una investigación razonable para encontrar todos los hechos que serían de interés material a un inversionista o adquiriente de un negocio. Puede o no descubrir todos los hechos o sucesos que afecten a la adquisición ó fusión de un negocio, pero debe hacerse de tal manera que los resultados sean razonables.

La comunidad de los corredores-distribuidores la institucionalizó rápidamente como una práctica normal, en cualquier tipo de investigación en la que ellos se encontraran involucrados. (18)

(18) Sahakian’s Due Diligence Check List, Published by the Corporate Partnering Institute, 4843 Howard Street Skokie, Illinois 60077-2809 USA

- El término “Due Diligence” aplicado al análisis de un negocio previo a una toma de participación se hace usual durante la década de los 80 (período de la crisis financiera de los Estados Unidos de Norteamérica), especialmente por la actividad desarrollada en los EEUU.

No obstante, es un proceso casi tan antiguo como el de los propios negocios. En España el gran auge se produce a mediados de los 90 y también por el gran desarrollo de las sociedades de capital de riesgo.

Originalmente el término "Due Diligence" fue limitado a las ofertas públicas para dar imparcialidad a las inversiones a realizarse. Tiempo después fue asociado tanto para ofertas públicas como privadas relacionadas con fusiones y adquisiciones.

AUDIHISPANA (19)

- El término “Due Diligence” aplicado al análisis de un negocio previo a una toma de participación se hace usual durante la década de los 80, especialmente por la actividad desarrollada en los EEUU.

- Es la investigación independiente de una sociedad, su equipo directivo y de sus perspectivas de negocio, encargada por un inversionista potencial antes de materializar su inversión.

- Cualquier trabajo de revisión o comprobación de las distintas áreas de una sociedad / entidad (jurídica-laboral, fiscal, mercantil-, contable-financiera, comercial, medioambiental, informática, etc.) realizados por el interés de un potencial inversionista para la toma de una participación total o parcial en el capital de esa empresa.

- Al ser el “Due Diligence” un elemento clave dentro de un proceso de participación en el capital de una sociedad, algunas firmas que realizan estos trabajos han renombrado dicho término enfatizando su importancia dentro de un proceso más amplio. Dichos términos son: “TRANSACTION SUPPORT o TRANSACTION SERVICES”.

DEFINICIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE FINANZAS. (20)

Un trabajo de “Due Diligence” (DD) es un proceso interactivo que requiere de indagación, análisis e interpretación de información y hallazgos, mediante el cual un posible inversionista (o en su caso el agente financiero) lleva a cabo una serie de procedimientos tendientes a determinar la conveniencia de celebrar una operación de inversión o de crédito y la evaluación de los riesgos y oportunidades inherentes.

Cada vez es más común escuchar que alguien se refiere a un “Due Diligence”, ya sea porque está practicando uno o porque su empresa se encuentra sujeta a uno de ellos.

Es común, también, confundir este término con una auditoría. Son bastantes los que se preguntan qué es y no son menos quienes tienen dudas al respecto.

El vocablo “Due Diligence” se ha convertido en algo genérico que es difícil de traducir de manera literal sin riesgo de confundir aún más a quien se pretende explicar su significado.

Su uso proviene probablemente de que en los casos en que se efectúan registros ante la “Securities and Exchange Comisión” (SEC), las compañías que registran este tipo de movimientos son totalmente responsables por la información contenida u omitida en el documento de registro.

En caso de algún litigio posterior, todas las demás partes involucradas en el registro pueden defenderse de esta responsabilidad alegando "defensa de Due Diligence" (o la adecuada diligencia practicada en el trabajo), mediante el cual se demuestra que no existió negligencia de las partes al llevar a cabo el trabajo de revisión contenida en el documento de oferta.

Es conveniente destacar que existen operaciones que se realizan en los mercados de capitales, sobre las cuales los reguladores requieren que se lleve a cabo este proceso, con el fin de proporcionar cierto grado de confianza y seguridad al público inversionista.

Por otra parte, existen corporaciones que son muy activas en sus procesos de fusiones y adquisiciones, que han desarrollado una gran práctica al respecto y que basan gran parte del éxito de estas operaciones en los equipos que llevan a cabo estos procesos.

DELOITTE TOUCHE (21)

Es un servicio investigativo, analítico y cuantitativo de naturaleza financiera, contable, comercial, organizacional o de cualquier otro enfoque tendiente a satisfacer las necesidades de verificación de información de nuestros clientes.

Nuestro servicio provee información real, histórica y descriptiva de los negocios de la compañía objeto del “Due Diligence”.

El enfoque de “Management Solutions”

Sobre la base de las necesidades de nuestros clientes, directrices, parámetros establecidos y de las particularidades que generaron la decisión de llevar a cabo el “Due Diligence”, configuramos un equipo humano con expertos en las áreas de contabilidad, impuestos, servicios legales y análisis financiero según el caso.

Nuestro enfoque está dirigido a ofrecer un servicio de verificación de alto valor agregado, resaltando impactos y consecuencias de los resultados obtenidos, más allá de las cifras o indicadores.

Establecemos un estrecho contacto con nuestros clientes y lo acompañamos a lo largo del proceso de análisis y decisiones. Necesidades de los Clientes

Nuestros “Due Diligence” han sido utilizados por nuestros clientes nacionales e internacionales como herramienta para investigaciones relacionadas con:

- Fusiones y Adquisiciones
- Ventas de Compañías
- Aspectos Estratégicos
- En anticipación a la inscripción en bolsa
- Presupuestos y Proyecciones Beneficios típicos
- Ofrecemos información imparcial y sólida como base para las decisiones.
- Se integran a los resultados la amplia experiencia de nuestros profesionales.
- Se ofrecen resultados con un sentido gerencial y de hombres de negocio

CARPET MANAGEMENT (22)

Identificada la empresa que se desea comprar, bien sea como resultado de una labor de preselección, o porque fuera conocida de antemano, la **Auditoria de Compra** (Revisión de "Due Diligence") consiste en un **análisis completo** de la empresa, especialmente en el ámbito **Comercial y Financiero**, orientado a **validar** la potencial inversión que se va a realizar.

Nuestra Auditoria de Compra incluye diversos aspectos clave, como son: **Revisión Patrimonial**, con análisis de los Balances y Cuentas de Resultados de los tres últimos años y del período más reciente, junto con el Examen del **Informe de Auditoria**; Revisión del **Plan de Negocio y las Proyecciones Financieras**; Estudio del **Mercado, la Distribución y los Competidores**, Análisis de la **Cartera de Clientes y de Productos**; Análisis de la **Plantilla de Personal**, Análisis de las **Compras y la Producción**, Revisión de los **Activos Tangibles e Intangibles**, y Revisión de la **Previsión de Tesorería a Corto Plazo**. **También puede incluir la Revisión Legal y Fiscal, en caso necesario.**

Todos estos análisis están encaminados a detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa "**target**" y su adecuación a los objetivos de la inversión. El alcance de la "Due Diligence" se adapta lógicamente al volumen de la inversión a realizar y al tamaño de la empresa "target".

Como se puede observar por los párrafos citados anteriormente la importancia de contar con los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia de los expedientes que conforman la cartera hipotecaria vencida es de suma importancia, ya que, se trata de los activos de la administradora base de sus negociaciones y soporte de las garantías que deben respaldar las operaciones de crédito respectivas.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRADORA DE CARTERA PARA EL MANEJO DE ESTOS PROCESOS.

La estructura organizacional de la administradora de cartera para manejar estos procesos desde mi punto de vista debería ser la siguiente:

- Representante de los socios capitalistas, quien debe estar en constante comunicación con los demás participantes en la adquisición de cartera.
- Director General de la Administradora de cartera.
- Director de cobranza.
- Director Administrativo
- Director Jurídico
- Director de Auditoría Interna
- Equipo de auditores internos
- Equipo de abogados internos
- Equipo del área de cobranza
- Encargado del archivo general

FUNCIONES A DESEMPEÑAR DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las funciones a desempeñar por cada uno de los participantes en los procesos que hemos estado citando son:

- **Representante de los socios capitalistas**, quien debe estar en constante comunicación con los demás participantes en la adquisición de cartera, ya que, es parte fundamental para que los socios reciban información veraz y oportuna para la toma de decisiones respectiva, además de que estén de acuerdo con la misma.
- **Director General de la Administradora de cartera**, será el encargado de coordinar eficaz y eficientemente todas las actividades del equipo participante en la adquisición de la misma, así como administrar los recursos financieros, humanos y materiales para la adquisición de cartera y ser el canal conjuntamente con el representante de los socios capitalistas para hacer llegar dicha información a los mismo.
- **Director de cobranza**, conjuntamente con el Director de Auditoría y el equipo de auditores revisar y corroborar que la cartera a adquirir presente las condiciones idóneas para la recuperación de la misma dando la información oportuna a los niveles superiores para la toma de decisiones, así mismo una vez adquirida la cartera deberá coordinar y supervisar la recuperación de la misma, emitiendo los

reportes de cobranza diarios como control de la misma recuperación de acuerdo a los procedimientos y políticas de la empresa.

- **Director Administrativo**, su función será la de administrar adecuadamente los recursos humanos, financieros, materiales y activos de la administradora de cartera, así como vigilar la correcta aplicación de activos y pasivos de la administradora conjuntamente con las áreas involucradas y proporcionar los informes y reportes necesarios para el buen funcionamiento operativo de la empresa.

En la etapa de selección de cartera jugará un papel importante al coordinar tiempos, movimientos, espacios, instalaciones y todo lo relacionado para el buen funcionamiento del “Due Diligence “ a ser realizado en las instalaciones del propietario de dichas carteras.

En la etapa de adquisición y custodia física deberá coordinar los mismos aspectos pero ya con la filosofía de propietario / administrador de dichas carteras acordes con procedimientos y políticas de la empresa.

- **Director Jurídico**, su función será coordinar y dar su opinión profesional desde el punto de vista jurídico de la cartera a ser adquirida, una vez que la misma pase a propiedad / administración de la administradora de cartera será el responsable de supervisar y vigilar todo lo relativo a la operación y controles jurídicos que deban ser establecidos a los procedimientos y políticas de la empresa.

- **Director de Auditoría Interna**, en la etapa de selección de cartera juega el papel más importante, ya que, junto con el equipo de auditores será el responsable de proporcionar toda la información necesaria de los aspectos administrativos, jurídicos, operacionales, soportes de garantías, estudios generales y documentación soporte de los créditos otorgados y factibles de ser recuperados a través de la administradora de cartera.

Posteriormente en los procesos de recepción y custodia de los expedientes que soporten la cartera adquirida deberá coordinar y junto con el equipo de auditores comprobar físicamente que la cartera adquirida será recibida de acuerdo a como fue revisada en el proceso de “Due Diligence” , así mismo en la etapa de custodia efectuar revisiones periódicas de que los expedientes están debidamente resguardados y controlados en concordancia con procedimientos y políticas de la empresa.

- **Equipo de auditores internos**, serán los responsables de efectuar el trabajo profesional de revisión física de los expedientes muestreados en la cartera seleccionada para ser adquiridos, en los procesos subsecuentes serán los responsables de realizar las auditorías de seguimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para cada una de las actividades involucradas.

- **Equipo de abogados internos**, serán los responsables de efectuar el trabajo profesional de revisión física de los expedientes jurídicos muestreados en la cartera seleccionada para ser adquiridos, en los procesos subsecuentes serán los responsables de realizar conjuntamente con el equipo de auditoría las auditorías de seguimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para cada una de las actividades involucradas.
- **Equipo del área de cobranza**, conjuntamente con el Director de Cobranza deberán realizar la recuperación de la cartera dando la información oportuna a los niveles superiores para la toma de decisiones.
- **Encargado del archivo general**, su responsabilidad será la de dar entrada en archivo electrónico a todos y cada uno de los expedientes tanto administrativos como legales que conformen la cartera adquirida, así mismo dar el mantenimiento correspondiente a la base de datos de los mismos, aplicar los controles que sean implementados para el salvaguardo de los mismos de acuerdo a los procedimientos y políticas de la empresa.

5.4 RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS Y MATERIALES A SER UTILIZADOS EN ESTE PROCESO.

Los recursos correspondientes deberán estar asignados de acuerdo al tamaño, volumen y características de la cartera adquirida para el correcto funcionamiento de la misma y su adecuada recuperación de acuerdo al plan de negocios de la administradora, así como los procedimientos y políticas de la empresa.

5.5 METODOLOGÍA A SEGUIR PARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS PROPUESTAS DE ADJUDICACIÓN DE CARTERA.

Antes de comentar el proceso de “Due Diligence” en una administradora de cartera definiremos algunos términos relacionados con la misma y posteriormente que es lo que se conoce como tal. (23)

CARTERA

Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

CARTERA DE CREDITO

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera

se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

(23) Diccionario Enciclopédico Latinoamericano, Grupo Editorial Norma S. A. 1997. Tercera Impresión, ISBN: 958-04-1003-8

CARTERA LITIGIOSA (23)

Activo derivado de operaciones de crédito integrado por deudores que han sido notificados de una demanda en su contra por incumplimiento de contrato.

CARTERA VENCIDA

Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

HIPOTECA

Gravamen que se constituye sobre un bien inmueble para garantizar el cumplimiento de una obligación. A la persona que constituye una hipoteca se le denomina deudor hipotecario, y, acreditado hipotecario, a favor de quien se constituye. Pignoración de un inmueble.

GARANTÍA

Seguridad dada contra una eventualidad cualquiera. Aquello que asegura el cumplimiento de una obligación.

