



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN Y
LÍMITE DE CRÉDITO EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

**LUIS LEIJA CABRALES
ABRAHAM MARTÍNEZ HERREJÓN**



MÉXICO, D. F.

2008



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN Y
LÍMITE DE CRÉDITO EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUIS LEIJA CABRALES

ABRAHAM MARTÍNEZ HERREJÓN

ASESOR:

L.A. Y MTRO. ROLANDO GARCÍA MORALES



MÉXICO, D. F.

2008

Agradecimientos:

Luis Leija

A mis padres por su apoyo y ejemplo,
a Sofía por acompañarme en el camino,
a mi hermano por su amistad,
a la Universidad por esta gran oportunidad,
y a mis maestros por sus enseñanzas,
gracias por ayudarme a ser mejor persona.

Abraham Martínez

A mis padres, Agustín y Rosario, les agradezco su apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños. Soy afortunado por contar con su amor, comprensión, lo cual ayudo a culminar esta aventura llamada Universidad.

A mis abuelos, Jorge Herrejón y María Rejón, quienes estuvieron y están conmigo en cuerpo y alma por siempre. Gracias por sus oraciones, sus bendiciones y por preparar este camino llamado destino.

A mis profesores de la H. Facultad de Contaduría y Administración que compartieron sus conocimientos. Especialmente a Rolando García Morales que brindo su apoyo en la realización de este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración por habernos formado como profesionales, no los defraudaremos...

A Dios, por darme la posibilidad de soñar este sueño llamado Vida. Gracias.

Índice

I.	Introducción	2
1.	Organigrama Electronix	3
II.	Objetivo de la investigación	6
III.	Metodología Empleada	6
1.	Análisis e Identificación de las Causas	6
2.	Análisis Funcional.....	6
	Plan de entrevistas	8
IV.	Alcance del Proyecto.....	9
V.	Recolección de Información.....	10
1.	Análisis de Información	10
	Área Comercial	10
	Area de Cobranzas.....	11
VI.	Diagnóstico	13
1.	Análisis de la Cartera	13
2.	Composición de la Cartera al mes de Marzo.....	13
3.	Análisis de Pareto al Procedimiento de Calificación de Cliente y Límite de Crédito	17
4.	Descripción de Puesto de Administrador Comercial.....	22
	Datos Básicos.	22
	Áreas de Responsabilidad Técnica.	23
	Perfil Del Puesto.....	24
5.	Análisis Tipo Árbol de la problemática de Capacitación del A. Comercial.	25
6.	Comparación de los procedimientos.	26
	Comparacion del procedimiento actual Con el generado a raíz de los flujogramas.	26
VII.	Propuesta de Mejora.....	30
1.	Diagrama (ver Anexos).....	30
2.	Narrativa del Procedimiento.....	30
	Ventas	30
	Comercial.	30
	Cobranzas Corporativas.....	31
	Sistemas.....	31
	Comercial.	31
	Cobranzas Corporativas.....	32
3.	Descripción de Propuesta	32
	Modelo de Diagrama Propuesto.	32
4.	Políticas Propuestas.....	32
5.	Aspecto de mejora en el proceso de venta (hoja de revisión de clientes).....	34
6.	Detección de Necesidades de Capacitación.	35
	Implementación de Plan de Capacitación para el Área Comercial.	35
	Establecimiento Del Contexto Ideal.	35
	Establecimiento De La Situación Actual.	35
VIII.	Conclusiones	36
IX.	Anexos	37
1.	Descripción de Actividades del Área de Cobranzas.....	37
2.	Datos importantes recolectados durante las entrevistas.....	37
	Entrevista Gerente de Cartera (Carmen Ledezma)	37
	Entrevista Analista de Crédito (Pedro Ángeles)	39
3.	Políticas Generales de Crédito	40
4.	Información Adicional Sobre la Industria	41
	Documentos Fuente	43
5.	Fuentes consultadas.....	44

I. Introducción

Nos encontramos inmersos en un mundo en el cual la relación cliente-empresa es cada vez más compleja, especialmente por la apertura de mercados, donde quien requiere bienes o servicios tiene diversas alternativas para satisfacerse.

Ante esta situación las empresas se empeñan en diferenciar sus productos o servicios, para incrementar su competitividad y para tal fin invierten gran cantidad de recursos.

En ocasiones la sola inversión no es suficiente, por lo cual recurren a diversas estrategias como son: alianzas, enfocarse a mercados específicos, estrategias de precios, otorgamiento de créditos, entre otros.

La industria electrónica a nivel mundial se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, ya que participa en los procesos de fabricación de otros productos, que van desde la industria juguetera hasta la automotriz, electrodomésticos y demás. La dinámica e importancia desarrolladas por el sector electrónico ha estimulado importantes flujos de comercio a nivel mundial. Durante la década de los noventa, el comercio de productos electrónicos mostró el mayor nivel de crecimiento, comparado con otros sectores manufactureros, alcanzando tasas promedio anuales de 12.1%.¹

La Industria de la tecnología es una de las más afectadas por la gran dinámica que la caracteriza, por lo tanto recurre a la generación de estrategias múltiples para mantener un perfil competitivo.

La empresa **Electronix** participa en este mercado y ha venido trabajando desde muchos años atrás con sistemas de información y control, buscando la eficiencia administrativa. Actualmente toma medidas para contrarrestar los efectos negativos de la dinámica del mismo.

Sin embargo en los últimos meses se han identificado áreas de oportunidad relacionadas con la gestión comercial de clientes, como son: sobregiro de límites de crédito y recuperación de cartera; a niveles considerables, esto ha originado conflicto entre las Áreas de Venta y Cobranzas y a su vez han recibido una alerta del área de Finanzas por incremento en el riesgo de recuperación de la cartera. En este conflicto las dos áreas han manifestado que siguen el procedimientos y políticas establecidas por la empresa, por lo cual no hay un responsable claro de esta situación ni se identifica la causa de la misma.

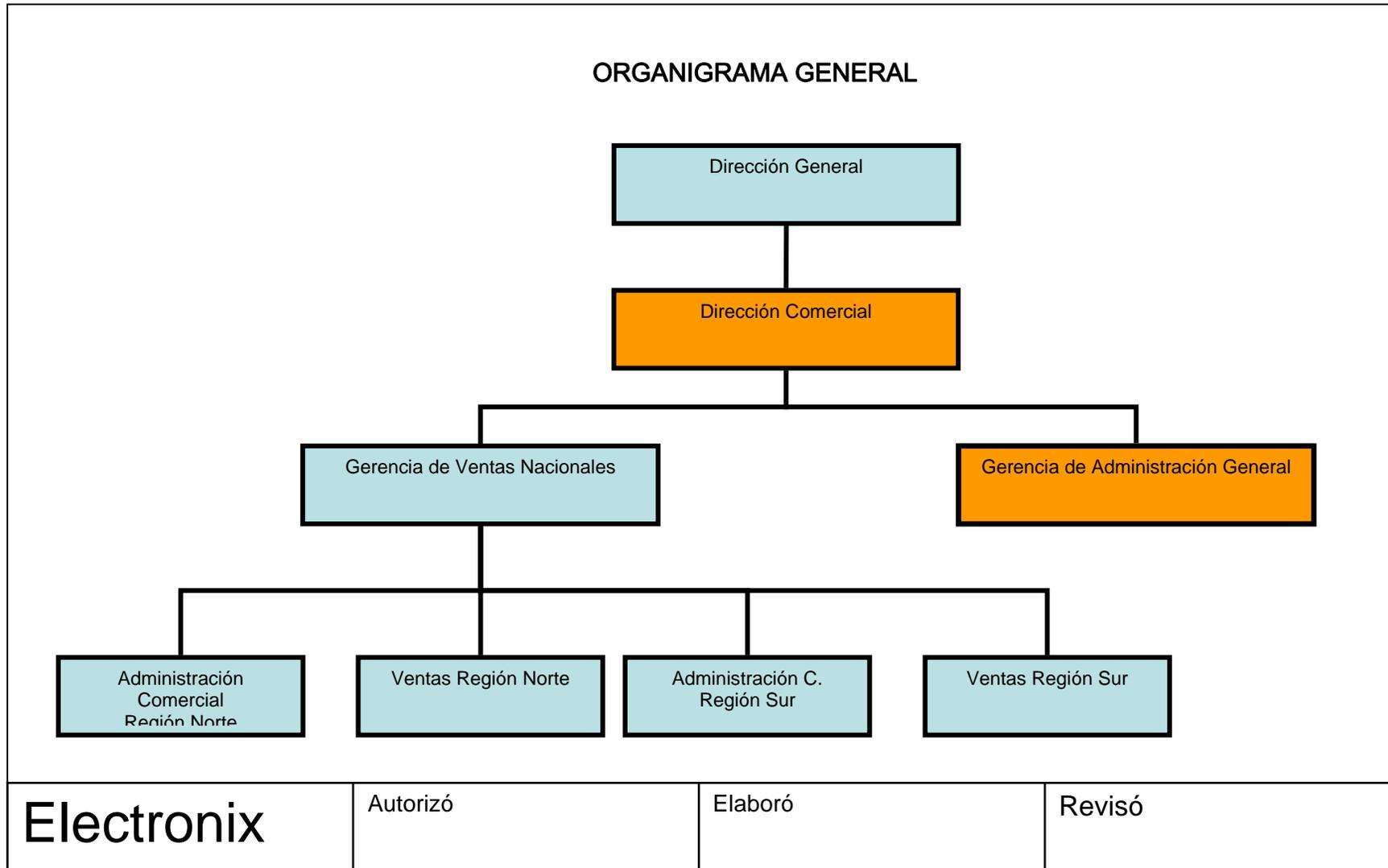
Esta situación orilla a realizar un análisis del procedimiento de otorgamiento de crédito y la correspondiente propuesta de mejora del mismo para adaptarlo a la situación actual.