GARANTÍA HIPOTECARIA

Tipo de garantía real ofrecida con relación a un bien inmueble por la que se concede al acreedor la seguridad acerca del cumplimiento de una obligación dineraria mediante la constitución de una hipoteca que grave dicho bien inmueble, la cual será realizable si el deudor no cumple con su parte del contrato.

GARANTÍA REAL

La que se basa en bienes tangibles, y que el sujeto del crédito otorga en garantía para responder por la obligación contraída.

RENTABILIDAD

Medida en términos monetarios como resultado del proceso productivo. Utilidad o ganancia que obtiene de una inversión.

RIESGO DE CRÉDITO

Incertidumbre o peligro de que un préstamo no se recupere en el tiempo convenido.

(23) Diccionario Enciclopédico Latinoamericano, Grupo Editorial Norma S. A. 1997. Tercera Impresión, ISBN: 958-04-1003-8

Administradoras de cartera se les llama a aquellas empresas financieras que se dedican a la recuperación de créditos incobrables (cartera hipotecaria, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar documentadas, etc.;)

Su actividad es de alta rentabilidad debido al riesgo de comprar activos de bajo rendimiento, su origen se remonta a los años 80's durante la crisis financiera de los Estados Unidos de Norteamérica.

A continuación se citan los criterios que ha seguido Sayco Corporativo en lo referente al proceso de preparación y colocación de cartera durante el año del 2002.

PROCESO DE PREPARACIÓN Y COLOCACIÓN DE CARTERA (24)

*“En el 2002 Sayco Corporativo ha participado en todos los procesos importantes de **preparación y colocación de cartera** del mercado mexicano, mediante la **preparación de 18 billones de Dólares en carteras de activos crediticios e inmobiliarios**, y ha coadyuvado en procesos de **colocación para más de 11 billones de Dólares**, a través de los siguientes servicios:*

- *Preparación de Cartera Inmobiliaria y Crediticia, mediante el diseño de la metodología específica, depuración, análisis, identificación, clasificación e inventario de los documentos, selección y registro de datos contenidos en los documentos, digitalización de documentos y captura digital de datos, verificación y depuración de imágenes, indexación de documentos digitalizados, integración de bases de datos maestras, etiquetado de documentos con códigos de barras para su control individual, etc.*

Auditoría, Diagnóstico, Calificación y Valuación de Cartera, a partir del análisis y dictaminación jurídica sobre la integración de los expedientes, el diagnóstico situacional de los activos (garantías, derechos de cobro y cobrabilidad de los derechos) y los expedientes en función de los documentos que contienen, la regularización del contenido de los expedientes por medio de la tramitación y Gestión de documentación faltante, que sea necesaria para integrar los expedientes de conformidad con los parámetros internacionales requeridos para su calificación, la calificación de los expedientes y la cartera para efectos de su integración en pools susceptibles de ser sometidos al proceso de bursatilización o de colocación, y la valuación de la cartera, a precio de mercado para fines de establecer un piso de venta para una colocación, o un techo de postura para su adquisición (Due Diligence)”. (24)

Tomando como referencia lo indicado en los párrafos anteriores procederemos a desarrollar este proceso en una Administradora de cartera.

“Estudio preliminar del objeto a auditar”. El equipo de trabajo del “Due Diligence” deberá ante cada hipótesis de trabajo “analizar el objeto de la auditoría” y, a partir de ello, plantear un “plan de trabajo”. Esta tarea previa implica el denominado “reconocimiento del campo” que comprende, entre otras tareas, y de acuerdo al objeto que se trate:

Programa de trabajo para el proceso de “Due Diligence” para una Administradora de cartera

El propósito de cualquier “Due Diligence” es investigar y formar una opinión acerca del valor de los recursos que han sido considerados para la compra de la misma.

La metodología para valorar estos recursos es esencialmente la misma pero varían un poco de acuerdo al tipo de recurso que se evalúa.

Es responsabilidad del equipo del proceso de “Due Diligence” proporcionar la información a la dirección de todos los resultados relevantes encontrados y finalmente, llegar a un "Precio de Oferta" y ser capaz de que se apruebe dentro de los modelos financieros así como las pautas establecidas por la organización.

Este "Precio de Oferta" se usaría para la revisión, discusión y para ser criticado igualmente entre los miembros del grupo con el objetivo de determinar el "Precio de compra Final", el cual se sometería a la consideración del vendedor.

El objetivo principal dentro de nuestras metas financieras es comprar la cartera deseada por la menor cantidad de dinero cuando se esta compitiendo contra otros postores, siempre asegurándonos que ganaremos la oferta, es decir, ofertar de tal manera que la inversión este dentro de los parámetros de la negociación buscando ganar la licitación al menor costo posible.

Por lo tanto, los factores de tipo financiero, tendrán un impacto mayor en el orden del proceso de la compra.

Algunos factores a ser considerados en este proceso de compra de cartera son:

- 1 Competencia - ¿Quién y cuantas administradoras está ofertando o pujando contra nosotros?
- 2 Condiciones existentes del mercado - ¿ Varias carteras salen al mismo tiempo para ser ofertadas o ninguna ha sido puesta en subasta durante un largo tiempo?
- 3 Conocimiento del éxito o fracaso de cualquier cartera vendida recientemente

4 Registro del comportamiento de los activos subastados por el vendedor – La calidad y rentabilidad de las carteras que están siendo vendidas (se cuenta con garantías debidamente registradas y documentadas en el registro público de la propiedad, existencia de expedientes administrativos y judiciales debidamente integrados que soporten las garantías adquiridas, que tan alta y rentable es la probabilidad de recuperación de dicha cartera, en caso de posibles “putbacks” (devoluciones de los créditos adquiridos) se tiene la seguridad de recuperarlos oportunamente, etc.;

5 Condiciones económicas en el ámbito mundial- Disponibilidad de Capital

6 Existen condiciones económicas adecuadas dentro del país – factores como el desempleo, o la amenaza de una devaluación de la moneda

7 Oportunidad de vender cualquier activo no deseado dentro del paquete de compra en firme.

Raramente las administradoras de cartera se encontraran en una posición privada dónde no haya competencia. Aún más raro es este caso en una subasta pública como las realizadas por el IPAB

La meta es desarrollar los más altos estándares de calidad y poder proporcionar a la administración la mejor información disponible para que todos podamos tomar las mejores decisiones posibles.

Formulados estos cuestionamientos debemos proceder a integrar el equipo participante para realizar el proceso de “Due Diligence” debiendo ser Gerente de Cobranza, de Jurídico, Administrativo, Finanzas y de Auditoría, quienes deberán coordinarse de tal manera con el único fin de tomar la mejor decisión en forma conjunta para la adquisición de la cartera en cuestión.

Cada uno de ellos en forma profesional deberá de dar sus puntos a favor y en contra para que la decisión final sea la correcta.

El Programa de Trabajo de “Due Diligence” para una administradora de cartera es el siguiente:

Antes de comenzar la revisión y el proceso de “Due Diligence” para la adquisición de la cartera debemos de contar con una base de datos correcta y completa, la información correspondiente será proporcionada en un CD electrónico por la institución que esta subastando la cartera.

Sobre la base de lo anterior realizaríamos las revisiones siguientes:

1.- Pruebas de revisión en el proceso de “Due Diligence”

A.- Asegurarnos de que los créditos totales incluidos en el CD corresponden a los proporcionados por el vendedor, es decir, que no existan créditos duplicados, extraviados, etc.

B.- Verificar que cada crédito tiene la información básica como: Nombre de deudor, el número de crédito, dirección, monto de la suerte principal y de intereses

C.- Antigüedad de la cuenta-fecha de último pago (en caso de estar disponible)

D.- Sortear los créditos por estado, contemplando los porcentajes que representan.

E.- Monto y fecha de la última apreciación de valor de la garantía efectuada por el banco(en caso de estar disponible)

F.- Medidas de la propiedad: Superficie total y construida (si esta disponible)

G.- Seleccionar del total de los créditos el 10 % de los mismos, tomando como base el saldo que presentan y adicionalmente un 4% al azar.

H.- Segregar las cuentas designadas como legal para efectuar una revisión más extensa.

2.- Una vez que se tiene acceso al “File Room” de la empresa vendedora realizar lo siguiente:

2.1 El equipo designado por parte de la administradora de cartera revisará los expedientes seleccionados sobre la base de lo proporcionado por el organismo responsable de la subasta.

2.2 Se revisara la existencia de expedientes administrativos y judiciales, los que deberán contener la información siguiente:

Expediente administrativo:

- Solicitud de crédito para la adquisición de préstamo hipotecario debidamente requisitada
- Comprobantes de ingresos.
- Estudio socio-económico
- Cartas recomendación y referencias personales y comerciales.
- Evaluación crediticia por parte del banco o inmobiliaria que haya otorgado el crédito
- Avalúos de la (s) garantía (s)
- Testimonio / escritura original del contrato de apertura de crédito y cancelación parcial de hipoteca.

- Evidencia documental de estar inscrita (s) la (s) garantía (s) en el registro público de la propiedad
- Todo documento que permita evidenciar y soportar la existencia de la (s) garantía (s) que amparan los montos de la cartera hipotecaria vencida a ser adquirida
- Realizar apreciaciones de la (s) garantía (s) o propiedades seleccionadas con el objetivo de determinar la estimación del posible valor de las mismas, obviamente este trabajo sería realizado fuera del “File Room “ (cuarto de expedientes) donde se está realizando la subasta. El resultado de estas estimaciones de valor daría por consiguiente una visión más amplia sobre el valor de la cartera por la cual estamos ofertando.
- Una revisión de que los nombres y direcciones de los deudores seleccionados en la muestra se encuentran físicamente los expedientes de cada uno de ellos.
- Selectivamente realizar investigaciones en el registro Público de la Propiedad sobre la inscripción de la (s) garantía (s) con el propósito de asegurarnos que somos los primeros beneficiarios al adquirir dicha cartera.

Esta revisión se realiza con el objetivo de corroborar que la dirección de la propiedad o garantía que se nos ha proporcionado a través del CD es la dirección correcta de la propiedad de la que estaremos estimando el valor, así como para efectuar la verificación en el Registro Público de la propiedad.

NOTA: La anterior revisión servirá en su momento para ser incluida en una posible cláusula en el Acuerdo de la Compra de que las garantías que ofrezca la empresa vendedora se encuentren registradas en el Registro Público de la Propiedad como primer beneficiario a dicha empresa.

Esto sería incluido en las cláusulas del contrato como un "putback" (crédito a ser retornado a la empresa vendedora en caso de no existir la garantía estipulada), por lo que con esto en el proceso de “Due Diligence” sería posible dejar esta revisión para cuando ya se hubiera adquirido la cartera.

OPINIONES LEGALES

Este trabajo consiste en que el abogado experimentado en lo que es la operación crediticia de la cartera hipotecaria revisaría y evaluaría el “status” legal de los casos, formándose una opinión, misma que deberá reflejarse en el informe correspondiente.

Expediente judicial debe contener:

- Demanda presentada en el juzgado correspondiente.
- Memoranda o correspondencia de las gestiones realizadas antes y posterior a la presentación de la demanda.
- Informes del avance del juicio emitidos por el abogado al que le han sido asignados los juicios respectivos.
- Soporte documental del seguimiento dado por el banco ó inmobiliaria que haya otorgado el crédito respectivo.

- Cualquier otro documento que de indicios de que las demandas están siendo atendidas

Para las cuentas seleccionadas como Legal, seleccionar del total de las mismas el 10% basándose en el saldo que presenten las mismas. Esta muestra será la base para la revisión legal.

Esta revisión consistirá en identificar la etapa del caso, las propuestas realizadas tanto por el demandado como por la empresa vendedora, las contrapropuestas, los costos que cada caso ha originado y que podría originar en el futuro con el objetivo de determinar la recuperación del monto en litigio del crédito en cuestión y la posible rentabilidad que le proporcionaría al adquirente de la cartera.

Obviamente los resultados arrojados de las revisiones arriba detalladas deberán presentarse en un informe escrito dirigido a los responsables de la adquisición de la cartera como un adelanto a las negociaciones a ser realizadas en la toma de decisión respectiva.

3.- Para efectos de la revisión de las apreciaciones de valor una vez que recibimos las apreciaciones compararemos el Total de las estimaciones contra el saldo para estas propiedades.

Esto nos dará el porcentaje = $\text{Avalúo} / \text{saldo}$ con lo cual podemos inferir de nuestra prueba (10% saldos más Altos + 4% Azar) que este porcentaje se aplicará al resto de la cartera.

Con el anterior cálculo tenemos ahora lo que consideramos ser el "Valor de Mercado justo" de la cartera.

Dentro de esta prueba también se debe considerar el descuento (del 30% al 50 % según lo marca el mismo mercado) que se dará a los acreditados que forman dicha cartera y que por ende influye en la rentabilidad que se busca al adquirirla.

Por ejemplo: Saldo 120,000 Pesos La propiedad se valuó en 150,000 Pesos.

El descuento autorizado se negoció al 50%.

La recuperación que se obtendría y con la cual se estaría cubriendo gastos y costos dejando utilidad a la empresa sería de \$75,000 para liquidar la deuda.

4. - Si no estamos satisfechos con los resultados de nuestras muestras, por ejemplo, expedientes perdidos en relación con la base de datos proporcionada por la vendedora contra los expedientes físicos o que no exista evidencia alguna de papeles legales para aquellos que fueron clasificados como en etapa Legal podemos entonces, decidir extender nuestra muestra para los expedientes seleccionados previamente.

Dentro del proceso de “Due Diligence” se debe contemplar también la emisión de un informe que permita tomar decisiones para la adquisición de las mismas.

TIPOS DE INFORMES

Es más importante un buen informe de auditoría que la preparación del informe en sí; esto quiere decir que el informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de auditoría aplicado. Este enfoque incluye los objetivos marcados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de auditoría y la calidad de ejecución de los auditores asignados. El informe de resultados cubre muchos aspectos, se pueden describir los más importantes como sigue:

Informes orales
Informes escritos intermedios
Tipos de informe en forma de cuestionario
Informes regulares escritos
Resumen de informes escritos

Los informes escritos se convierten en la principal herramienta del auditor interno para dar servicio a la administración. Y al mismo tiempo, cuando el informe circula posteriormente, es su carta de presentación, se hace referencia a él y da origen a implementaciones.

Usualmente es el principal factor que finca la reputación del departamento de auditoría interna.

Para efectos del proceso de “Due Diligence” Los informes deben ser como ya se mencionó lo más claros y concisos posibles, citando toda la información relevante que el adquiriente debe de conocer para tomar una adecuada decisión.

INFORMACIÓN A INCLUIR EN LOS INFORMES

La información a ser incluida en los informes del proceso de “Due Diligence” es la siguiente:

- Estructura general de la cartera
- Nombre original y propósito de la misma
- Historia general
- Cambios de razón social y si estos están en relación con los objetivos y la estructura de la empresa, mencionar si existe algún predecesor de la compañía.
- Breve descripción de sus productos incluyendo los llamados de presencia en el mercado.
- Mencionar las actividades prioritarias por las que se pretende adquirir la cartera.

6. - Capítulo sexto

El sistema de Control Interno, su evaluación y metodología

6.1 ¿Qué se entiende por Control Interno?

6.2 Boletín 3050: Estudio y evaluación del Control Interno.

6.3 Boletín 5030: Metodología para el estudio y la evaluación del Control Interno

6.1 ¿QUE SE ENTIENDE POR CONTROL INTERNO?

Debido a la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos a causa de numerosos problemas producidos por su INEFICIENCIA, se ha hecho necesario que los miembros de los Consejos de Administración asumieran de forma efectiva unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas.

Por eso es necesario que los consejos de administración tengan claro en qué consiste el control interno para que puedan actuar en consecuencia.

Para ello hemos utilizado los conceptos establecidos en el llamado “Informe COSO”, que se denomina “control interno - Un marco general integrado” (Internal Control-Integrated Framework) que fue emitido en el año de 1992 por el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO).

En dicho comité participan organizaciones tan prestigiosas y conocidas como:

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) • American Accounting Association, Institute of Internal Auditor.
- Institute of Management Accountants.
- Financial Executive Institute que encargó la redacción del Informe a Coopers & Lybrand.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre EMPRESARIOS Y PROFESIONANLES, LEGISLADORES, ORGANISMOS REGULADORES, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

DEFINICION SEGÚN EL MODELO COSO (25)

EL CONTROL INTERNO es un PROCESO que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en tres ámbitos o categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.

3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. La anterior definición refleja conceptos fundamentales como: **EL CONTROL INTERNO ES UN PROCESO**. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo

- **EL CONTROL INTERNO LO LLEVAN A CABO LAS PERSONAS**. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas encada nivel de la organización.

- **EL CONTROL INTERNO SOLO PUEDE APORTAR UN GRADO RAZONABLE DE SEGURIDAD**, no la seguridad total, a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad.

- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

UN PROCESO Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. **El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta**

Por lo que este concepto del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que lo veía como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos deben ser incorporados a la infraestructura de una entidad, no deben ser añadidos, de manera que no deben entorpecer, sino favorecer la consecución de los objetivos de la entidad. (25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

Al ser incorporados y no añadidos, podremos identificar desviaciones en costos en actividades operativas básicas y además agilizaremos el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costos innecesarios. (25)

El control interno lo llevan a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

SEGURIDAD RAZONABLE El sistema de control interno aporta una seguridad razonable (**PERO NO COMPLETA**) al Consejo de Administración, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo / beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de un simple error o equivocación. **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO** El control interno consta de cinco componentes

interrelacionados. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

1. ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control constituye la base de todo sistema de control interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tienen una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal respecto del control. Los elementos que componen el entorno de control son: (25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

1. ENTORNO DE CONTROL / ELEMENTOS (25)

- 1.1. La integridad y la ética
- 1.2. Competencia profesional
- 1.3. La responsabilidad del Consejo de Administración
- 1.4. El estilo y filosofía gerencial
- 1.5. Estructura organizativa
- 1.6. Delegación de poderes y responsabilidades
- 1.7. Políticas y prácticas de recursos humanos

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

- 2.1. Objetivos de las operaciones
- 2.2. Objetivos relacionados con la información financiera
- 2.3. Objetivos de cumplimiento

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS Toda entidad tiene que hacer frente a riesgos del más diverso estilo que pueden afectar a los más diversos aspectos de la actividad de la empresa. Cualquier entidad debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que los riesgos sobrepasen esos límites. Previamente a determinar los riesgos hay que determinar los objetivos. Cada entidad debe determinar sus objetivos, sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas del entorno.(25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

De esta manera obtendrá un plan estratégico que identificará los factores de éxito o condiciones previas para que la entidad consiga sus objetivos. Los objetivos pueden clasificarse entre **OBJETIVOS OPERACIONALES, OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA INFORMACION FINANCIERA y OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO.**

Aunque aquí hablamos un poco de cada grupo de objetivos, no se intenta establecer ningún tipo de separación estricta entre ellos y debe reconocerse que muchos de los objetivos de diferentes categorías se interrelacionan y entrecruzan entre sí.(25)

OBJETIVOS.

- 2.1. Objetivos de las operaciones
- 2.2. Objetivos relacionados con la información financiera
- 2.3. Objetivos de cumplimiento

3. LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control, junto con ciertas actividades de gestión, nos ayudarán a evitar que los riesgos a los que está sujeta la entidad se lleguen a materializar y producir efectos negativos en ésta.

Las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe de hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control). Las actividades de control constituyen un elemento importante del proceso mediante el que una entidad consigue sus objetivos. Algunos de los posibles mecanismos de control utilizables (con las complejidades que se requiera en cada momento):

MECANISMOS DE CONTROL

- Segregación de funciones
- Análisis realizados por la dirección
- Controles físicos
- Mecanismos de seguimiento del proceso de información (25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

- Gestión de funciones de actividad
- Indicadores de rendimiento (25)

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Información Es necesario identificar cual es la **INFORMACIÓN RELEVANTE** y, disponer de los mecanismos oportunos para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que la misma pueda cumplir los objetivos previstos. La información se recoge de fuentes internas y externas y se comunica a destinatarios tanto internos como externos. Los flujos de información pueden ser tanto verticales como horizontales o transversales a lo largo y ancho por la estructura organizativa de la entidad y pueden tener carácter tanto formal como informal. Cada entidad debe valorar sus necesidades de sistemas de información en función de sus objetivos. Para responder a estas necesidades, debe de atenderse a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Contenido. La información debe ser necesaria y relevante.

Tiempo. La información debe de transmitirse en tiempo oportuno y adecuado.

Actualidad. La información debe ser la más reciente posible

.Accesibilidad. Los miembros de la organización que necesiten utilizar información, deben poder acceder a la misma con facilidad.

5. SUPERVISIÓN El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias. La dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así. La supervisión puede llevarse a cabo de dos formas: **a través de actividades y evaluaciones recurrentes o bien a través de actividades y evaluaciones específicas.** Cuanto más importantes sean las actividades recurrentes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas.(25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

5.1. Actividades de supervisión recurrentes (25)

-Existencia de canales abiertos para que la gerencia reciba ideas e información de los empleados referente a los sistemas en sí mismo o sobre su funcionamiento.

Revisión sistemática por parte del departamento de auditoría interna de aspectos tanto puramente administrativos de cumplimiento como operativos, con manifestación de las debilidades observadas, recomendaciones de mejora y seguimiento de su implantación.

Revisión anual de los sistemas de control interno por parte de los auditores externos con el alcance requerido a efectos de una auditoría externa.

- Comunicación sistemática o esporádica con terceros: clientes, proveedores, entidades financieras, ...etc.

5.2. Actividades de supervisión específicas Aunque las actividades de evaluación continua son esenciales, es muy conveniente realizar de vez en cuando evaluaciones de los sistemas de control interno dirigidas fundamentalmente a evaluar su efectividad. Con frecuencia los departamentos, unidades de negocio, ..etc. realizan "auto exámenes" de control interno, otras veces las revisiones se realizan intercambiando personal al mismo nivel, otras veces se utiliza a los auditores internos o a los auditores externos,etc.

5.3. Información sobre deficiencias de control interno El término “DEFICIENCIAS” se define como cualquier situación o condición del sistema de control interno digna de atención. Con ello se están incluyendo no solo las posibles insuficiencias del sistema, sino

también los puntos Susceptibles de mejora.

RESUMEN

ESTE MODELO TIENE SEMEJANZAS CON EL CADBURY Y EL COCO COMO SE MENCIONA A CONTINUACION:

ELEMENTOS:

- Ambiente de control con enfoque en las condiciones para actuar
- Establecimiento de objetivos y definición de riesgos
- Actividades de control
- Supervisión y cambios (25)

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

ASPECTOS RELEVANTES (25)

- El control está presente prácticamente en todas las actividades y procesos
- El control implica una actividad de estudio y reflexión
- El control implica aprendizaje
- El control está basado en valores y ambientes para actuar
- El control es responsabilidad y debe evaluarse
- El control es confianza que genera confianza
- El control implica a todos

SUS COMPONENTES SON:

- 1.-ENTORNO DE CONTROL
- 2.-EVALUACION DE RIESGOS
- 3.-ACTIVIDADES DE CONTROL
- 4.-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
- 5.-SUPERVISIÓN (25)

Por tanto si, Canadá, Inglaterra y Estados Unidos han desarrollado sus propios modelos de control interno, México podría hacerlo también tomando en cuenta la mentalidad mexicana bajo los factores siguientes:

- Necesidades-requerimientos de los dueños y/o accionistas.
- Mentalidad
- Enfoque
- Ideología
- Hábitos
- Paradigmas
- Prejuicios

-Orientados a: Minimizar costos, satisfacer el mínimo necesario de normatividad (leyes / reglamentos) y tener una fotografía conveniente en cifras.

(25) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

6.2 BOLETÍN 3050: ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. (26)

Los casos de fraude contable en Estados Unidos y los colapsos de compañías grandes de telecomunicaciones, televisión por cable y energía han colocado a la auditoría bajo los reflectores de una forma en la que no había estado en años.

- La Auditoría Interna está experimentando una significativa transformación. Es importante el entender esta transformación como el papel del departamento de auditoría está cambiando. De la amplia definición de: “auditoría de actividades, sistemas y controles de cada unidad de una empresa para alcanzar la eficiencia, eficacia, economía y otros objetivos”, se está pasando a: “la evolución especialmente enfocada en la capacidad y el desempeño de la organización”. Las empresas de clase mundial de todos los países han reconocido esto y, por ende, están cambiando la metodología de sus auditorías operacionales. Quizá la modificación más importante de todas es que los auditores internos tienen que enfrentarse al reto continuo de probar que en realidad están brindando “valor” a las organizaciones de la actualidad. Algunos de los temas que se presentarán incluyen:
- Modelos de Control Interno Cadbury, COSO y CoCo.

“El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: **El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría**”.

Lo anterior permitirá al auditor determinar las “situaciones a informar”, es decir las debilidades o desviaciones al control interno del cliente.

Alcance: Estudio y evaluación del control interno que el auditor efectúa en una revisión de estados financieros, practicada conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Objetivo: Definir los elementos de estructura del control interno y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación como un aspecto fundamentalmente al establecer la estrategia de auditoría, así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

Su implementación se base en la formulación de guías y estándares que delimitarán la operación, y la revisión, se debe basar en criterios, todo esto debe ser formulado con un

razonamiento reflexivo de las personas involucradas en esto.

No es el sustituto de una mala administración. Su establecimiento debe surgir del análisis de riesgos, por lo tanto deben ser identificados como punto de partida.(26)

(26) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

El observar adecuadamente los mecanismos de control establecidos, depende del medio ambiente que se aplicará.

El control interno es un aspecto en que se debe involucrar y responsabilizar a todos los niveles, desde Accionistas, Consejo de Administración, alta gerencia, personal ejecutivo y operativo.

Proporciona a la administración una seguridad razonable, pero nunca garantía absoluta del cumplimiento de la operación, debido a la posibilidad de errores de juicio en la toma de decisiones y por el costo beneficio de su aplicación.

Debe ser flexible y adaptable al medio ambiente de la organización. El control interno tiene una relación directa para el logro de los objetivos. (26)

Normas internacionales de auditoría.

Nia 400- Evaluación de riesgos y control interno. (27)

1. El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA), es establecer normas y proporciona lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: **riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.**
2. **El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para plantear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptable bajo.**

Sistema de control interno. Significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados pro la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección del fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportunidad preparación de la información financiera confiable. contempla además:

- a) **“El ambiente de control (actitud global, conciencia y acciones de directores y administradores....**

b) Procedimientos de control..... (27)

(26) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

(27) Normas Internacionales de Auditoría, Sexta Edición, Diciembre 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ISBN 970-665-089-X

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO MODELO COSO 1992 (28)

- 1. Entorno de control**
- 2. Evaluación de riesgos**
- 3. Actividades de control**
- 4. Información y comunicación**
- 5. Supervisión**

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO COCO 1995

- 1. Efectividad y eficiencia de las operaciones**
- 2. Confiabilidad de los reportes financieros tanto interna como externamente**
- 3. Cumplimiento con la aplicación de las leyes y regulaciones, así como con las políticas internas**

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO MODELO CADBURY 1992 (SIR ADRIÁN CADBURY)

Enfoca la atención en los procesos comerciales más importantes.