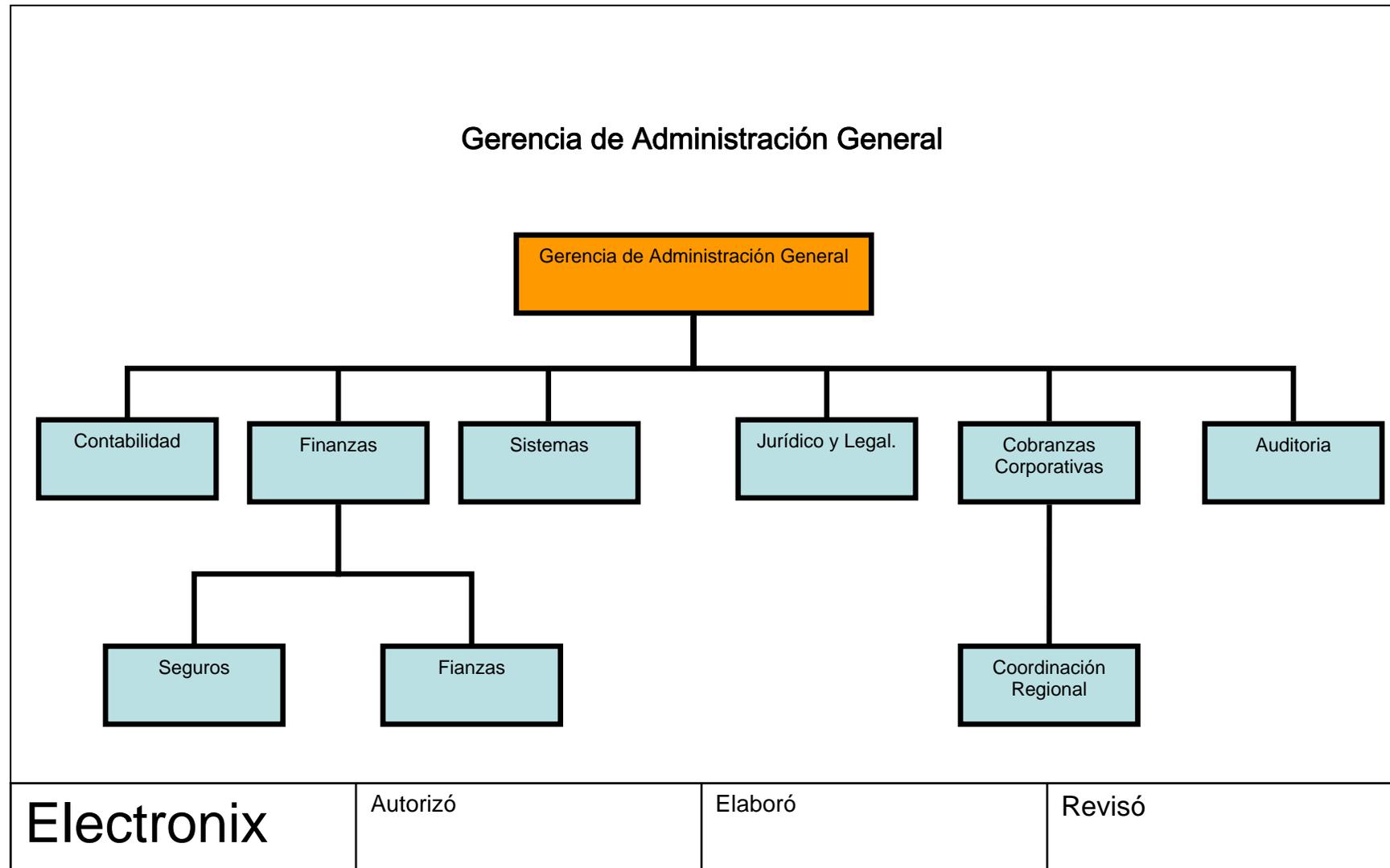
¹ Jaén, Jiménez, B. *Los Nuevos retos de la Industria electrónica en Jalisco*, Gaceta Universitaria: Universidad de Guadalajara: Número 314. Lunes 22 de Septiembre de 2003.

1. Organigrama Electronix

Para poder identificar en un contexto mas realista la problemática analizada dentro del proyecto es necesario conocer la actual estructura organizacional, una de las características mas importantes dentro de la misma es el hecho de que por ser una empresa electrica-electronica la parte de la ingenieria juega un papel importante dentro de la operación del negocio, especialmente en la parte de promoción y de ventas.

El presente analisis se desarrolla en departamentos del área comercial y de administración general es por ello que a continuación se presenta el organigrama general de la empresa del cual se desprende la Gerencia de Administración General, punto clave para el procedimiento de calificación y limite de créditos para clientes.





I. Objetivo de la investigación.

El objetivo de nuestro estudio es determinar mediante el análisis y revisión del procedimiento de Calificación y Límite de Crédito a clientes en la empresa ELECTRONIX S.A. DE C.V., mostrar en forma objetiva la relación que prevalece entre el sobregiro de cartera y la aplicación del procedimiento para la alta, ajuste o modificación de límites de crédito de los clientes, así como de la determinación de las actuales políticas de crédito, de tal modo que tengamos un punto de comparación y nos permita presentar una propuesta de modificación al procedimiento, tratando de obtener así los lineamientos a seguir para poder establecer un adecuado procedimiento de análisis de créditos de los clientes, desde la solicitud de los mismos hasta el mantenimiento de las cuentas de cada uno de ellos.

II. Metodología Empleada.

Con el objeto de seguir una secuencia lógica en el desarrollo de este análisis y revisión al procedimiento y considerando la problemática anteriormente mencionada optamos por aplicar la siguiente metodología:

1. Análisis e Identificación de las Causas

- a) A través de análisis de las principales cuentas de los clientes.
- b) A través de la observación de los hechos mas significativos del 2007.
- c) Análisis de Cartera de clientes al mes de Marzo y Abril, se tomarón como base ya que en ese periodo se llevó a cabo la investigación de crédito y se consideran los datos actuales como parte del análisis del procedimiento.

2. Análisis Funcional

Descripción de las finalidades de las diferentes áreas para poder visualizarlas desde diferentes perspectivas para entender su situación particular.

- Definición de responsables de las actividades involucradas en el procedimiento.
- Funciones deseadas, efectos esperados del procedimiento de alta, ajuste y modificación de créditos.

- Descripción de cada una de las actividades de las Áreas participantes.

Objetivo: Emplear los procedimientos adecuados para reunir eficazmente todos los datos que puedan aportar elementos para determinar la raíz del problema.

1) Documentos Fuente: análisis del contenido de todos los documentos de referencia.

- Diagrama de Procedimiento de crédito Actual.
- Manual de Crédito
- Circulares referentes al crédito
- Información existente de clientes:
 - a) Clientes en Abogado (*Clientes con problemas de morosidad que han sido llevados a términos legales para reclamar pagos*).
 - b) Lista Negra. (*Clientes con los que se han tenido malas experiencias por lo que definitivamente se ha optado por no hacer negocio con ellos*).
 - c) Clientes Problema. (*Clientes que se ha identificado que tienen una dificultad recurrente en algún aspecto comercial*).

- Formatos:
 - a) Solicitud de alta de clientes
 - b) Clientes de alto riesgo.
- Compañías Investigadas.
- Reportes de Análisis de Cartera.
- Procedimientos “Mejor Práctica” a utilizarse como referencia.

2) La entrevista: a agentes que efectúan el trabajo y sus responsabilidades, es decir a las personas que ocupan los cargos mencionados anteriormente en alcance del proyecto.

3) La observación de los actos efectuados por los agentes.

a) Examen preliminar: como se presentan los productos, grado de competencia de los agentes, ritmo de trabajo, naturaleza de los medios y condiciones del empleo.

b) Establecimiento de un plan de observación

c) Lista de la información: Recorrido del procedimiento, flujograma.

d) Registro de los hechos observados: Mediante la hoja de trabajo

Plan de entrevistas

A continuación se presenta el plan de la entrevistas para la recolección de información con los participantes directos del procedimiento.

Plan de Entrevistas Calificación y Límite de Crédito del Cliente																				
ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predeces	Resource Names	30 Mar '08							08 Apr '08						
							F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	
1	Entrevista 1 Gerente de Cartera	1 day	Mon 31/03/08	Mon 31/03/08		Guia de la Entrevista														
2	Entrevista 2 Personal de Área Comerci	1 day	Tue 01/04/08	Tue 01/04/08	1	Guia de la Entrevista														
3	Entrevista 3 Personal de Sistemas	1 day	Wed 02/04/08	Wed 02/04/08	2	Guia de la Entrevista														
4	Entrevista 4 Credit Manager	1 day	Thu 03/04/08	Thu 03/04/08	3	Guia de la Entrevista														
5	Análisis de Información	1 day	Fri 04/04/08	Fri 04/04/08	4	Tabulador de Informac														

Page 1

IV. Alcance del Proyecto

La presente investigación tendrá un alcance a nivel divisional con los siguientes responsables. Los cuales fueron considerados en primer termino por ser señalados en el procedimiento actual y en segundo termino por la teórica intervención de las funciones en el procedimiento.