Motiva a la idea que las mejoras a los procesos y el control deben ser efectuados por el personal en forma continua para minimizar la práctica ineficaz o ineficiente.

Apoya a los empleados de todo nivel para asumir responsabilidad y responsabilizarse en la aplicación del control interno eficaz.

Es completamente consistente con realizar mejoras en el servicio y la calidad, proporcionar iniciativas.

La acción correctiva puede ser más eficaz cuando el mismo propone cambios o mejoras.

Mejora la habilidad de la administración para hacer un comentario global en el estado del

control interno. (28)

(28) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

CONTROL INTERNO MARCO INTEGRADO (28)

- Provee una definición común más comprensiva.
- Considera el control interno como parte de la administración no como un anexo.
- Contiene cinco componentes
- Son más comprensibles y se adhieren al control interno:

Administración del riesgo
Información y comunicación
Supervisión

6.3 BOLETÍN 5030: METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO Y LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. (29)

Una vez comentado lo relacionado a que se entiende por control interno y haber presentado los diferentes modelos de control interno existentes, así como el estudio y evaluación del mismo procederemos a considerar la metodología para el estudio y evaluación del control interno basado en el boletín 5030 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitido por la comisión de normas y procedimientos de Auditoría.

El boletín 5030 menciona:

Generalidades.

El estudio y la evaluación del control interno se efectúa con objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: “**El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente**”.

Este boletín “cubre aspectos conceptuales e incorpora el término estructura del control interno”. Los procedimientos recomendados para su estudio y evaluación, quedan cubiertos en el mismo y en su apéndice.

Objetivo

El objetivo de este boletín es señalar los procedimientos recomendados para el estudio y evaluación de los elementos de la estructura del control interno.

Alcances y limitaciones.

Los procedimientos señalados en este boletín son aplicables al estudio y evaluación de la estructura del control interno, cuando se efectúa una auditoría de estados financieros, conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Existen diversos enfoques válidos para llevar a cabo dicho estudio y evaluación, que pueden ser aplicables según el criterio del auditor.

Procedimientos recomendados para el estudio y evaluación de los elementos de la estructura del control interno.

En el boletín 3050 se definen “ los elementos de la estructura del control interno” y se establecen los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de auditoría.(29)

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

Los tres elementos a que se refiere el boletín 3050 son: (29)

- a) El ambiente de control
- b) El sistema contable
- c) Los procedimientos de control.(29)

Ambiente de control.

El boletín 3050 “ Estudio y evaluación del Control Interno” de esta comisión define al ambiente de control como la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando los controles. Algunos de estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- Estructura de organización de la entidad
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de la auditoría interna
- Políticas y prácticas del personal
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

Las características personales, filosofía y forma de pensar de las personas que integran la administración de una entidad tienen gran influencia en la razonabilidad de los estados financieros, la confiabilidad de los sistemas contables y la efectividad de los controles internos. Si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, es más probable que los subordinados cometan errores y que en general exista falta de interés hacia los controles internos.

Se necesita obtener una comprensión suficiente del ambiente de control para planear la auditoría.

Si basado en la comprensión del ambiente de control, el auditor tiene dudas fundadas

respecto de la efectividad de la estructura del control interno, juzgará si es adecuado confiar en ella durante la auditoría. Si se considera que el ambiente del control promueve un control interno efectivo, se puede confiar en los controles durante la auditoría, siempre y cuando éstos se prueben y sean efectivos.(29)

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del control interno. Para evaluar adecuadamente los factores del ambiente de control, el auditor deberá investigar y documentar en papeles de trabajo, lo siguiente:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos. (29)

A. Características e integridad de la administración, así como su habilidad en el desarrollo de sus funciones.

Entre algunas de las cuestiones que se deben considerar, están la posible participación de la administración en actos ilegales; actitud de la administración para aceptar riesgos anormales de alto nivel en la toma de decisiones; distorsión en los estados financieros; cambios continuos de bancos, abogados o auditores; si estamos enterados de dificultades personales significativas u otras influencias en las vidas del personal de la administración, que pudieran afectar adversamente su integridad, actitudes o desempeño.

Asimismo, el auditor deberá preguntarse si la administración ha faltado a su obligación de contratar personas de buena reputación y apropiadas a las necesidades de la entidad; si la administración está concentrada en una persona o grupo pequeño; si existe alguna persona que aparentemente no es accionista, ni tiene puesto ejecutivo pero ejerce influencia considerable en los asuntos de la entidad, o bien si ha habido cambios importantes e inesperados entre los miembros de la administración.

B. Compromiso de la administración sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Se deberá investigar si la entidad interpreta agresivamente los principios de contabilidad, si se rehúsa a aceptar y registrar los ajustes de auditoría o si la administración busca distorsionar las utilidades o mostrar un crecimiento consistente de ellas, en ausencia de un incremento real. El auditor también deberá considerar la existencia de un número significativo de transacciones con partes relacionadas fuera del curso normal de los negocios ; si se observan operaciones sin una justificación económica sustancial (en el período pasado o en el actual); o bien, si la entidad está planeando o negociando financiamientos nuevos o de importancia tal que sus términos pudieran influir los resultados financieros.(29)

C. Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos. (29)

Existen algunas preguntas que el auditor debería contestar para definir si sus preocupaciones son válidas, tales como: si la administración muestra falta de interés por las deficiencias en los sistemas de contabilidad y en los procedimientos de control; si están establecidas y se comunican adecuadamente las políticas de la entidad con respecto prácticas de negocios, conflicto de intereses y código de conducta y si se han establecido procedimientos que prevengan actos ilegales.

Otras situaciones que se deben documentar con respecto a este punto, son nuestras apreciaciones sobre si la administración efectúa buen seguimiento adecuado a problemas sobre resultados financieros o a variaciones contra presupuesto; si los recursos humanos y materiales de contabilidad y PED son adecuados; sobre la competencia del personal de administración a criterios de contratación y remuneración, evaluación y entrenamiento.

También el auditor deberá observar si la rotación es alta en puestos clave; si las descripciones de labores y responsabilidades de reportar se han establecido claramente y comunicado efectivamente; si el cliente falla frecuentemente en sus “cierres” o fechas límite; o bien si en auditorías anteriores cerca del fin del ejercicio, existe un número significativo de errores o correcciones a los registros contables.

Estructura de organización de la entidad.

La estructura de organización y de administración general deben proporcionar una base efectiva para la planeación, ejecución y control de las operaciones de la entidad y de la emisión de información. La naturaleza de dicha organizacional y la estructura de la administración, pueden indicar un mayor o menor riesgo o deficiencias potenciales importantes en el ambiente de control.

Por lo que el auditor debe:

- a) Con respecto a la estructura de organización, el auditor deberá considerar lo apropiado de ésta con respecto a la industria, y el tamaño y naturaleza de la entidad.
- b) Con respecto a la estructura de la administración, el auditor debe evaluar si la supervisión y control son adecuados, tomando en consideración el tamaño y naturaleza del negocio.
- c) Se deberá evaluar la asignación de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al tamaño y naturaleza del negocio. (29)

Otro aspecto fundamental que maneja este boletín es (29)

Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités

El auditor deberá verificar si el consejo de Administración ha delegado algunas de sus funciones en un Consejo directivo o un comité de Auditoría y si éste es adecuado al tamaño y naturaleza de la entidad.

Para poder verificar su funcionamiento, el auditor evaluará la experiencia y reputación de sus miembros para servir efectivamente; si éstos se reúnen regularmente para establecer objetivos y políticas, revisar el desempeño de la entidad y tomar acciones adecuadas y si se preparan oportunamente y firman las minutas de las juntas.

También deberá revisarse si las funciones y responsabilidades del comité (o consejo) con respecto a los estados financieros, están establecidas; y si este comité (o consejo) tienen la suficiente autoridad y recursos para cumplir sus funciones de vigilancia del proceso de información financiera.

El auditor evaluará el grado de conocimiento que el comité y / o consejo tiene de las operaciones de la entidad y si se toman las acciones adecuadas con respecto a las deficiencias reportadas por auditoría externa, en la estructura del control interno. Adicionalmente, se debe definir si el comité o consejo se reúnen con los auditores externos y el Consejo de Administración en periodos adecuados.

Métodos de control administrativo

Se deberán evaluar también los métodos de control empleados por la administración ejecutiva. Entre los aspectos que el auditor debe considerar al evaluar estos métodos están:

1. La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados o motivar a los niveles gerenciales inferiores, a fin de lograr ciertos objetivos de utilidades.
2. La existencia de un departamento de auditoría interna. Si lo hay, se deberá considerar si éste realiza actividades que puedan atenuar situaciones de riesgo en el ambiente de control.

También se deberá documentar la apreciación sobre la competencia y entrenamiento del personal del departamento; de si documentarse la planeación y desarrollo de su trabajo en programas de auditoría y papeles de trabajo y finalmente, si la administración toma las medidas adecuada para corregir las situaciones reportadas

por auditoría interna.

3. La existencia de influencias externas que puedan impactar a la entidad. (29)

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

Otro factor importante considerado en este boletín es el referente a: (29)

Sistema contable

El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad, lo cual permitirá al auditor identificar los riesgos específicos asociados con este y desarrollar un plan de auditoría adecuado.

El uso de computadoras es un elemento importante en el proceso contable, independientemente del tamaño del negocio. Para determinar la naturaleza y el grado de comprensión del uso de computadoras requerido, y la necesidad de ayuda de un especialista, el auditor deberá determinar el grado de utilización que hace el cliente de las computadoras.

Conocer el grado de uso de las computadoras por la entidad, ayuda a comprender la importancia del entorno computacional en los sistemas de contabilidad y administración; y a determinar que información se necesita para evaluar la importancia de los controles.

Para evaluar el uso de las computadoras por la entidad, se debe describir:

- El grado en que se usan
- La complejidad del entorno
- La importancia de los sistemas de computación para el negocio.

Para entidades en que se considere que la computación es dominante, se debe lograr una comprensión de los sistemas contables basados en **PED**, el entorno y la estructura de los controles por computadora.

Algunas de las consideraciones que se deben de tener en cuenta en el uso de las computadoras son:

El auditor deberá hacer una lista de las aplicaciones contables más importantes (ej: ventas / cuentas por cobrar, inventarios / costo de ventas, etc;) y de las cuentas de los estados financieros con las que se relacionan.

Uno de los elementos de procedimiento para la evaluación de la estructura del control interno es el procedimiento de control y en este boletín se definen como:

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad; sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por lo que el auditor deberá confirmar este hecho. (29)

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

Documentación (29)

Dependerá del grado de profundidad que pretenda, tomando en consideración el tamaño y complejidad de la estructura organizativa de cada empresa en particular, como a continuación se menciona en cada uno de sus elementos:

La documentación de la comprensión incluye una conclusión global en cuanto a la influencia del ambiente de control sobre los sistemas contables y procedimientos de control, así como una descripción de los factores que llevaron a esta conclusión. Esa documentación debe incluirse en los papeles de trabajo del auditor. Si se identifican riesgos específicos relacionados con deficiencias en el ambiente de control, deberán documentarse en el memorando de planeación de la auditoría.

Evaluación de riesgos

Los aspectos conceptuales relativos al proceso de evaluación de riesgos, importancia relativa y la definición de pruebas de cumplimiento y sustantivas, se mencionan en detalle en los boletines 3030 “ Importancia Relativa y Riesgos en Auditoría “ y 3050 “ Estudio y Evaluación del Control Interno”, respectivamente, de esta comisión. Por tanto, en ese boletín se describe únicamente la metodología recomendada para llevar a cabo y documentar la evaluación de riesgos durante el proceso de planeación de una auditoría de estados financieros.

La evaluación de riesgos permite al auditor emitir su juicio profesional acerca de la posibilidad de que existan revelaciones incorrectas en los estados financieros.

Para ello, una vez que se ha adquirido una adecuada comprensión de los tres elementos de la estructura del control interno y lo haya documentado apropiadamente en sus papeles de trabajo, estará en condiciones de definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que llevará a cabo.

Diseño de pruebas de auditoría

Una vez efectuada la evaluación del control interno, el auditor podrá diseñar en forma congruente con dicha evaluación las pruebas sustantivas y de cumplimiento bien balanceadas que le permitan emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.

En algunos casos, el auditor puede llegar a la conclusión de no confiar en ningún grado en los controles internos con respecto a cierto tipo de transacciones, y por tanto, eliminar la

necesidad de probar el cumplimiento de los controles. En estos casos, el efecto de estas transacciones en los estados financieros de la empresa, será probado por el auditor a través de un mayor alcance de sus pruebas sustantivas. Por otra parte, la revisión del control interno indicará aquellos campos en los que el auditor puede confiar en los controles internos de la empresa para reducir el alcance de sus pruebas sustantivas.

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

Pruebas de cumplimiento

Una prueba de cumplimiento es la comprobación de que un o más procedimientos de control interno estaban en operación durante el período auditado. (29)

Pruebas sustantivas

La característica esencial de la prueba sustantiva es que las mismas está diseñada para llegar a una conclusión con respecto al saldo de una cuenta, sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que se reflejan en los saldos.