DIRECCION COMERCIAL ✓	ADMINISTRACION GENERAL ✓	COBRANZAS CORPORATIVAS ✓
FINANZAS ✓	CONTABILIDAD ✓	DEPARTAMENTO LEGAL ✓
AUDITORIA ✓		

Recolección de la Información: De acuerdo con el manual de crédito existente se optó por involucrar en la investigación a los siguientes departamentos como participantes.

DIRECCION COMERCIAL ✓	ADMINISTRACION GENERAL ✓	COBRANZAS CORPORATIVAS ✓
FINANZAS	CONTABILIDAD	DEPARTAMENTO LEGAL
AUDITORÍA		

V. Recolección de Información

1. Análisis de Información

Área Comercial.

Principales puntos críticos del proceso identificados en el área comercial.

- Obtención de documentación en personas morales, principalmente de estados financieros. Este punto presenta problemas debido a que muchos clientes, especialmente las pequeñas y medianas empresas se rehusan a entregar información financiera por considerarla confidencial. También encontramos el caso de que por situaciones motivadas por la venta, son aceptadas ordenes de compra o pedidos sin contar con toda la documentación, por lo que se retrasa el alta de pedidos en el sistema y el inicio de los trabajos por no tener numero de proyecto lo que trae como consecuencia que los tiempos de entrega se pongan en riesgo y existan posibilidades de caer en penalización por parte del cliente. (Este sería el caso de excepción en el cual se da un alta con bloqueo comercial, dicho caso debe contar con todas las autorizaciones pertinentes y considerarse que hasta no completar el proceso de alta del cliente será bloqueado por lo que no se podría al finalizar el proyecto realizar una factura y generar la venta correspondiente).
- Falta de criterio para la definición de límites de crédito en el proceso (El área comercial solicita el alta con un monto de crédito definido en función del pedido)
- Escaso análisis en la documentación que entrega el cliente para la determinación del límite del mismo.
- Se identificó que cuando el área comercial da de alta a un cliente, en ocasiones no se pregunta a que dirección se debe de facturar, (puede que sea la diferente la dirección fiscal a la dirección de facturación, por lo que se da de alta al cliente con datos erróneos y posteriormente origina un atraso en la facturación y cobranza del pedido.
- Falta de capacitación al área comercial para la ejecución del procedimiento.

Observaciones por parte del área comercial.

- Falta de análisis en la definición de condiciones comerciales para personas físicas (plazos).
- Se debe de incluir en el procedimiento la parte de instituciones financieras (sobre el trato que deben de tener, el papel juegan dentro del proceso, consideraciones se deben tomar cuenta para una entidad de este tipo.

- La firma de la dirección de la división solo tiene autorizado un monto de 12'9 Mxn, cuando en realidad hay pedidos que exceden esta cantidad. Se debe de definir parámetros de nivel de autorización de firma dentro del manual.
- No esta especificado un punto intermedio entre los límites de crédito, de 5'0 mxn se salta a los 80'0 mxn.
- La revisión del procedimiento debe hacerse por lo menos una vez al año.

Áreas de Oportunidad identificadas.

- Cambios en el manual según las necesidades y requerimientos del área.
- Ajustar los montos de acuerdo a la clasificación de los clientes.

Area de Cobranzas.

Principales puntos críticos del proceso identificados en el área Cobranzas.

- Mayor análisis en la definición del límite y condiciones generales del cliente.
- Escalación para aprobación de movimientos de alta o ajuste, cuando el análisis del área de cobranzas determina que no es viable el movimiento en dicho cliente. No hay autoridad para decir que NO, por lo que se solicita que se deje un escrito como evidencia para la minimización. Liberación del cliente a partir del escrito.
- Recepción incompleta de documentación por parte del área comercial.
- Falta de capacitación del área comercial para conocimiento del proceso.
- Saturación de alta de clientes en los últimos días del mes.
- Cliente no proporciona toda la información al área comercial

Observaciones por parte del área cobranzas corp.

- Porcentaje de credibilidad del cliente en base a sus documentos de acuerdo con la experiencia del area es del 60%, el resto de la decisión se basa en otras referencias e historial de pago con otros proveedores y criterio del analista de crédito.
- Registro electrónico de documentos del cliente al se procura hacer al menos en el 90% de los casos.
- Cuando el monto solicitado para el cliente excede los 12'0 MXN se solicitan garantías en original (Carta de crédito, fianza, bien inmueble, cesión de derechos).
- Aunque la información que se solicita para la elaboración del alta de clientes se requiere diversos documentos, se considera la correcta y necesaria para poder identificar cualquier tipo de riesgo.
- Saturación del correo electrónico, perdida de tiempo en reiniciar la computadora para ejecutar los procesos.
- Toma de decisión total en cuanto al procedimiento.

Áreas de Oportunidad identificadas.

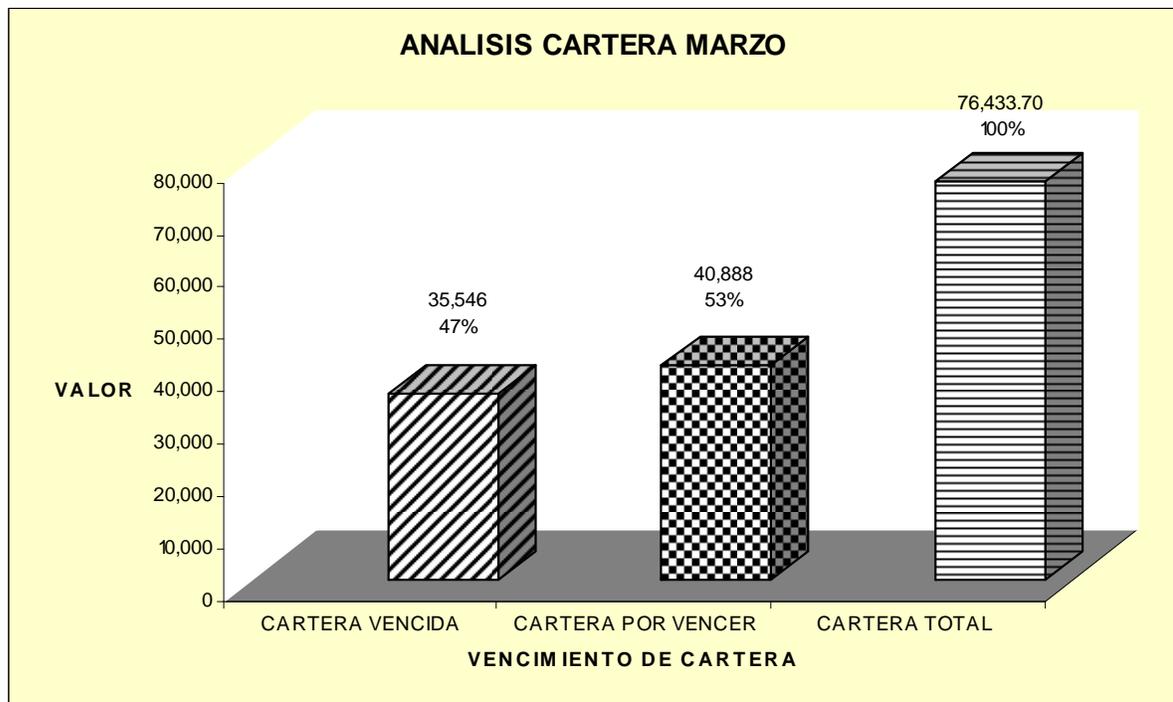
- Que se determine un cierre para dar de altas a clientes el último día o los últimos dos días del mes y que solo se darán de alta aquellos clientes con los cuales se haya firmado el pedido desde principios de mes y no uno o dos días antes.
- Capacitación del área comercial para tener un mejor análisis y determinación del límite o ajuste de crédito al cliente.
- Mayor comunicación entre el área comercial y cobranzas en cuanto a la definición del límite del cliente y para mantener una cartera de clientes sanos.
- Equipos de cómputo nuevos con mayor capacidad y rapidez para el área de cobranzas, ya que implicaría un ahorro en tiempo y por ende en dinero.
- Que la función de modificación y ajuste de líneas de crédito para clientes en el sistema se realice directamente en el área de cobranzas y no llevarla a otro departamento, ya que se puede mejorar la eficiencia de tiempos para la ejecución del procedimiento.