Las pruebas sustantivas incluyen técnicas tales como: confirmaciones, observación física, cálculo, inspección, investigación, etc. Es importante señalar que una prueba sustantiva no es necesariamente una verificación detallada o del 100 %

Debido a lo anterior, la naturaleza y extensión de las pruebas sustantivas dependerán del tipo y volumen de errores que pudieran ocurrir en los procesos contables de la empresa, que no fueran descubiertos por los procedimientos de control interno empleados en la misma. Es obvio que a menor cantidad de errores de importancia que pudieran ocurrir, mayor será la limitación del alcance de las pruebas sustantivas.

Programa de auditoría

Las pruebas de cumplimiento y las pruebas sustantivas que se diseñaran como resultado de la evaluación de los objetivos de control interno, deben planearse en el programa de auditoría.

Como se puede observar en el contenido de este boletín el sistema de control interno es de suma importancia en la planeación y desarrollo de la auditoría de estados financieros.

Considero uno de los puntos más importantes de este boletín la evaluación de riesgos para efectos del presente trabajo, ya que, precisamente por tratarse de activos emanados de cartera vencida hipotecaria es necesario realizar una estricta revisión de los expedientes seleccionados.

Lo anterior debido a que pueden existir créditos sin garantía y si no se contempla una cláusula en el contrato respectivo puede convertirse en pérdida para la administradora de cartera.

Además de que toda la información resultante de la operación de la administradora de cartera se verá reflejada en los estados financieros de la misma.

(29) Normas y Procedimientos de Auditoría Vigésima primera Edición, Febrero 2001, Instituto Mexicano de Contadores Públicos ISBN 970-665-075-X

Por otra parte, como la mayoría de las administradoras de cartera son de origen extranjero deben regirse por las normas internacionales de auditoría y en ellas se contemplan los componentes de riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Por lo anterior el auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo (NIA 400)

7. - Capítulo séptimo

Implementación de un sistema de Control Interno en el proceso de selección, adquisición y custodia física de cartera hipotecaria vencida.

Debido a la serie de escándalos sobre especulaciones financieras que posteriormente se convirtieron en fraudes financieros realizados por diferentes empresas como Enrón, Worldcom, Xerox (a partir de Diciembre del 2001) y que inclusive afecto a firmas de contadores reconocidas a nivel internacional haciéndoles perder credibilidad, se tuvo que implementar medidas de control más acordes con la relación de las firmas de contadores con sus clientes, ya que, la dualidad revisor – consultor dio pauta para la pérdida de independencia mental.

Como causa de lo anteriormente citado, el 30 de Julio del 2002 la Ley Sarbanes-Oxley (SOA) es emitida por el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica , la cual ha recibido lineamientos interpretativos emitidos o adoptados por la “Securities and Exchange Comisión “(SEC) o el “Public Company Accounting Oversight Board “ (PCAOB)”.

(30) El objetivo principal de esta Ley viene a tratar de poner un freno a la desmedida sed de presentar resultados financieros exitosos y a las tendencias manipuladoras hacia la información financiera. Sin embargo, para las empresas mexicanas que cotizan en bolsa tanto en México como en los Estados Unidos, los requerimientos de SOA representan retos hasta ahora no vistos en el entorno de negocios mexicanos y en algunos casos, implican un cierto grado de contradicción y / o empalme con la regulación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) Ley del Mercado de Valores y con la nueva Circular Única de Emisoras.

La aplicación de esta Ley quedó con las fechas siguientes:

Para las empresas extranjeras de dos años, no más allá del 31 de julio de 2005.

Para las empresas estadounidenses la prórroga es de sólo un año, no más allá del 31 de octubre de 2004. (30)

(30) Contaduría Pública, Mayo 2003, Auditoría, C. P. José Luis Rojas de la Cruz, Socio de la División de Enterprise Risk Services (ERS) de Deloitte & Touche, C. P. Francisco Silva López, Socio de la División de ERS de Deloitte & Touche, C. P. C. y C. I. A. Juan Manuel Torres, Gerente senior de la División de ERS de Deloitte & Touche; págs 32 - 35

Las obligaciones que impone la SOA son: (30)

1. Establecer un nuevo consejo de vigilancia, supervisado por la SEC.
2. Definir nuevas funciones y responsabilidades para el comité de auditoría, que debe tener miembros independientes a la administración.
3. Nuevas reglas para la conformación de los Consejos de Administración, para que incluyan personas ajenas al grupo de control de la empresa.
4. Que los directivos acompañen los reportes con una certificación personal, en general se incrementan las responsabilidades de los directores generales y de los directores de finanzas.(30)

Algunas secciones a ser consideradas de esta Ley son:

Sección 302: La administración debe implantar controles internos y procedimientos que aseguren que la información que se debe revelar es registrada, procesada, resumida y reportada dentro de los períodos de tiempo y formas especificados por la SEC.

Estos controles reciben el nombre de “**controles y procedimientos de revelación**”, el cual es un nuevo término contable, e incluyen controles y procedimientos que ayuden a asegurar que la información es acumulada y comunicada a la administración para permitir decisiones oportunas relacionadas con las revelaciones requeridas.

Trimestralmente el Director General (“CEO”) y el Director de Finanzas (“CFO”) deberán certificar que ellos son responsables del diseño y efectividad de los controles y procedimientos de revelación.

La certificación deberá indicar que el CEO y CFO son responsables de:

- Establecer y mantener controles y procedimientos de revelación para el emisor.
- Diseñar dichos controles y procedimientos de revelación para asegurar que la información importante les sea revelada a dichos funcionarios, en particular, durante el período en el cual se prepara para el informe periódico.
- Evaluar la eficacia de los controles y procedimientos de control.
- Presentar en su informe sus conclusiones acerca de la eficacia de los controles y procedimientos de revelación basados en la evaluación requerida.

Sección 404: El CEO y CFO deberán de realizar una evaluación anual sobre los controles internos y los procedimientos para la emisión de información financiera, adicionalmente los auditores externos deberán emitir una opinión sobre la certificación realizada por el CEO y CFO (atestiguamiento). (30)

Marco general de control interno (30)

El control interno representa un papel muy importante en el contexto general de la SOA, sin un marco general de control interno el cumplimiento de la sección 404 sería imposible. Las compañías deberán adoptar un marco general de control interno, el cual deberá contar con criterios objetivos que puedan ser medidos y evaluados. Lo anterior es el equivalente al punto de comparación que las prácticas contables tienen con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) o que las prácticas de Auditoría tienen con las Normas y procedimientos de Auditoría, es decir, para poder hacer una evaluación necesitamos forzosamente contar con un marco de referencia.

El contar con un Marco de Referencia nos permitirá decir que el Control Interno en nuestra empresa “ es acorde con “ los criterios para un control interno efectivo establecidos en por ejemplo: Control Interno, un Marco Integrado emitido por el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) (30)

Por lo antes explicado los autores del artículo citado consideran que el marco de referencia a ser más implementado es el COSO, del cual ya he hablado anteriormente en el capítulo sexto en forma amplia y detallada.

Como consecuencia de estos acontecimientos a nivel mundial, y para cubrir en México estas situaciones, se emite un código de mejores prácticas corporativas, en el cual, se establece la exposición de motivos, recomendaciones y lo referente a los controles internos que se describen a continuación: (31)

CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS: (31)

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial se constituyó el Comité de Mejores Prácticas (Código) donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

A continuación se citarán algunos de los aspectos más importantes para este trabajo del Código mencionado:

MOTIVOS

Para que los inversionistas tengan confianza en el manejo de las empresas, es necesario que éstas cuenten con transparencia en su administración y que se fomente una adecuada revelación a los inversionistas. (31)

(31) Código de mejores prácticas Corporativas, 2003, Págs. 1, 3

En este sentido, diversos sectores de la economía mexicana han manifestado su interés en que las empresas del país alcancen estándares internacionales que les permitan ser más competitivas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros, para así allegarse de inversión en beneficio de la economía nacional. Con este objetivo en mente, se formó un Comité de Mejores Prácticas Corporativas integrado por miembros representativos de los sectores industrial, gubernamental, financiero y servicios entre otros. (31)

Las recomendaciones del Código van encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas. De manera específica, las recomendaciones buscan:

- I. QUE LAS SOCIEDADES AMPLIEN LA INFORMACIÓN RELATIVA A SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LAS FUNCIONES DE SUS ÓRGANOS SOCIALES;**
- II. QUE LAS SOCIEDADES CUENTEN CON MECANISMOS QUE PROCUREN QUE SU INFORMACIÓN FINANCIERA SEA SUFICIENTE;**
- III. QUE EXISTAN PROCESOS QUE PROMUEVAN LA PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS CONSEJEROS; Y**
- IV. QUE EXISTAN PROCESOS QUE FOMENTEN UNA ADECUADA REVELACIÓN A LOS ACCIONISTAS.**

3.4 CONTROLES INTERNOS.

El sistema de control interno constituye el medio por el cual el Consejo se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control. Dicho sistema da mayor certeza que lo acordado por el Consejo está siendo llevado a cabo adecuadamente.

- SE SUGIERE QUE SE SOMETA A LA APROBACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**
- SE SUGIERE QUE SE APOYE AL CONSEJO EVALUANDO LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SE EMITA UNA OPINIÓN SOBRE LOS CONTROLES FINANCIEROS Y OPERACIONALES.**
- SE SUGIERE QUE LOS AUDITORES EXTERNOS VALIDEN LA**

EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EMITAN UN REPORTE RESPECTO A DICHS CONTROLES.

(31) Código de mejores prácticas Corporativas, 2003, Págs. 1, 3

3.5 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES

- **SE SUGIERE QUE SE ASEGURE QUE EXISTAN MECANISMOS QUE PERMITAN DETERMINAR SI LA SOCIEDAD CUMPLE DEBIDAMENTE CON LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LE SEAN APLICABLES PARA ESTOS EFECTOS, SE RECOMIENDA QUE SE REALICE UNA REVISIÓN CUANDO MENOS UNA VEZ AL AÑO,**
- **SE RECOMIENDA QUE SE INFORME PERIÓDICAMENTE AL CONSEJO DE ADMIONISTRACIÓN ACERCA DE LA SITUACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD.**

(31) Código de mejores prácticas Corporativas, 2003, Págs. 16-17

7.1 ¿Porqué es necesario aplicar la implementación de un sistema de Control Interno en los procesos seleccionados?

Por lo anteriormente descrito es necesario la implementación de un sistema de Control Interno en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia física de los expedientes tanto administrativos como judiciales.

En la actividad de la administradora de cartera es de suma importancia contar con un sistema de Control Interno por los activos que se están manejando, además por las características de este tipo de empresas cuyo objetivo es obtener la mayor ganancia posible con costos bajos se debe involucrar al personal de la misma.

Desde mi punto de vista el mejor modelo de Control Interno a implementar en una organización de este tipo es el modelo COSO, del cual reproduciré los aspectos más importantes para una mejor comprensión.

Recordemos la definición de Control interno según el modelo COSO: (32)

El CONTROL INTERNO es un PROCESO que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en tres ámbitos o categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja conceptos fundamentales como: **EL CONTROL INTERNO ES UN PROCESO**. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo

- **EL CONTROL INTERNO LO LLEVAN A CABO LAS PERSONAS**. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas encada nivel de la organización.

- **EL CONTROL INTERNO SOLO PUEDE APORTAR UN GRADO RAZONABLE DE SEGURIDAD**, no la seguridad total, a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad.

(32) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en uno o más

ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

UN PROCESO Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. **El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta.**

Por lo que este concepto del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que lo veía como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos deben ser incorporados a la infraestructura de una entidad, no deben ser añadidos, de manera que no deben entorpecer, sino favorecer la consecución de los objetivos de la entidad. Al ser incorporados y no añadidos, podremos identificar desviaciones en costos en actividades operativas básicas y además agilizaremos el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costos innecesarios.

El control interno lo llevan a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. SON LAS PERSONAS quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

SEGURIDAD RAZONABLE El sistema de control interno aporta una seguridad razonable (**PERO NO COMPLETA**) al Consejo de Administración, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo / beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de un simple error o equivocación.

(32)

(32) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO El control interno consta de cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes: (32)

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control constituye la base de todo sistema de control interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tienen una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal respecto del control.

MECANISMOS DE CONTROL

- Segregación de funciones
- Análisis realizados por la dirección
- Controles físicos
- Mecanismos de seguimiento del proceso de información
- Gestión de funciones de actividad
- Indicadores de rendimiento

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Información Es necesario identificar cual es la **INFORMACIÓN RELEVANTE** y, disponer de los mecanismos oportunos para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que la misma pueda cumplir los objetivos previstos. La información se recoge de fuentes internas y externas y se comunica a destinatarios tanto internos como externos. Los flujos de información pueden ser tanto verticales como horizontales o transversales a lo largo y ancho por la estructura organizativa de la entidad y pueden tener carácter tanto formal como informal.

(32) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

Cada entidad debe valorar sus necesidades de sistemas de información en función de sus objetivos. Para responder a estas necesidades, debe atenderse a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información: (32)

5. SUPERVISIÓN El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias. La dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así. La supervisión puede llevarse a cabo de dos formas: **a través de actividades y evaluaciones recurrentes o bien a través de actividades y evaluaciones específicas.**

Cuanto más importantes sean las actividades recurrentes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas. (32)

7.2 Políticas / procedimientos, descripciones de funciones y responsabilidades

Acorde con los componentes de control interno del modelo COSO ya mencionados la administradora de cartera debe implementar políticas, procedimientos, descripciones de funciones y responsabilidades en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia física de los expedientes.