VI. Diagnóstico

1. Análisis de la Cartera

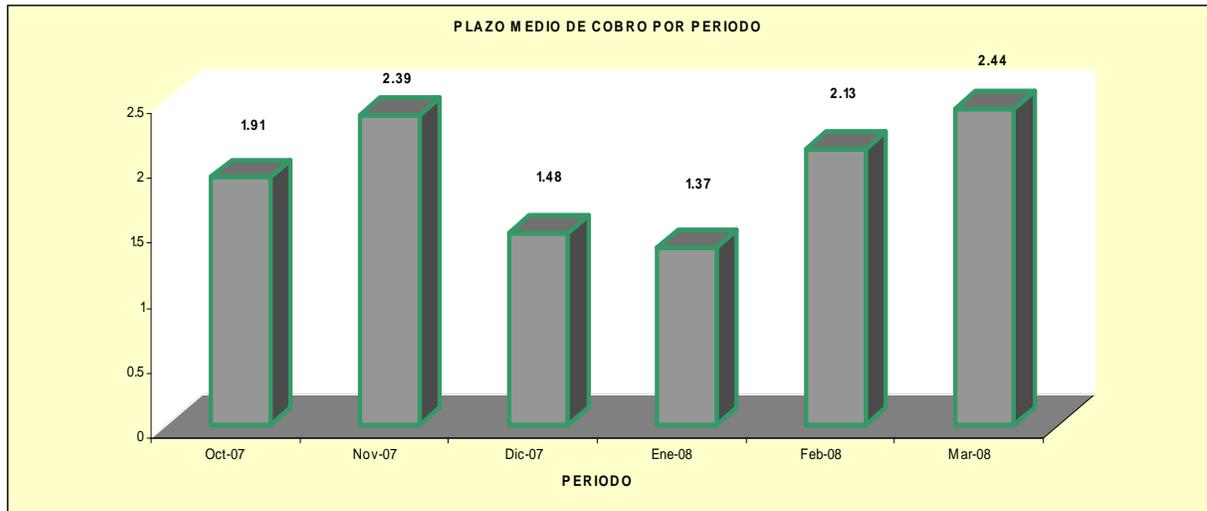
Al analizar la cartera de clientes nos pudimos dar cuenta de las siguientes puntos:

2. Composición de la Cartera al mes de Marzo



A) PLAZO MEDIO DE COBRO POR MES

Marzo 2.44



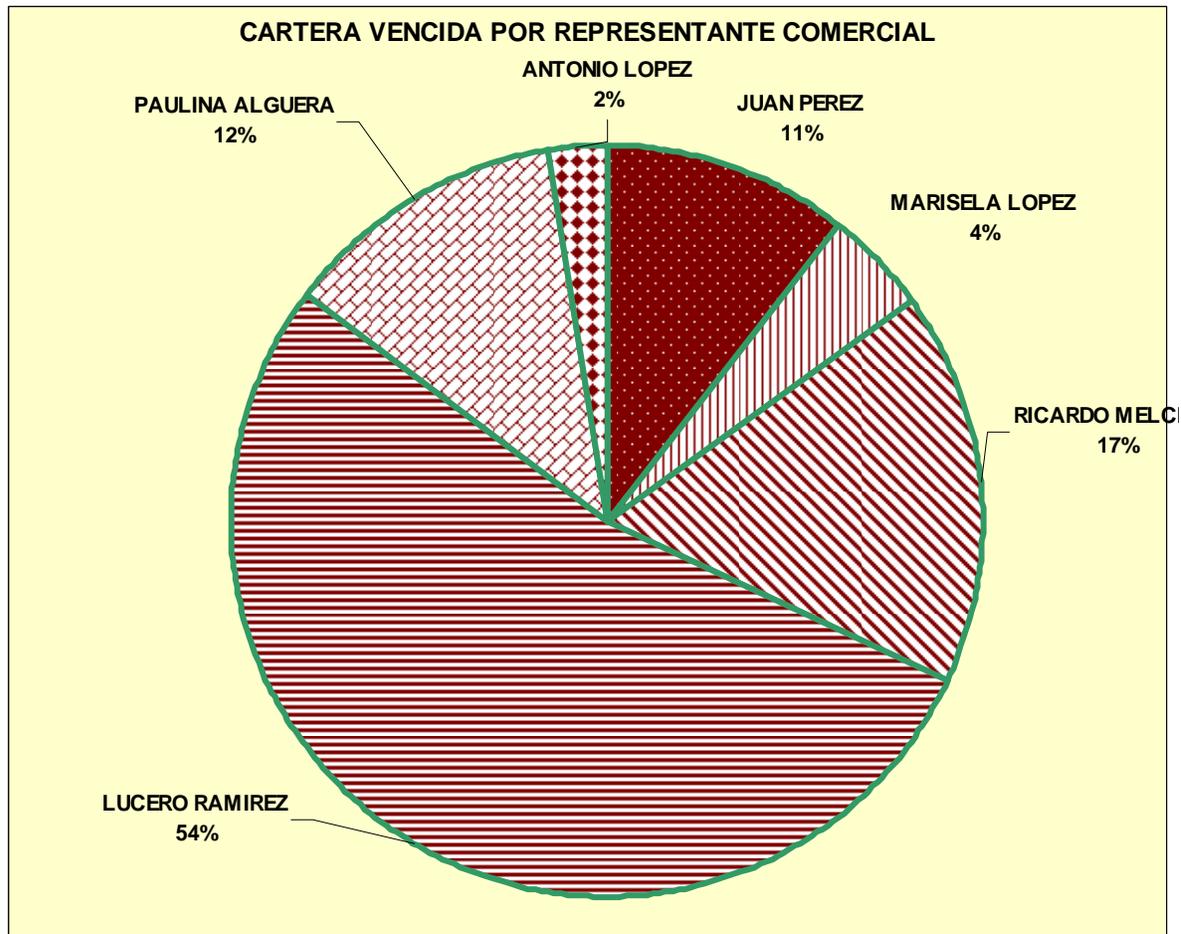
El departamento de Cobranzas emite un reporte sobre el plazo medio de cobro, el cual nos indica cuanto tiempo tarda la cobranza de lo facturado en cada mes. Podemos comparar el tiempo de cobranza real mostrado en esta gráfica contra las condiciones comerciales de pago a 30 días, lo que nos muestra que la recuperación de la cartera si bien se realiza en un lapso razonable, no se están respetando las condiciones comerciales cabalmente.

Con este pequeño análisis nos podemos dar cuenta se tiene un elevado porcentaje de cartera vencida, casi a la par la cartera por vencer de los cuales casi el 50% representan clientes de gobierno.

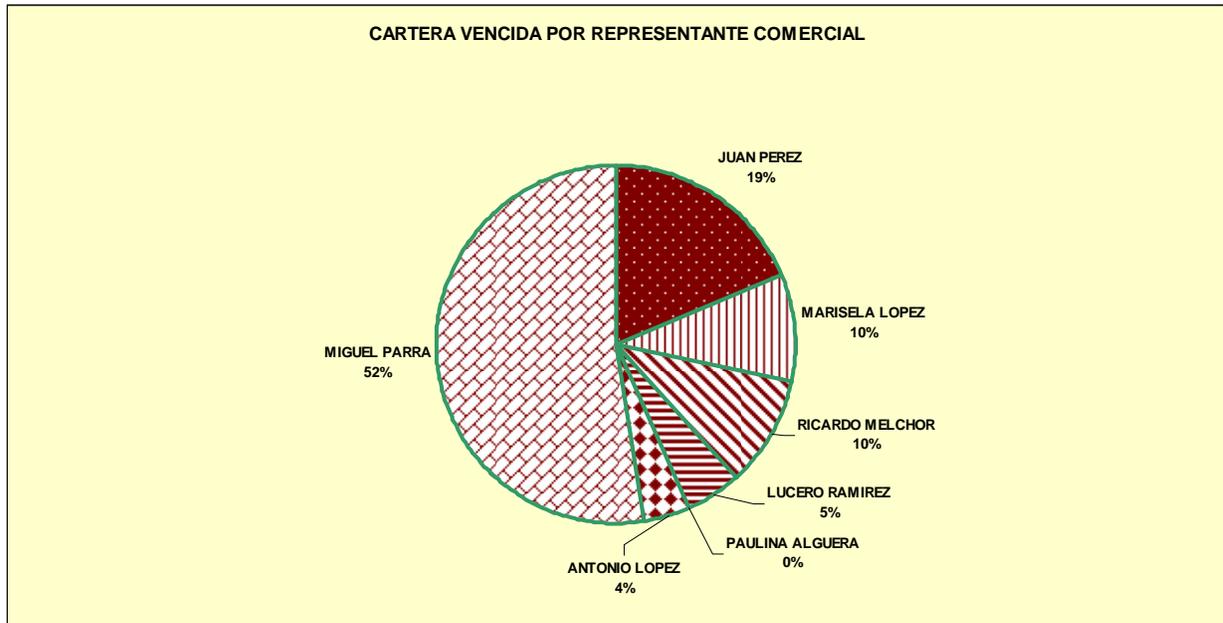
PLAZO MEDIO DE COBRO

Otro dato sumamente relevante es el plazo medio de cobro que al mes de Marzo tuvo un incremento para posicionarse en 2.44 en referencia a trimestre anterior donde el plazo oscilaba entre 1.4 y 2.1. El plazo medio de cobro se considera el tiempo en el que se logra recuperar la cartera medido en meses con respecto de la fecha en que fue emitida la factura.

PRINCIPALES CUENTAS VENCIDAS AL MES DE MARZO.



PRINCIPALES CUENTAS VENCIDAS AL MES DE ABRIL.



Principales Observaciones:

En referencia a la cartera vencida para el mes de Marzo identificamos los siguientes clientes:

HOSPITAL PURÍSIMA CIUDAD JUÁREZ (Sector Privado)

Oficina: Chihuahua.