SELECCIÓN DE CARTERA (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS)

La administradora de cartera debe contar con políticas y procedimientos enfocados a la selección de la misma tomando en consideración lo siguiente:

A) Un análisis de mercado de las carteras a ser adquiridas tomando en consideración la competencia para lo cual se debe tener en cuenta:

1. ¿Cuáles y cuantas administradoras estarán ofertando o participando contra nosotros en la subasta de la cartera?

Condiciones existentes en el mercado

2. ¿ Están subastándose varias carteras al mismo tiempo para ser ofertadas o ninguna ha sido puesta en subasta durante un largo tiempo?

3. Conocimiento del éxito o fracaso de cualquier cartera vendida recientemente

4. Obtener información y registrarla sobre el comportamiento de los activos subastados por el vendedor teniendo en cuenta:

(32) www.cosohomepage.htm, 20ago05, 12:00 p.m.

– La calidad y rentabilidad de las carteras que están siendo vendidas (se cuenta con garantías debidamente registradas y documentadas en el registro público de la propiedad, existencia de expedientes administrativos y judiciales debidamente integrados que soporten las garantías adquiridas, que tan alta y rentable es la probabilidad de recuperación de dicha cartera, en caso de posibles “putbacks” (devoluciones de los créditos adquiridos) se tiene la seguridad de recuperarlos oportunamente, etc.;

5 Condiciones económicas en el ámbito mundial- Disponibilidad de Capital

6 Existen condiciones económicas adecuadas dentro del país – factores como el desempleo, o la amenaza de una devaluación de la moneda

7 Oportunidad de vender cualquier activo no deseado dentro del paquete de compra en

firme.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Estas funciones y los responsables de las mismas serán:

- **Representante de los socios capitalistas**, quien debe estar en constante comunicación con los demás participantes en la adquisición de cartera, ya que, es parte fundamental para que los socios reciban información veraz y oportuna para la toma de decisiones respectiva, además de que estén de acuerdo con la misma.
- **Director General de la Administradora de cartera**, coordinando eficaz y eficientemente todas las actividades del equipo participante en la adquisición de la misma.
- **Director de cobranza**, conjuntamente con el Director de Auditoría corroborando que la cartera a adquirir presenta las condiciones idóneas para su adquisición.
- **Director Administrativo**, su función será la de controlar y mantener actualizada toda la información citada en los párrafos anteriores.
- **Director Jurídico**, su función será coordinar y dar su opinión profesional desde el punto de vista jurídico de la cartera a ser adquirida.
- **Director de Auditoría Interna**, en la etapa de selección de cartera juega el papel más importante, ya que, conjuntamente con los funcionarios arriba indicados coordinará la información necesaria de para la adquisición de la cartera.

Una vez seleccionada la cartera ha adquirir la administradora de cartera debe contar con políticas y procedimientos que cumplan las actividades del personal de Auditoría Interna.

Por lo anterior se deben contemplar los aspectos siguientes:

El departamento de Auditoría Interna deberá contar con una base de datos correcta y completa, la información correspondiente proporcionada en un CD electrónico por la institución que esta subastando la cartera.

Obviamente se deben establecer políticas y procedimientos que permitan tener una seguridad sobre la recepción manejo y protección del citado CD, así como su respaldo correspondiente, indicando responsables de que dicha información no sea manipulada, alterada o eliminada del mismo, manteniendo CD y respaldo debidamente resguardados para evitar la pérdida de dicha información.

Así mismo deberá existir un responsable de consolidar los resultados de la información obtenida, esto debe recaer sobre el Director Administrativo.

Una vez realizadas estas actividades se inicia la labor de Auditoría Interna para lo cual

también deben existir políticas y procedimientos propios de la administradora de cartera, así como el apego a los procedimientos de auditoría generalmente aceptados y al sistema de control interno implementado en la misma.

Los componentes de Control interno que intervendrán en esta fase son:

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Objetivos de las operaciones

Objetivos relacionados con la información financiera

Objetivos de cumplimiento

OBJETIVOS.

Objetivos relacionados con las operaciones

Objetivos relacionados con la información financiera

Objetivos de cumplimiento

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la realización de la actividad de Auditoría Interna en esta fase se debe contar con políticas y procedimientos que contemplen la evaluación de riesgos, tales como las relacionadas con los objetivos de las operaciones (evidencia documental de la existencia de las garantías otorgadas en los créditos respectivos, que los avalúos garanticen la rentabilidad esperada por la administradora, que se cuente en los expedientes administrativos todo tipo de documento que permita una seguridad razonable sobre la cartera a ser adquirida.

Así mismo dichas políticas y procedimientos deberán contemplar los objetivos relacionados con la información financiera que produzca los créditos en cuestión, debiendo tenerse en cuenta los valores brutos, netos, porcentajes de descuento, gastos (administrativos, operacionales, etc;).

Los responsables de comprobar que esto se cumpla con la cartera ha adquirir en esta fase serán el **Director de Auditoría conjuntamente con su equipo de auditores, Director de Cobranza, Director Administrativo y Director Jurídico.**

Tomando en consideración lo anterior se debe proceder a realizar las revisiones siguientes:

1.- Pruebas de revisión en el proceso de “Due Diligence”

A.- Asegurarnos de que los créditos totales incluidos en el CD corresponden a los proporcionados por el vendedor, es decir, que no existan créditos duplicados, extraviados, etc.

B.- Verificar que cada crédito tiene la información básica como: Nombre de deudor, el número de crédito, dirección, monto de la suerte principal y de intereses

C.- Antigüedad de la cuenta-fecha de último pago (en caso de estar disponible)

D.- Sortear los créditos por estado, contemplando los porcentajes que representan.

E.- Monto y fecha de la última apreciación de valor de la garantía efectuada por el banco(en caso de estar disponible)

F.- Medidas de la propiedad: Superficie total y construida (si esta disponible)

G.- Seleccionar del total de los créditos el 10 % de los mismos, tomando como base el saldo que presentan y adicionalmente un 4% al azar.

H.- Segregar las cuentas designadas como legal para efectuar una revisión más extensa.

2.- Una vez que se tiene acceso al “File Room” de la empresa vendedora, realizar lo siguiente:

2.1 El equipo designado por parte de la administradora de cartera revisará los expedientes seleccionados sobre la base de lo proporcionado por el organismo responsable de la subasta.

2.2 Se revisará la existencia de expedientes administrativos y judiciales, los que deberán contener la información siguiente:

Expediente administrativo:

- Solicitud de crédito para la adquisición de préstamo hipotecario debidamente requisitada
- Comprobantes de ingresos.
- Estudio socio-económico
- Cartas recomendación y referencias personales y comerciales.
- Evaluación crediticia por parte del banco o inmobiliaria que haya otorgado el crédito
- Avalúos de la (s) garantía (s)
- Testimonio / escritura original del contrato de apertura de crédito y cancelación

parcial de hipoteca.

- Evidencia documental de estar inscrita (s) la (s) garantía (s) en el registro público de la propiedad
- Todo documento que permita evidenciar y soportar la existencia de la (s) garantía (s) que amparan los montos de la cartera hipotecaria vencida a ser adquirida
- Realizar apreciaciones de la (s) garantía (s) o propiedades seleccionadas con el objetivo de determinar la estimación del posible valor de las mismas, obviamente este trabajo sería realizado fuera del “File Room “ (cuarto de expedientes) donde se está realizando la subasta. El resultado de estas estimaciones de valor daría por consiguiente una visión más amplia sobre el valor de la cartera por la cual estamos ofertando.
- Una revisión de que los nombres y direcciones de los deudores seleccionados en la muestra se encuentran físicamente los expedientes de cada uno de ellos.
- Selectivamente realizar investigaciones en el registro Público de la Propiedad sobre la inscripción de la (s) garantía (s) con el propósito de asegurarnos que somos los primeros beneficiarios al adquirir dicha cartera.

Esta revisión se realiza con el objetivo de corroborar que la dirección de la propiedad o garantía que se nos ha proporcionado a través del CD es la dirección correcta de la propiedad de la que estaremos estimando el valor, así como para efectuar la verificación en el Registro Público de la propiedad.

NOTA: La revisión anterior servirá en su momento para ser incluida en una posible cláusula en el Acuerdo de la Compra de que las garantías que ofrezca la empresa vendedora se encuentren registradas en el Registro Público de la Propiedad como primer beneficiario a dicha empresa.

Esto sería incluido en las cláusulas del contrato como un "putback" (crédito a ser retornado a la empresa vendedora en caso de no existir la garantía estipulada), por lo que con esto en el proceso de “Due Diligence” sería posible dejar esta revisión para cuando ya se hubiera adquirido la cartera.

OPINIONES LEGALES

Este trabajo consiste en que el abogado experimentado, en lo que es la operación crediticia de la cartera hipotecaria, revisaría y evaluaría el “status” legal de los casos, formándose una opinión, misma que deberá reflejarse en el informe correspondiente.

Expediente judicial debe contener:

- Demanda presentada en el juzgado correspondiente.
- Memoranda o correspondencia de las gestiones realizadas antes y posterior a la presentación de la demanda.
- Informes del avance del juicio emitidos por el abogado al que le han sido asignados los juicios respectivos.

- Soporte documental del seguimiento dado por el banco ó inmobiliaria que haya otorgado el crédito respectivo.
- Cualquier otro documento que de indicios de que las demandas están siendo atendidas

Para las cuentas seleccionadas como Legal, seleccionar del total de las mismas el 10% basándose en el saldo que presenten las mismas. Esta muestra será la base para la revisión legal.

Esta revisión consistirá en identificar la etapa del caso, las propuestas realizadas tanto por el demandado como por la empresa vendedora, las contrapropuestas, los costos que cada caso ha originado y que podría originar en el futuro con el objetivo de determinar la recuperación del monto en litigio del crédito en cuestión y la posible rentabilidad que le proporcionaría al adquiriente de la cartera.

Obviamente los resultados arrojados de las revisiones arriba detalladas deberán presentarse en un informe escrito dirigido a los responsables de la adquisición de la cartera como un adelanto a las negociaciones a ser realizadas en la toma de decisión respectiva.

Para efectos de la revisión de las apreciaciones de valor una vez que recibimos las apreciaciones compararemos el Total de las estimaciones contra el saldo para estas propiedades.

Dentro de esta prueba también se debe considerar el descuento (del 30% al 50 % según lo marca el mismo mercado) que se dará a los acreditados que forman dicha cartera y que por ende influye en la rentabilidad que se busca al adquirirla.

Por ejemplo: Saldo 120,000 Pesos La propiedad se valuó en 150,000 Pesos.

El descuento autorizado se negoció al 50%.

La recuperación que se obtendría y con la cual se estaría cubriendo gastos y costos dejando utilidad a la empresa sería de \$75,000 para liquidar la deuda.

Si no estamos satisfechos con los resultados de nuestras muestras, por ejemplo,: expedientes perdidos en relación con la base de datos proporcionada por la vendedora contra los expedientes físicos o que no exista evidencia alguna de papeles legales para aquellos que fueron clasificados como en etapa Legal podemos entonces, decidir extender nuestra muestra para los expedientes seleccionados previamente.

PROCESO DE RECEPCIÓN Y CUSTODIA FÍSICA DE LOS EXPEDIENTES DE LOS CRÉDITOS ADQUIRIDOS.

Una vez adquirida la cartera correspondiente se continúa con los procesos (que desde mi punto de vista son los más importantes dentro de la administradora de cartera para la adecuada realización de sus actividades) de: recepción y custodia de los expedientes tanto

administrativos como judiciales.

Al tratarse de los puntos centrales de la implementación del sistema de control interno del que se habla en este trabajo procederé a detallar lo que sería lo esencial con que debería contar la administradora de cartera.

PROCESO DE RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES

Una vez adquirida la cartera el proceso de recepción deberá realizarse en forma ordenada y con el mayor cuidado, ya que, cualquier variación puede redundar en pérdidas para la empresa.

El sistema de control interno para la recepción de expedientes debe contemplar:

- 1) Un C'd conteniendo la información de los expedientes físicos incluyendo cifras de control, se debe contar con una copia de respaldo, ambos Cd's tendrán que ser controladas y resguardadas por la Dirección de Servicios Administrativos a través del departamento de sistemas.
- 2) A su vez proporcionará una copia solo de **CONSULTA** a la Dirección de Auditoría Interna con el objetivo de que sobre la base de ella procede a coordinar la recepción física de los expedientes tanto administrativos como judiciales de cada uno de los créditos que conforman la cartera adquirida.
- 3) La Dirección de Auditoría Interna conjuntamente con la Dirección Jurídica distribuirán el trabajo a realizar entre el equipo de auditores y abogados internos asignados para realizar la recepción física de los citados expedientes.
- 4) Con base en la distribución anterior, los expedientes deberán ser revisados minuciosamente por el equipo de trabajo asignado tomando en consideración que cuenten con los documentos siguientes

Expediente administrativo:

- Solicitud de crédito para la adquisición de préstamo hipotecario debidamente requisitada.
- Comprobantes de ingresos.
- Estudio socio-económico.
- Cartas recomendación y referencias personales y comerciales.
- Evaluación crediticia por parte del banco o inmobiliaria que haya otorgado el crédito.
- Avalúos de la (s) garantía (s).

- Testimonio / escritura original del contrato de apertura de crédito y cancelación parcial de hipoteca.
- Evidencia documental de estar inscrita (s) la (s) garantía (s) en el registro público de la propiedad.
- Todo documento que permita evidenciar y soportar la existencia de la (s) garantía (s) que amparan los montos de la cartera hipotecaria vencida a ser adquirida.