Límite de Crédito: 43,816,542 MXN

Total Cartera: 7,080,567.06 MXN.

Total Vencido: 7,080,567.06 MXN.

ISSSTE (Institución Pública)

Oficina: México.

Límite de Crédito: 100,000,000.00 MXN

Total Cartera: 6,490,600.00 MXN.

Total Vencido: 6,490,600.00 MXN.

- Uno de los principales problemas que se identificó dentro del análisis de la cartera es la homogeneidad de la misma cartera ya que identificamos clientes tanto de instituciones privadas como publicas.
- Tanto el sector público como privado tiene cuentas con vencimientos considerables, siendo que las condiciones comerciales son totalmente diferentes, dicha diferenciación y tratamiento para los clientes no se encuentra identificada
- De las principales cuentas con vencimiento el 20% ha sobregirado su límite de crédito por lo que se confirma la falta de una revisión de límites de crédito de los clientes.

Con la comparación y análisis de la cartera vencida por representante del área comercial nos podemos dar cuenta de que el problema de sobregiro de cartera y definición de límites de crédito no es particular un solo tipo de cliente, o de un solo administrador comercial, sino que representa un problema general del área comercial lo cual justifica el análisis y propuesta de mejora del procedimiento de otorgamiento de crédito.

3. Análisis de Pareto al Procedimiento de Calificación de Cliente y Límite de Crédito

A través de dicho análisis trataremos de identificar el 20% de las causas que A través de dicho análisis trataremos de identificar las principales causas que provocan un impacto critico dentro del procedimiento esto se realizo a través de la observación de diferentes fenómenos presentados durante el proceso de alta, modificación y/o ajuste de límites de crédito en las dos areas con mayor involucramiento dentro del proceso, cobranzas y administrativo comercial.

Análisis del Área Comercial.

Semana 1.

Fenómeno o Eventos	Frecuencia					
	Lunes	Martes	Mier.	Jueves	Viernes	Total
Solicitud de Alta de clientes	1	1		1		3
Modificación de Limite de Crédito a clientes	1		1			2

Sobregiros de pedidos por ajuste de límites de créditos.	2	1	1		2	6
Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	1	1		1		3
Análisis de la documentación del cliente	1					1
Análisis del cliente con el área de ventas para alta o ajuste de crédito.		1				1

Semana 2.

Fenómeno o Eventos	Frecuencia					
	Lunes	Martes	Mier.	Jueves	Viernes	Total
Solicitud de Alta de clientes	1	1	1	2	4	9
Modificación de Limite de Crédito a clientes	1		1		1	3
Sobregiros de pedidos por ajuste de límites de créditos.	3	1		2	2	8
Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	1	1	1	2	1	6
Análisis de la documentación del cliente		1			1	2
Análisis del cliente con el área de ventas para alta o ajuste de crédito.				1		1

Nota: las observaciones realizadas para dicho análisis fueron realizadas del periodo 14 al 20 y del 21 al 30 de Marzo de 2008 las actividades y eventos señalados son por responsable comercial.

Cuadro Sintético de causas identificadas. Área Comercial

N o.	Lista de Eventos y/o causas dentro del proceso.	Numero de Casos	Acumulación en %
1	Modificación de Limite de Crédito a clientes	5	11%
2	Sobregiros de pedidos por ajuste de límites de créditos.	14	31%
3	Análisis de la documentación del cliente	3	7%
4	Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	9	20%
5	Análisis del cliente con el área de ventas para alta o ajuste de crédito.	2	4%

Análisis del Área Cobranzas.
Semana 1.

Fenómeno o Eventos	Frecuencia					
	Lunes	Martes	Mier.	Jueves	Viernes	Total
Solicitud de Alta de clientes	1	1	2	1	1	6
Modificación de Limite de Crédito a clientes	3		1			4
Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	2	1	1			4
Análisis de la documentación del cliente	2	1	2			5
Saturación del Correo para los movimientos solicitados		1		1	1	3

Semana 2.

Fenómeno o Eventos	Frecuencia					
	Lunes	Martes	Mier.	Jueves	Viernes	Total
Solicitud de Alta de clientes	1	1	2	2	4	10
Modificación de Limite de Crédito a clientes	1	2	1		1	4
Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	1	3	1	1	1	6
Análisis de la documentación del cliente	1	2	2	1	2	8
Saturación del Correo para los movimientos solicitados	1		1	1		3

Cuadro Sintético de causas identificadas. Área de Cobranzas

N o.	Lista de Eventos y/o causas dentro del proceso.	Numero de Casos	Acumulación en %
1	Modificación de Limite de Crédito a clientes	16	15%
2	Saturación del Correo para los movimientos solicitados.	6	11%
3	Análisis de la documentación del cliente	13	25%
4	Documentación Incompleta para la solicitud de alta de cliente.	10	19%
5	Solicitud de Alta de clientes	16	30%

Principales Observaciones identificadas a raíz del análisis para el área comercial:

En cuanto a solicitudes de alta de clientes solamente el 25% de las solicitudes son analizadas por la parte comercial.

El 30% porcentaje es enviado a una agencia de investigación de crédito por diferentes razones entre las que cabe destacar, falta de entrega de estados financieros auditados, mayor consistencia en el análisis crediticio, opinión y recomendaciones de un agente externo.

El 7% de las solicitudes de alta para el área comercial son analizadas profundamente, representando el 27% de la problemática actual.

Dentro del área comercial el principal problema que se identifico fue la documentación incompleta que representa el 20% del total de los eventos ocasionando un impacto crítico dentro del desarrollo del procedimiento.

Por el lado del departamento de Cobranzas el análisis arrojó las siguientes observaciones:

Las modificaciones de límite de crédito representan el 15% de los eventos presentados en el procedimiento, sin embargo representa un problema del departamento.

La solicitud e alta en clientes que en cantidad representa el 30% de los casos, no ocasiona un impacto crítico en los problemas dentro del procedimiento.

Por el lado de cobranzas el principal problema detectado en el departamento fue el de la documentación incompleta del cliente, pues representando el 19% de las causas, ocasiona un impacto crítico para en el desarrollo del procedimiento.

Una de las principales observaciones a los fenómenos ya analizados es el hecho de que la frecuencia para solicitud de alta de clientes se incrementa los últimos días del mes, por no decir que el último día es el que más se solicita para realizar este tipo de movimientos. Al analizar más a fondo este problema se genera debido a que el pedido es firmado por el cliente un día antes o el mismo día que se esta presentando la solicitud.

Al finalizar el análisis y con base en comentarios y retroalimentaciones de los departamentos involucrados (Comercial y Cobranzas) se ponderaron los eventos críticos en una escala del 1 al 5, siendo 1 el de mayor impacto en el procedimiento.

1. DOCUMENTACION INCOMPLETA.
2. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACION ENTREGADA
3. SOBREGIROS DE PEDIDOS Y MODIFICACION DE LIMITES DE CREDITO.
4. ANALISIS DEL CLIENTE CON EL AREA DE VENTAS.
5. SOLICITUD DE ALTA DE CLIENTES.

Con los puntos anteriormente analizados pudimos identificar problemas en común para cada una de las áreas, por lo cual inferimos las siguientes conclusiones:

El problema del procedimiento de Solicitud y alta de Clientes, no recae solamente en un solo departamento si no en la falta de controles y establecimiento de políticas lo cual justifica la modificación del procedimiento.

El desconocimiento de los eventos criticos por parte de las diferentes areas genera problematica para la aplicación del Procedimiento de Calificación y Limites de Crédito.

4. Descripción de Puesto de Administrador Comercial

A partir de la recopilación de Información de los departamentos involucrados en el proceso de calificación y límite de crédito pudimos identificar el impacto y alcance que tiene el puesto del área comercial y de las funciones que debe de desempeñar dentro del mismo, para lo cual vamos a analizar detalladamente la descripción del puesto existente en la empresa.

Datos Básicos.

Descripción de Cargo		Válido desde:	01.10.2006		Responsable:
Nombre del Cargo	Administrador Comercial	Dept. / Localidad	Mexico		
Area Funcional	A&D BA - Business Administration - Automation & Drives	Tipo Función	Administración	Nivel Posición	
Ambito Operacional	Division/Grupo	Area operación	National	Tipo Negocio	Product Business
Datos Básicos	Misión de la Función	Evaluar, verificar , elaborar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con la administración comercial de los pedidos del área, basandose en procedimientos y politicas, a fin de proponer y dar alternativas de solución que garanticen el logro de lo			
	Dimensiones de la Función	El plan de ventas para este ejercicio 06 07 es de 158'4 Millones de Pesos			
	Contactos (internos / externos)	Con los departamentos de Cobranzas, Finanzas, Contabilidad, Jurídico, Sistemas, Logística			

Son los datos más generales para la organización, uno de los puntos que cabe mencionar es el tipo de negocio ya que se refiere completamente a un negocio de producto, tanto perfil como misión del puesto se enfocarán a actividades relacionadas con el mismo.

Otro de los puntos importantes que podemos identificar es el área con las que tendrá interacción constante para el desempeño de sus funciones. Si por un lado se puede corroborar los departamentos que están involucrados dentro del análisis del procedimiento, por otro podemos identificar que el área de Ventas no está mencionada en dicho campo. En cuanto a la interacción con agentes externos no viene identificado descripción alguna para el desempeño de las funciones cuando en realidad el puesto obliga al administrador comercial a tener una comunicación constante tanto con clientes y en ocasiones con proveedores.