Expediente judicial debe contener:

- Demanda presentada en el juzgado correspondiente.
- Memoranda o correspondencia de las gestiones realizadas antes y posterior a la presentación de la demanda.
- Informes del avance del juicio emitidos por el abogado al que le han sido asignados los juicios respectivos.
- Soporte documental del seguimiento dado por el banco ó inmobiliaria que haya otorgado el crédito respectivo.
- Cualquier otro documento que de indicios de que las demandas están siendo atendidas

Toda esta información deberá quedar asentada en el formato **REVISIÓN DE EXPEDIENTE** (Anexo No. 2), mismo que deberá quedar archivado en cada uno de los expedientes.

La entrega por parte de la organización que subastó la cartera hacia la administradora adquiriente debe de realizarse a través de:

Practicar inventario físico documentado con listado de verificación (“check list”) de los documentos integrantes de los expedientes administrativos y judiciales,

Recepción de los mismos soportados con acta notarial debidamente requisitada y firmada por los participantes en la entrega – recepción de los mismos, así como con contrato de adquisición de cartera, en donde se estipulen condiciones de pago, número de expedientes (detalle de los mismos), garantías adquiridas que soporten el crédito en cuestión, condiciones y tiempos de posibles devoluciones, penalizaciones por diferentes causas, etc.

Posteriormente, esta información deberá ser capturada en un archivo electrónico que sea la base de datos conformada con la información física que se obtenga de cada uno de ellos, dicha base deberá ser manejada exclusivamente por la Dirección de Servicios Administrativos a través del departamento de sistemas, quienes serán los responsables de dar mantenimiento al archivo electrónico y distribuir copias de consulta a los accionistas, Dirección General, Dirección de Cobranza, Dirección de Auditoría y Dirección Jurídica; para efectuar las labores de seguimiento de recuperación de la cobranza dentro de las políticas y procedimientos respectivos, así como las revisiones de Auditoría necesarias para el cumplimiento de operativo y del sistema de control interno.

Por último, la recepción física de los expedientes deberá documentarse en una acta administrativa debidamente legalizada ante notario público y en presencia de los

representantes tanto de la vendedora como de la compradora, una vez firmada, se distribuirá a los accionistas, a la Dirección General, a la Dirección Administrativa, a la Dirección Jurídica, a la Dirección de Cobranza y a la Dirección de Auditoría; con el objetivo de que todas las áreas tengan la información total de los expedientes recibidos y puede ser consultada en el momento que sea necesario.

PROCESO DE CUSTODIA FÍSICA

Una vez ya realizado el proceso de recepción física de los expedientes se procederá a la custodia y resguardo en el archivo acondicionado de tal manera para la protección de los expedientes esta labor será responsabilidad del **Director Administrativo**, su función será la de administrar adecuadamente este proceso y estar al pendiente del buen manejo de los expedientes.

En esta etapa jugará un papel importante al coordinar tiempos, movimientos, espacios, instalaciones y todo lo relacionado para el buen funcionamiento del archivo general, ya con la filosofía de propietario / administrador de dichas carteras acordes con procedimientos y políticas de la empresa.

Por funcionalidad y acorde al sistema de control interno implementado, el archivo deberá reportar al Director Administrativo, esto debido a que la mayoría de las Administradoras de cartera son empresas con recursos humanos no mayores a 50 personas distribuidas en los diferentes departamentos por lo que no se puede contar con gran estructura para segregar las funciones más adecuadamente, esto se realizará conforme el crecimiento de las administradoras.

El procedimiento a seguir es:

- 1) El encargado del archivo general debe contar con una computadora personal para que le sea transferida la información de consulta de todos y cada uno de los expedientes, tanto administrativos como judiciales, con el objeto de que puedan ser fácilmente localizables en cualquier momento.
- 2) Una vez establecida la base de datos en el archivo los expedientes físicos le serán entregados al encargado del mismo, esta entrega será responsabilidad de Auditoría Interna y la misma se hará tomando la base de datos electrónica citada, así como cotejando los expedientes físicos recibidos por el encargado de archivo.
- 3) Una vez recibidos los expedientes por el archivo se procederá a elaborar por parte de Auditoría Interna acta administrativa donde conste la entrega de los mismos, dicha acta deberá contener por los menos:

➤ Razón social

- Lugar
 - Fecha
 - Hora de inicio
 - Motivo del acta administrativa
 - Indicar número de anexos / Cd's que contienen el detalle de los expedientes
 - Participantes en la misma
 - Hora de termino
 - Testigos
- 4) Recibidos los expedientes, el responsable del archivo deberá cotejar contra su base de datos que efectivamente los expedientes físicos recibidos son todos los expedientes localizados en la base de datos y en caso de existir alguna discrepancia documentarla y notificarla a la Dirección Administrativa y la Dirección de Auditoría Interna para que se tomen las medidas de corrección correspondientes.
- 5) El encargado de archivo clasificará físicamente por estado y orden alfabético todos y cada uno de los expedientes
- 6) Una vez clasificados los archivará en el mismo orden, información que deberá ser incluida en la computadora en un archivo adicional a la base de datos de consulta entregada por la Dirección Administrativa para así tener completo su archivo.

Los archiveros en los que se depositen los expedientes deberán ser contra incendios y mantener cerrados con llave, con el objetivo de tener la debida protección física de los mismos.

- 7) Una vez capturada esta información y cotejada contra la base de datos proporcionada por la Dirección Administrativa será su responsabilidad cualquier salida y entrada de los expedientes del / al archivo general
- 8) Las entradas y salidas deberán estar controladas a través de vales de salida los cuales deben tener:
- Nombre y firma del solicitante
 - Nombre y firma del jefe inmediato
 - Fecha de salida
 - Nombre y firma de autorización del encargado del archivo,
 - Fecha de devolución

Lo anterior siempre y cuando sea necesario retirarlos del archivo, ya que, las labores de cobranza deberán ser tramitadas con copias fotostáticas por los gestores de cobranza, quienes únicamente solicitarán las mismas para sus labores diarias y los originales deberán permanecer en resguardo del archivo.

- 9) Sin excepción se deberá trabajar el punto anterior, cualquier variación deberá estar autorizada por La Dirección General, Director de Cobranza y Director de Servicios Administrativos, estas autorizaciones deberán cargarse en la PC del responsable del

archivo y mantenerlas también en papel para cualquier aclaración.

- 10) Adicionalmente en forma quincenal el encargado del archivo deberá emitir reporte de créditos liquidados dirigido al Director Administrativo para que a su vez se descargue esta información del archivo electrónico y mantener actualizada la base de datos de créditos vivos, así mismo dichos expedientes deberán mantenerse por separado de los créditos activos.

Como se puede observar, durante el desarrollo de los párrafos anteriores, el sistema de control interno para una administradora de cartera en los procesos de selección, adquisición, recepción y custodia física deben ser llevados al 100 % involucrando totalmente al personal que en ello interviene con el objetivo hacerles sentir que la empresa es parte de ellos y como tal deben hacerla que funcione al máximo de su capacidad con eficiencia y eficacia.

Al cumplir con estas políticas y procedimientos la administradora cubrirá los aspectos del Control Interno al realizar un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin.

Así mismo se cumple en lo referente a que

EL CONTROL INTERNO LO LLEVAN A CABO LAS PERSONAS. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

También

EL CONTROL INTERNO SOLO PUEDE APORTAR UN GRADO RAZONABLE DE SEGURIDAD, no la seguridad total, a la dirección y al Consejo de Administración de la entidad.

El entorno de control constituye la base de todo sistema de control interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tienen una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal respecto del control.

7.3 Controles mínimos necesarios en estos procesos

Los controles mínimos necesarios en los procesos descritos son:

- I. Un archivo electrónico que contenga toda la información necesaria de los créditos adquiridos, contando el mismo con cifras de control administrado por la Dirección Administrativa.
- II. Listado de verificación (“check list”) que incluya la posibilidad de recuperación de la cartera vencida, documentación soporte de la garantía. (testimonio original, copia certificada, copia simple, avalúo, solicitud de crédito, estudio socio – económico, en caso de cartera clasificada como legal:

etapa procesal, avance del juicio, datos generales del juzgado, abogado que lleva el juicio, etc;), misma que servirá de base para la custodia física de los expedientes adquiridos.

- III. Actualización diaria en el archivo electrónico para mantener la información oportuna para la toma de decisiones
- IV. Reportes de actualización diaria y quincenales de las consultas de expedientes, así como de las cifras de control tanto de expedientes vivos como liquidados.
- V. Emisión de vales de salida del archivo de los expedientes solicitados para consultas y trámites específicos a ser tratados fuera del archivo general.
- VI. Revisiones periódicas por parte de Auditoría Interna sobre el manejo de los expedientes y las gestiones efectuadas para la recuperación de la cartera.

VIII.- RECOMENDACIONES

El sistema de control interno aquí propuesto debe ser implementado acorde a las recomendaciones siguientes:

- a) La ubicación del área de auditoría interna en la estructura orgánica.

La ubicación que tiene el área de auditoría interna en el entorno organizacional, se verá reflejada en la actitud de los administradores, para aceptar o rechazar el trabajo del auditor interno.

Es decir para poder llevar a cabo las actividades propias de auditoría interna con independencia, calidad y sin restricciones depende en gran parte, de a quién se le reporta y de quién depende el área, se considera que lo ideal es que reporte al propio Consejo de Administración, desafortunadamente en la actualidad existen en varias empresas la dependencia con el área de Finanzas y en el mejor de los casos con el Director General.

- b) La capacidad técnica y experiencia profesional.

El trabajo profesional del auditor interno no es exclusivo del Contador Público, por lo que puede ser desarrollado por diversas clases de profesionales, es recomendable por supuesto que dependiendo de la actividad propia de la organización se cree el grupo de auditores que posean los requerimientos necesarios de capacidad técnica y experiencia profesional en cada puesto, que conforman el área de auditoría interna, además que se establezca anualmente un programa de capacitación permanente, hay que tener presente que no se puede dar algo, que no se sabe dar.

- c) La misión del área de auditoría

Establecer perfectamente los objetivos que llevaron a crear o a mantener el área de auditoría interna es la base en que se apoyará la realización de las actividades que tendrá que realizar, y el método de trabajo a emplear.

En algunas empresas se desvirtúa la finalidad del área de auditoría interna y su función se convierte en un departamento que presta servicio de apoyo a otras áreas, o como la parte que califica el desempeño de las demás áreas, convirtiéndola así en el departamento acusador.

- d) Recursos necesarios

El crear o mantener el área de auditoría interna implica contar con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, evaluando los costos y beneficios que proporciona esta área en el entorno organizacional.

e) Procedimiento de trabajo

Para establecer los pasos que conforman el método de trabajo a utilizar depende de dos características básicas, que a continuación se citan:

1.- Si es una revisión programada y autorizada previamente.

Se tiene una revisión estructurada, se cuenta con el personal y con los recursos necesarios.

2.- Si es una revisión no programada pero autorizada en el momento.

No se tiene una revisión estructurada, no se cuenta con el personal disponible en forma inmediata y con los recursos necesarios, en ocasiones se tiene que ajustar otras actividades programadas.

En general como se puede observar la implementación del sistema de Control interno en la Administradora de Cartera dependerá de los recursos y del apoyo que otorgue la Dirección y dueños de la misma para desarrollar adecuadamente estas actividades.

IX.- Conclusiones

1. Después de revisar y analizar los diferentes conceptos que se tienen sobre “Due Diligence”, podemos decir, que en realidad, es todo un proceso por el cual se determina la posible rentabilidad que se obtendrá al adquirir o fusionar una empresa o al adquirir una cartera vencida del tipo de que se trate.
2. El proceso de “Due Diligence” ha tomado un gran auge a partir de la década de los 80’s, debido principalmente a la crisis financiera desatada en los Estados Unidos por George Bush padre, y que originó la quiebra bancaria, arrastrando por consiguiente a las empresas que comienzan a buscar estrategias de negocio como adquisiciones y fusiones entre ellas.
3. Se trata de un proceso sumamente complejo y por lo mismo se necesita contar con personal altamente capacitado para desarrollar este tipo de actividades, en el caso de las administradoras de cartera la experiencia que han ido adquiriendo permite que su propio personal realice estas actividades.
4. Este proceso permite que las adquisiciones y fusiones se realicen con profesionalismo, ya que, se realiza con personal preparado y experimentado, que además se encuentra normado por la ley de valores de 1933 de la SEC.
5. La importancia que ha desarrollado este proceso, ha dado como consecuencia la aparición de una metodología para llevarlo a cabo incluyendo ciertas etapas previas; entre ellas tenemos:
 - a) estudio preliminar del objeto a auditar,
 - b) diseño del plan de auditoría y determinación del plazo,
 - c) carta de intención o celebración del contrato, y
 - d) realización de la auditoría.
6. El modelo americano de Control Interno llamado COSO se encuentra orientado al análisis y examen de control desde una perspectiva de Dirección orientada a resultados.
7. Es un proceso ampliamente definido y llevado a cabo por la gente, diseñado para proporcionar una razonable seguridad del cumplimiento de tres objetivos presentes en toda organización:

EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN.
CONFIABILIDAD EN LAS CIFRAS Y REPORTES FINANCIEROS.
CUMPLIMIENTO CON LAS LEYES Y OBLIGACIONES.

7.- El modelo COSO es adecuado para su implementación en una administradora de cartera siempre y cuando se cuente con:

- a) La ubicación del área de auditoría interna en la estructura orgánica.
- b) La capacidad técnica y experiencia profesional.
- c) La misión del área de auditoría.
- d) Recursos necesarios.
- e) Procedimiento de trabajo.

Así mismo, cumple con las directrices emitidas por el instituto Mexicano de Contadores en las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados (boletines 3050 5030)

8.- Las crisis financieras por la misma globalización existente pueden llevar a la creación de las administradoras de cartera en el ámbito internacional.

X.- Glosario

Terminología importante utilizada en una Administradora de cartera, para efectos de familiarización con los conceptos utilizados en el desarrollo de la tesis.

Administradora de cartera = Se conoce como **administradoras de cartera** a aquellas empresas financieras que se dedican a la recuperación de créditos incobrables (cartera hipotecaria, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar documentadas, etc.;)

Cartera hipotecaria = Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general cuya garantía real es un bien inmueble que se da en hipoteca a cambio de un préstamo. Gravamen que se constituye sobre un bien inmueble para garantizar el cumplimiento de una obligación. A la persona que constituye una hipoteca se le denomina deudor hipotecario, y, acreditado hipotecario, a favor de quien se constituye. Pignoración de un inmueble.

Garantía hipotecaria = Tipo de garantía real ofrecida con relación a un bien inmueble por la que se concede al acreedor la seguridad acerca del cumplimiento de una obligación dineraria mediante la constitución de una hipoteca que grava dicho bien inmueble, la cual será realizable si el deudor no cumple con su parte del contrato.

Cobranza = Acción y efecto de cobrar, especialmente la contribución.

Cobrar = Recibir dinero en pago de una mercancía o de un servicio.

“Check list” = (Listado de verificación o comprobación)

“Putbacks” = (Créditos en posible disputa)

Crisis financiera = Situación financiera (asuntos de dinero, bienes, bancos, bolsa; etc;) difícil y momentánea de una persona, empresa o negocio.

Rentabilidad = Medida en términos monetarios como resultado del proceso productivo. Utilidad o ganancia que obtiene de una inversión.

Riesgo = En el ámbito financiero, se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversionista no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con un riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad para que al inversor le compense invertir en ellas.

En el ámbito de los seguros, este término designa tanto al objeto asegurado como a la probabilidad de que se produzca determinada situación que cause un perjuicio al asegurado y que ocasiona la existencia del contrato de seguro.

Grupos Financieros = Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto y que se

dedican a asuntos de dinero, bienes, bancos, bolsa; etc;

Fobaproa = Fondo Bancario de Protección al Ahorro

Ipab = Instituto para la Protección al Ahorro Bancario

XI.- BIBLIOGRAFÍA

GUENETTE, Louise “ Administradoras de cartera, Nacidos de la Crisis”, *Expansión, Año XXXII, Núm 847, Agosto 21, 2002, México, Expansión S. A. De C. V., pp. 83-89*

Contaduría Pública, Mayo 2003, Auditoria, C. P. José Luis Rojas de la Cruz, Socio de la División de Enterprise Risk Services (ERS) de Deloitte & Touche, C. P. Francisco Silva López, Socio de la División de ERS de Deloitte & Touche, C. P. C. y C. I. A. Juan Manuel Torres, Gerente senior de la División de ERS de Deloitte & Touche; págs 32 - 35

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. “ Metodología de La Investigación “ Tercera edición
Mc Graw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.
“A Subsidiary of The **McGraw-Hill** Companies, Inc. México 2003
ISBN 970-10-3632-8

México: Un paso difícil a la modernidad, Carlos Salinas de Gortari, Editorial Plaza y Janes
ISBN: 8401377188, (Cortesía El Barzón, www.elbarzon.org)
www.joseacontreras.netmexico/fobaproa.htm

Sahakian’s Due Diligence Check List
Published by the Corporate Partnering Institute
4843 Howard Street Skokie, Illinois 60077-2809 USA

Diccionario Enciclopédico Latinoamericano
Grupo Editorial Norma S. A. 1997. Tercera Impresión
ISBN: 958-04-1003-8

Academia Mexicana De Auditoría Integral, A.C., *Boletín N0.4 Informe de Auditoría Integral*, Dofiscal Editores, México, 1997, pp. 7 – 31.

Academia Mexicana De Auditoría Integral, A.C., *Boletín N0.2 Generalidades y Objetivo del Boletín*, Dofiscal Editores, México, 1997, pp. 11 – 41.
“Due Diligence o Acquisition”, (19 de marzo de 2004), 14 pp.
Remisión de Informes de Auditoría, “Informes de Auditoría Jurídica”,

La Ruta de La Crisis...1994 Cronología del error de Diciembre Con M de Marco. Ing Manuel Aguirre Botello, Diciembre 2002

Normas y Procedimientos de Auditoría
Vigésima primera Edición, Febrero 2001
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
ISBN 970-665-075-X

Normas Internacionales de Auditoría
Sexta Edición, Diciembre 2001
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
ISBN 970-665-089-X

Código de Mejores Prácticas Corporativas, 2003, Págs.: 1,3, 16-17
http://www.el_nacional.com/referencia/documentos/doc/PDVS.do, (19 de marzo de 2004), 7 pp., 20ago05, 20:00

www.ipab.com, 20ago05, 9:00

www.cnbv.org, 12ago05, 12:00

www.redem.buap.mx/acrobat/loria3.pdf, 1ago05, 13:00

www.geocities.com/Athens/Parthenon/323, 13ago05 24:00

www.union-network.org/UNIsite/Regions/, 25,ago05, 15:00

[http:// httpfvendetuempresaegaleoncompasosehtm](http://httpfvendetuempresaegaleoncompasosehtm), 12ago05, 16:00

www.capitalcorporate.com/analisis/a41.pdf, 13ago05, 12:00

www.audipasa.com/mers6.htm, 22ago05 18:00

[http:// http://www.eapoyoeconomfest_economicosffus_adq%2easp](http://http://www.eapoyoeconomfest_economicosffus_adq%2easp), 11,jul05, 14:00

<http://www.epacificavc.ecom.fblog>, 11jul05, 14:00

http://www.eshcp.egob.emx publica.panorama.pl99.fpl_383%2epdf, 10jul05, 20:00

www.terra.com.gt/legal/articulo/html/cnl69.htm, 20ago05 10:15

www.carpe-mgmt.com/comprar_a.htm, 21ago05. 9:00

<http://www.deloitte.com/dtt/section>, 20ago05, 19:00

[www.**Ejecutivos de Finanzas**.InfoLatina](http://www.Ejecutivos de Finanzas.InfoLatina), 22ago05 18:00

www.Sayco Corporativo, 21ago05, 5:00 a. m.

[www.**condusef.gob**](http://www.condusef.gob), 20ago05, 9:00

[www.**mural.com**](http://www.mural.com), 20ago05, 9:00

(*) Extractos del libro Fusiones y Adquisiciones. Un arte, una técnica o simplemente sentido común. Editorial Dunken.. Fusiones y Adquisiciones (*) Por el Dr. Daniel J. Rosamilia (**)

XII.- ANEXOS

ANEXO 1

DEVALUACION-INFLACION MEXICO-U.S.A 1970-2005
 ACTUALIZADA HASTA: Junio 30, 2005
 (Esta tabla se actualiza cada mes)

PRES/AÑO	I N F L A C I O N %			D E V A L U A C I O N %			VALUACION	INPC.MEX	INPC.USA	
	MEXICO	U.S.A.	DIFER %	FAC.INCR.	PARIDAD \$	INCR.%				FAC.INCR..
GDO 1970	4.69	5.72	-0.97	1.000	12.50	0.00	1.00	0.00	0.0245	38.80
LEA 1971	4.96	4.38	0.55	1.006	12.50	0.00	1.00	0.55	0.0257	40.50
LEA 1972	5.56	3.21	2.27	1.028	12.50	0.00	1.00	2.84	0.0271	41.80
LEA 1973	21.37	6.22	14.27	1.175	12.50	0.00	1.00	17.51	0.0329	44.40
LEA 1974	20.60	11.04	8.61	1.276	12.50	0.00	1.00	27.63	0.0397	49.30
LEA 1975	11.30	9.13	1.99	1.302	12.50	0.00	1.00	30.17	0.0442	53.80
LEA 1976	27.20	5.76	20.27	1.566	22.00	76.00	1.76	-11.04	0.0562	56.90
JLP 1977	20.66	6.50	13.29	1.774	22.00	0.00	1.76	0.78	0.0678	60.60
JLP 1978	16.17	7.59	7.97	1.915	23.00	4.55	1.84	4.09	0.0787	65.20
JLP 1979	20.02	11.35	7.79	2.064	23.00	0.00	1.84	12.19	0.0945	72.60
JLP 1980	29.84	13.50	14.40	2.362	24.00	4.35	1.92	23.00	0.1227	82.40
JLP 1981	28.69	10.32	16.65	2.755	25.00	4.17	2.00	37.74	0.1579	90.90
JLP 1982	98.85	6.16	87.31	5.160	150.00	500.00	12.00	-57.00	0.3140	96.50
MMH 1983	80.78	3.21	75.15	9.038	197.45	31.63	15.80	-42.78	0.5676	99.60
MMH 1984	59.16	4.32	52.57	13.789	250.00	26.61	20.00	-31.05	0.9034	103.90
MMH 1985	63.75	3.56	58.12	21.804	475.00	90.00	38.00	-42.62	1.4793	107.60
MMH 1986	105.75	1.86	101.99	44.042	924.00	94.53	73.92	-40.42	3.0436	109.60
MMH 1987	159.17	3.65	150.04	110.122	2209.70	139.15	176.78	-37.71	7.8880	113.60
MMH 1988	51.66	4.14	45.64	160.377	2281.00	3.23	182.48	-12.11	11.9630	118.30
CSG 1989	19.69	4.82	14.19	183.138	2650.00	16.18	212.00	-13.61	14.3190	124.00
CSG 1990	29.93	5.40	23.27	225.757	2948.00	11.25	235.84	-4.28	18.6050	130.70
CSG 1991	18.79	4.21	13.99	257.348	3074.00	4.27	245.92	4.65	22.1010	136.20
CSG 1992	11.94	3.01	8.67	279.659	3121.00	1.53	249.68	12.01	24.7400	140.30
CSG 1993	8.01	2.99	4.87	293.273	3329.00	6.66	266.32	10.12	26.7210	144.50
CSG 1994	7.05	2.56	4.38	306.112	4940.00	48.39	395.20	-22.54	28.6050	148.20
EZP 1995	51.97	2.83	47.78	452.378	7680.00	55.47	614.40	-26.37	43.4710	152.40
EZP 1996	27.70	2.95	24.04	561.133	7860.00	2.34	628.80	-10.76	55.5140	156.90
EZP 1997	15.72	2.29	13.12	634.771	8200.00	4.33	656.00	-3.24	64.2400	160.50
EZP 1998	18.61	1.56	16.79	741.354	9940.00	21.22	795.20	-6.77	76.1950	163.00
EZP 1999	12.32	3.25	8.78	806.454	9600.00	-3.42	768.00	5.01	85.5810	168.30
EZP 2000	8.96	3.39	5.39	849.918	9590.00	-0.10	767.20	10.78	93.2480	174.00
VFQ 2001	4.40	1.55	2.81	873.783	9169.00	-4.39	733.52	19.12	97.3540	176.70
VFQ 2002	5.70	2.38	3.25	902.153	10361.00	13.00	828.88	8.84	102.9040	180.90
VFQ 2003	3.98	1.88	2.06	920.722	11237.20	8.46	898.98	2.42	106.9960	184.30
VFQ 2004	5.19	3.26	1.87	919.062	11218.30	8.27	897.46	2.41	112.5500	190.30
VFQ 2005/6	0.80	2.21	-1.38	908.020	10764.50	-4.21	861.16	5.44	113.4470	194.50

INFLACION ACUM 1970-2005 en % = 485380 430

Pres/Año/Mes	MEXICO	U.S.A.	DIFER %	FAC.INCR.	PARIDAD \$	INCR.%	FAC.INCR..	VALUACION	INPC.MEX	INPC.USA
	I N F L A C I O N %			D E V A L U A C I O N %						
	hasta: Junio 30, 2005							México	U.S.A.	
	% Inflación en 2005							0.80	2.21	

BASE 1970 = 1.0

VALUACION HASTA: Junio 30, 2005	5.44 %
TIPO DE CAMBIO DE EQUILIBRIO:	\$11.35

INPC's son reales hasta: Junio 30, 2005

La Paridad Peso/Dólar está en Viejos Pesos

COLOR ROJO INDICA SOBREVVALUACION
 COLOR AZUL INDICA SUBVALUACION

ANEXO No. 2

LA GRAN
SOCIEDAD
ADMINISTRADORA

CARTERA: BITAL
Número de crédito

REVISIÓN DE EXPEDIENTE

Liquidado

No

Ubicación expediente

MEX GDL LEON FALTANTE

Fecha de revisión _____

Captura legal del crédito Si ___ No ___

Firma de Supervisor _____

Datos Generales

Nombre del deudor _____
Estado _____ Ciudad _____ Municipio o Delegación _____
Colonia _____ Dirección completa _____

Documentación

	SI	NO	OBSERVACIONES
EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO			
Solicitud de crédito			
Comprobante de ingresos			
Estudio socio-económico			
Cartas recomendación			
Referencias personales y comerciales			
Evaluación crediticia banco / Inmobiliaria			
Avalúo de la garantía			
Testimonio / escritura original contrato de apertura y cancelación de hipoteca			
Inscripción en Registro Público de la Propiedad			
EXPEDIENTE JUDICIAL			
Convenio modificadorio			
Convenio Judicial			

SI NO OBSERVACIONES

EXPEDIENTE JUDICIAL

Demanda presentada en el juzgado
Memoranda o correspondencia de gestiones realizadas antes
y posterior a la demanda
Informe del avance del juicio emitido por abogado que lleva
el caso
Cualquier otro documento que soporte gestiones y seguimiento