Áreas de Responsabilidad Técnica.

Áreas de Responsabilidad / Tareas					
Prioridad	Qué - Cómo - Por qué	Responsabilidad	% total del trabajo	Criterios de medición	
Tareas	1	Revisar y / o autorizar Ofertas/ Cotizaciones de pedidos conforme a los procedimientos establecidos	Compartido	20	# de ofertas
	2	Elaborar facturas a clientes para el cobro de servicios, materiales y equipos previstos en el contrato, así como los adicionales	Total	10	# facturas
	3	Aplicar la política de devoluciones y garantías y dar seguimiento	Compartido	10	valor garantías
	4	Dar seguimiento a aclaraciones con técnicos	Compartido	10	# Problemas
	5	Control de costos de los pedidos	Total	15	costos pendientes
	6	Control de anticipos	Total	10	valor de anticipos
	7	Revisión y control de los gastos del área	Compartido	10	Gtos reales Vs.
	8	Apoyar la gestión de cobranza	Compartido	5	cartera vencida
	9	Control de ventas, VSP	Compartido	10	Venta y VSP real

El área que analizaremos es la responsabilidad técnica que traen consigo las tareas cotidianas, el grado de responsabilidad y el de los criterios de desempeño y de medición.

En general la mayoría de las actividades que se describen están focalizadas a la misión del puesto, entre los puntos más importantes que se analizaron están:

- El 70% de las actividades se desarrollan de manera operativa con la interacción de los departamentos involucrados,
- El 66% de las funciones son con responsabilidad compartida de las de más áreas.
- Solo el 20% de las actividades se refieren a análisis y control de negocio.
- En lo que se refiere al procedimiento de de calificación y límite de crédito no se menciona el proceso de solicitud, alta o ajuste de créditos de clientes.
- Únicamente una de las actividades involucra al departamento de cobranzas y se refiere a la gestión de la cartera de vencida y no al antecedente del proceso o la de las actividades que generan el problema de la cartera vencida.

Perfil Del Puesto.

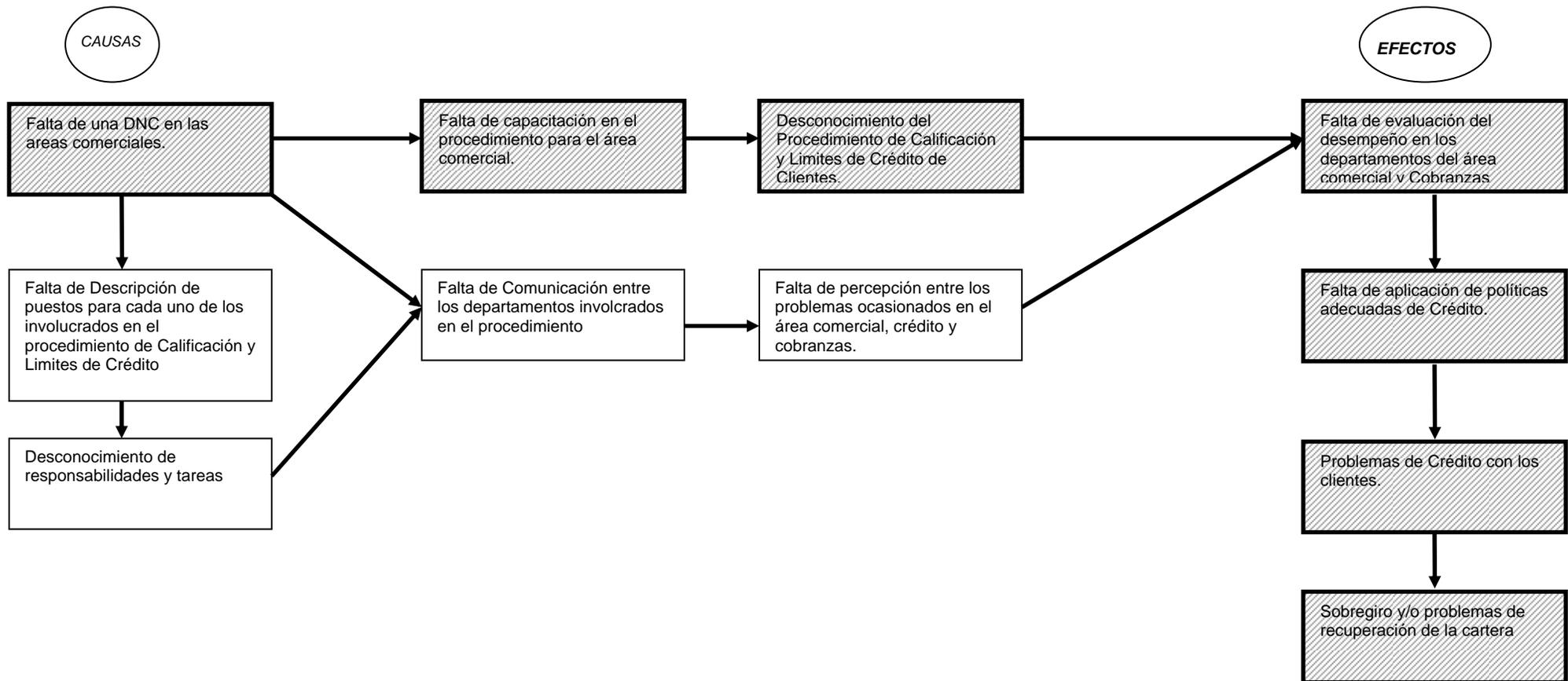
En esta parte únicamente identificamos los requisitos más importantes para cubrir la vacante, las capacidades necesarias agrupados en 4 campos conducción, enfoque, impacto y dirección

		Experiencia											
Experiencia	Profesional Variedad de Negocios	1 año en área administrativa											
	Proyectos / Procesos Variedad Areas Funcionales	Manejo de pedidos en SAP , reporte de SAP											
	Liderazgo Variedad Tipos de Función												
	Intercultural Variedad de Culturas												
		¿Cuáles de la siguientes Capacidades son las más relevantes para esta función? (por favor elija las 6 más relevantes)											
Capacidades	Orientación a Resultados / Toma de Decisiones / Iniciativa Creatividad / Orientation al Cambio C O N D U C C I O N		Habilidad para Analizar / Organización y Orientación a la Calidad / Habilidad para Aprender / Orientación Estratégica E N F O Q U E			Asertividad / Habilidad para Comunicar / Enfoque al Cliente / Crea Redes de Trabajo I M P A C T O			Entrena y Desarrolla / Crea buen Clima Laboral / Inspira y Motiva / Trabajo en Equipo G U I A Y D I R E C C I O N				
	Habilidad para Analizar [E]		<input type="checkbox"/>			Iniciativa [C]			<input type="checkbox"/>				
	Orientación a Resultados [C]		<input type="checkbox"/>			Enfoque al Cliente [I]			<input type="checkbox"/>				
									Creatividad [C]				
								Trabajo en Equipo [GyD]					
Responsable del Puesto		Dirección General			RRHH			Compensaciones					
México D.F. 15/Marzo /08		Lugar y fecha			Lugar y Fecha			Lugar y fecha					
Martín Ballesteros		Nombre y Apellido			Nombre y Apellido			Nombre y Apellido					
Firma		Firma			Firma			Firma					

5. Análisis Tipo Árbol de la problemática de Capacitación del A. Comercial.

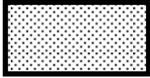
ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DENTRO DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y LIMITE DE CRÉDITO DEL CLIENTE.
Construcción del modelo explicativo.
Árbol de Causas.

CAUSA DEL SOBREGIRO DE CARTERA.



Procedimiento generado a partir del análisis de los cronogramas de actividades.

Para poder determinar una mejor comparación entre el actual y procedimiento y el derivado de nuestro análisis, se decidió marcar con texturas aquellas actividades críticas que se desarrollan de manera similar en los procedimientos.



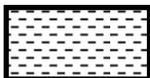
En esta parte podemos identificar el análisis de la documentación del cliente ya sea para movimiento de alta o de ajuste. En el procedimiento actual el área comercial determina el crédito en base a un estudio que no se especifica más a detalle, para posteriormente llenar el actual formato de alta modificación y ajuste.

En el procedimiento propuesto como primer punto de comparación se esta involucrando al área de ventas dentro de esta actividad al ser responsable de la recolección de la documentación del cliente, por otro lado el área comercial será responsable de analizar dicha información y en caso de que no este completa regresarla al area de ventas.



En este segmento del procedimiento vamos a referenciar el movimiento de ajuste de crédito al cliente, en el procedimiento actual es el área de cobranzas quien es responsable de determinar si es un movimiento de ajuste o no, restando únicamente el reenvío de la información para el departamento de sistemas.

A raíz del análisis de las actividades establecimos que debe de ser responsabilidad del área comercial determinar si es un ajuste de crédito o no por medio de un análisis previo donde se debe de considerar el historial crediticio y el contexto del cliente.



Con este textura vamos a identificar las actividades relacionadas con el movimiento de alta del cliente, como se menciona en la comparación anterior actualmente es el departamento de cobranzas quien tras en análisis envía el correo a sistemas para el movimiento y es el mismo departamento quien guarda respaldo de dicha información.

En el procedimiento propuesto es nuevamente el área comercial quien va a determinar el límite así como las condiciones de crédito mas optimas para el cliente, podemos identificar que por parte de cobranzas se realiza un check list de los documentos entregados.



En este textura identificamos las actividades de alta o ajuste que se llevan a cabo en situación de urgencia siendo en el procedimiento actual el único responsable el área de cobranzas ya que es quien solicita los movimientos y bloquea al cliente manteniendo informado al responsable del área comercial.

En el modelo propuesto se comparte la responsabilidad para este tipo de movimientos ya que el área de cobranzas verificara la fecha y firma del pedido de con el área comercial, con lo cual se le dará únicamente autorización a aquellos pedidos que hayan sido autorizados por el cliente dos días antes del cierre, en caso de urgencia será responsabilidad del área comercial dar de alta o modificar el crédito del cliente.



En esta parte identificamos la parte de verificación de los pedido por parte del area comercial, ya se bloqueo, facturación o ajuste de créditos.



Además de que en caso de que el crédito solicitado sea mayor a 200, 000MXN, se solicitará una investigación a una agencia de crédito con lo cual se tenga mayor información relativa al cliente.

VII. Propuesta de Mejora

1. [Diagrama \(ver Página 50\)](#)

La primera parte de la propuesta de la mejora consiste en determinar de acuerdo al diagnóstico realizado en conjunto con las áreas involucradas en el procedimiento, una narrativa del mismo que incluya las observaciones, puntos críticos y áreas de oportunidad identificadas.

2. *Narrativa del Procedimiento*

Las áreas comerciales de ventas y cobranzas que desarrollen una actividad involucrada dentro del proceso de calificación y límite de crédito deberán de cubrir los siguientes pasos:

Ventas.

El área de ventas analiza probabilidad del cliente para concretar el pedido.

Si se tiene una probabilidad del 80%, solicita al área comercial la verificación del cliente, dentro de la base de datos, de no ser así descarta cualquier probabilidad de entablar relaciones comerciales con el cliente.

Recolecta documentos del cliente según formato Ventas Comercial 1.

Comercial.

Verifica el movimiento solicitado a realizar en caso de ser ajuste de crédito, analiza el pedido de ventas del cliente así como su historial crediticio para determinar el ajuste de crédito y envía el correo al área de cobranzas corporativas indicando solicitando el movimiento.

En caso de que sea alta de cliente solicita reporte de buró de crédito por medio de la página de Internet www.burodecredito.com.mx, analiza documentos crediticios entregados por el cliente. Verifica si es un cliente de alto riesgo de corrupción según circular de Casa Matriz, en caso de serlo se debe llenar el formato de clientes de corrupción de alto riesgo.

Determina el límite así como las condiciones de crédito para el cliente y envía correo al área de cobranzas corporativas indicando el movimiento solicitado.

Verifica al prospecto-cliente dentro de la base de datos para corroborar que tipo de documentación es con la que se cuenta e indica al área de ventas la documentación que hace falta.

Si tiene los documentos completos verifica nivel de autorización en el formato único para alta, modificación y ajuste de crédito a deudores.

En caso de no tener los documentos completos se verificara con el área de ventas si el movimiento solicitado de alta es de urgencia para proceder con el trámite de la misma ante el departamento de cobranza, de lo contrario notifica a Ventas los documentos faltantes y solicita su recolección.

Cobranzas Corporativas.

Recibe correo por parte del área comercial indicando el movimiento solicitado, en caso de ser ajuste verifica la cuenta del cliente y reenvía correo al área de Sistemas para generar el movimiento.

En caso de ser alta de cliente realiza una Lista de Verificación de los documentos crediticios del mismo, si la línea de crédito solicitada es mayor a 200´000 MXN, solicita investigación de crédito a agencia externa, para posteriormente enviar correo al área de Sistemas para realizar el movimiento de alta.

En caso de ser un movimiento de alta por motivo de urgencia se verifica la fecha y firma de autorización del pedido del cliente, en caso de que el pedido este autorizado por el cliente 2 días antes del cierre se solicitara al área de Sistemas la creación del cliente, una vez dado de alta el cliente se bloqueara la cuenta del cliente y por consiguiente cualquier pedido se dará de alta en estatus de bloqueo.

De no estar autorizado el pedido por el cliente dos días antes del cierre y encontrar una fecha previo a esto se notificara al área comercial que no es posible dar de alta al cliente debido al tiempo de autorización y solicitará al área comercial la información que hace falta entregar.

Sistemas.

Recibe correo por parte de Cobranzas indicando el movimiento solicitado, en caso de ser un ajuste verifica el correo para realizar actualización de datos fiscales y/o límites de crédito, localiza al cliente en el sistema y modifica los datos.

En caso de ser un movimiento de alta de cliente se busca al cliente en el sistema de existir el mismo se informa a cobranzas y área comercial del número del cliente existente, de lo contrario crea cliente en el sistema y se informa el número con que fue asignado.

Comercial.

Una vez dado de alta el cliente en el sistema el administrador comercial procederá a la creación del pedido en el sistema, si posteriormente hay un sobregiro de la cuenta se generará un bloqueo en la cuenta del cliente, si el administrador comercial lo desbloquea el pedido se procederá a la creación de factura recibo o factura final según sea el caso, de lo contrario se solicita por escrito a cobranzas ajustar el limite de crédito o el desbloqueo del cliente.

Cobranzas Corporativas.

Al momento de generarse el flujo de facturas se genera reporte para Revisión de Límites de Crédito, en caso de existir problemas de crédito con el saldo del cliente se solicitara a las áreas comerciales la revisión de los créditos o en su caso recomendaciones para mantener una cartera de clientes sanos.

3. Descripción de Propuesta

Modelo de Diagrama Propuesto.

El diagrama presentado, debe de ser entendido como una primera versión de la solución a la implantación del Procedimiento General de Calificación y Límite de Créditos dentro de la Organización lo cual le permita tener una mejor capacidad para administrar el crédito otorgado a los clientes y pueda establecer la posibilidad de una ampliación hacia nuevas líneas de desarrollo estratégico.

El diagrama ha sido desarrollado pensando en el requerimiento general de Electronix S.a de C.v con el propósito de generar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Sin embargo, será la práctica la que determine la aplicabilidad del procedimiento en el contexto de la empresa. A pesar de esto el hecho de que el modelo se presente, en términos prácticos, como la única solución explícita a la problemática actual del sobregiro de cartera, lo establece como valioso en el ámbito práctico y empresarial, al permitir plantear la naturaleza de un proyecto desde el punto de vista de diferentes departamentos.

La primera parte de la propuesta esta dirigida a presentar el procedimiento con las modificaciones de acuerdo al análisis realizado, entre las características más importantes del mismo esta el hecho de involucrar al área de ventas como punto clave para el desarrollo del proceso, así como de los puntos de riesgo y de control que deben ser considerados para una efectiva gestión de calificación y otorgamiento de créditos.

Para poder complementar la propuesta de revisión del procedimiento se desglosa la narrativa del mismo en las actividades principales de cada uno de los departamentos.

4. Políticas Propuestas

La implementación de estándares de crédito en la empresa son necesarios para la salida de sus productos, la correcta implementación de dichas políticas pueden convertirse en la barrera de obtener o no ingresos en el corto plazo, así una política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.

A partir del análisis realizado en Electronix S.A de C.V pudimos identificar la carencia de políticas de crédito que fundamenten el proceso y ayuden al desarrollo efectivo del proceso de Calificación y Límites de Crédito. Únicamente se identificaron políticas referenciadas al respaldo de las líneas de crédito por medio de títulos o garantías.

A raíz de esto se presentan como propuesta de mejora una serie de políticas de crédito que permita que el procedimiento de Calificación y Límites de Crédito sea ágil y coherente con cada una de sus fases.

- Políticas De Crédito.
- Formato de Documentación para el área de ventas VC1.
- Todo cliente determinado como alto riesgo debera llenar el formato específico para ello.
- Las empresas que tengan prestigio y coticen en bolsa verificar sus estados financieros.
- Alta de pedidos 2 dias antes del cierre.

La implementación de estándares de crédito en la empresa son necesarios para la salida de sus productos, la correcta implementación de dichas políticas pueden convertirse en la barrera de obtener o no ingresos en el corto plazo, así una política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y monto adecuado de éste.

A partir del análisis realizado en Electronix S.a de C.v pudimos identificar la carencia de políticas de crédito que fundamenten el proceso de Calificación y Límites de Crédito y ayuden al desarrollo efectivo del mismo. Únicamente se identificaron políticas referenciadas al respaldo de las líneas de crédito por medio de títulos o garantías.

A raíz de esto se presentan como propuesta de mejora una serie de políticas de crédito que permitan que el procedimiento de Calificación y Límites de Crédito sea ágil y coherente con cada una de sus fases.

POLITICAS DE CREDITO.

- Alta o Ajuste de Líneas de Crédito.

Para el procedimiento de alta o de ajuste de líneas de crédito de clientes será necesario que el área de Ventas entregue el formato VC-1 llenado con los datos correspondientes y firmado tanto por el área técnica como por el área comercial.

- Clientes de Alto Riesgo.

Será determinado como cliente de alto riesgo aquel que cumpla con las características estipuladas en la circular de Entidades de Alto riesgo (Criterios corporativos basados en autoridades internacionales sobre el tema como Transparencia Internacional), en caso de cubrir con las características se deberá de llenar el formato VC-Risk, o en su

caso el Administrador Comercial del área correspondiente deberá hacerse responsable del crédito y riesgo asumido para dicho cliente por medio de un escrito.

- Alta de clientes (Industria, Corporativos).
- Revisión Anual del Procedimiento con la finalidad verificar su vigencia y cambios pertinentes de acuerdo al mercado y las condiciones económicas del País.
- Esquema de autorización de ofertas de acuerdo al monto de las mismas, después de su respectiva evaluación, así mismo como revisión y aceptación de acuerdo al mismo esquema.

Para aquellos clientes que gocen de un prestigio empresarial o en su caso coticen en la Bolsa Mexicana de Valores, se verificarán sus estados financieros y situación crediticia a través de los datos que proporcione la misma institución, con lo que el área comercial pueda tener un criterio más amplio para el procedimiento de alta o ajuste de créditos.

Alta de clientes o Ajuste de Crédito en periodo de cierre.

Será responsabilidad del área comercial entregar en debido tiempo la documentación soporte para el proceso de Alta o ajuste de límites de crédito, de lo contrario solo se recibirán dos días antes del cierre aquellas solicitudes que por su naturaleza del pedido los haya firmado y autorizado el cliente en dicho periodo, quedando entendido que cualquier otro movimiento de solicitud, donde el pedido del cliente este autorizado con anterioridad será rechazado.

Las políticas anteriormente mencionadas se enfocan mayormente a fortalecer la primera parte del proceso referida a la de la solicitud del movimiento de alta o de ajuste. A raíz del análisis presentado previamente pudimos concretizar que el 80% de los problemas detectados se originan principalmente en la parte de la recolección de documentación y análisis de la información del mismo, siendo el primero el que impacta manera más profunda por ser base de referencia de los demás subprocesos.

Otro de los objetivos que se pretende a raíz de la propuesta es identificar al procedimiento como referencia de mayores ingresos para la compañía evaluando:

- a) Contribuir del crédito a un mayor volumen de ingresos.
- b) Creciente nivel de riesgo.
- c) El costo financiero generado por un mayor periodo de cobro.
- d) Las pérdidas ocasionadas por cartera castigada.

Una vez la empresa desarrolle sus políticas de crédito, se deben establecer los procedimientos para evaluar los solicitantes del mismo, se propone como medida que dicha revisión se realice a partir información detallada y confiable de crédito del cliente

y posteriormente realizar un análisis exhaustivo de dicha información para tomar las decisiones pertinentes.

5. Aspecto de mejora en el proceso de venta (hoja de revisión de clientes página 48)

Como parte integral se la propuesta hemos desarrollado un formato de verificación de clientes en el sistema y línea de crédito, con el propósito de ganar tiempo y tener información previa del cliente. La implementación del formato en el área de ventas con la mecánica siguiente: a) el vendedor tiene disponible el formato y al tener una oportunidad de negocio factible llena la parte que le corresponde sobre el número de cliente o datos con los que sería posible buscarlo en el sistema. Adicionalmente proporcionaría al valor del pedido. Al completar esta información lo enviará al área comercial para que realicen la búsqueda en el sistema del cliente por el número o por los datos. De no estar dato de alta deberá proporcionar toda la documentación dependiente si es persona moral o física. Con la referencia del valor del pedido se verificará la línea de crédito actual en caso de ser un cliente existente y el grado de agotamiento para determinar si es necesario hacer un ajuste. De ser cliente nuevo se propondría una línea de crédito que soporte el pedido. Como punto principal se puede mencionar que la propuesta de ésta esta verificación se realice en una edad temprana del desarrollo del negocio para tomar decisiones correctas a tiempo.

[\(Formato de Verificación de Clientes y LC\).](#)

6. Detección de Necesidades de Capacitación.

Implementación de Plan de Capacitación para el Área Comercial.

Uno de los principales problemas tratados en la parte del análisis fue la carencia de ciertas actividades que se desarrollaban en el área comercial y que de alguna manera no estaban implícitas en la descripción del puesto. A partir de esto derivamos un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el área comercial desarrollándolo en los siguientes puntos:

Establecimiento Del Contexto Ideal.

El perfil del administrador comercial debe de tener la capacidad de evaluar, verificar, elaborar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con la administración comercial de los pedidos del área, así como de la administración del crédito otorgado al cliente, y las diferentes actividades relacionadas con el mismo, basándose en procedimientos y políticas, a fin de proponer y dar alternativas de solución que garanticen el logro de los de la administración comercial de ventas regionales de clientes tanto de instituciones publicas como privadas.

Establecimiento De La Situación Actual.

En el contexto real el Administrador Comercial es responsable de revisar y / o autorizar Ofertas, elaborar facturas a clientes para el cobro de servicios, materiales y equipos, control de costos de los pedidos, ventas y control de los gastos del área. En cuanto a las funciones de otorgamiento de crédito a los clientes, la descripción del puesto no especifica el desempeño de dicha actividad ni el manejo de conocimientos referentes al tema. A su vez la falta de un conocimiento para el desarrollo de la actividad así como de los principales problemas que se puedan presentar es objeto de una preparación adecuada para el área comercial.

Mas allá de definir y determinar las actividades críticas que forman parte del Procedimiento de Crédito hacia los clientes estamos proponiendo un plan de capacitación para dicho departamento en el cual se estén considerando los siguientes temas:

Procedimiento de Alta de Clientes.

Procedimiento de Ajuste de Crédito de Clientes.

Políticas de crédito.

Principales Problemas en del desarrollo del procedimiento.

Comunicación efectiva entre los departamentos involucrados.

En síntesis, una organización que cuente con un importante plan de capacitación que minimizará los problemas del procedimiento de crédito de clientes y obtendrá una eficiente herramienta que contribuya con el logro de sus objetivos comerciales, a partir de la formación y actualización de sus equipos de trabajo.

VIII. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de este trabajo, en conjunto con las diferentes propuestas de mejora para el procedimiento de Calificación y Límite de Crédito así como comentarios en torno al tema.

Debido al valor que trae consigo el tema del crédito otorgado a un cliente en una organización es de vital importancia analizar los procesos administrativos que lo conforman ya que estos deben estar regidos por un criterio que sea compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen.

El actual procedimiento de Calificación y Límite de Crédito de Clientes de la empresa Electronix S.a de C.v, posee una fuerte orientación hacia todos los agentes que participan en el proceso de crédito administrativo, sin embargo no cumple con la función de herramienta útil y necesaria para que esta gestión sea llevada a cabo en forma lo más eficiente y efectiva posible. La idea anterior nos permite afirmar que el sobregiro de la cartera de clientes no es un problema desde el punto de vista financiero o departamental, sino más bien organizacional y de manera muy específica del actual procedimiento de Calificación y Límite de Créditos.

Por otro lado el modelo propuesto presenta una serie de modificaciones necesarias para poder establecer el mejor aprovechamiento de los recursos dentro de la aplicación del procedimiento para la alta o ajuste de líneas de crédito, además de proporcionar los criterios o en el caso de la propuesta las políticas crediticias adecuadas a los diferentes departamentos organizacionales con los que se interactúa y así hacerles notar la importancia de procurar y mantener un procedimiento que permita mantener una cartera de crédito sana.

Es por esto que es acertado afirmar que las empresas que logren prosperar en la gestión clientes comerciales serán aquellas en la cuales los agentes participantes en dicho proceso tengan claramente acotado el ámbito de su decisión por tomar y, además, conozcan cuáles son las exigencias que deben cumplir tanto ellos mismos como el resto de los comprometidos en la gestación del crédito.

Anexos

1. Descripción de Actividades del Área de Cobranzas.

Misión

Recuperación de la cartera de manera oportuna y al menor costo posible, aprovechando las ventajas de los sistemas bancarios y de comunicación, proporcionando a nuestros clientes respuestas rápidas y precisas a través del control de la cartera.

Visión

Lograr una cobranza de primer mundo, a través de la automatización de la misma, minimizando los riesgos y costos, administrando la cartera de clientes.

Objetivo:

- Apoyar la Liquidez de la empresa a través de la recuperación de la cartera.
- Buscar reducir permanentemente los porcentajes de vencido.
- Documentar cuentas minimizando los riesgos de no recuperación
- Determinación de las líneas de crédito en conjunto con las áreas comerciales.
- Llevar un control de toda la documentación de las cuentas por cobrar.
- Proporcionar información, a todos nuestros clientes tanto internos como externos para la toma de decisiones.
- Hacer que se cumplan las condiciones de pago estipuladas en los pedidos.
- Control fiscal de la facturación emitida por toda la empresa

2. Datos importantes recolectados durante las entrevistas.

Entrevista Gerente de Cartera (Carmen Ledezma)

a) Área comercial solicita al cliente documentación según sea el caso:

Requisitos de documentación para persona física:

- Formato R1
- Formato R2
- Cedula fiscal (RFC)
- Comprobante fiscal

- Autorización a 1 Investigación en el Buró de Crédito o último reporte del Buró de Crédito.
- Referencias Bancarias.
- Referencias Comerciales.
- Última declaración de impuestos.
- Comprobante de ingresos.

Requisitos para persona Moral:

- Formato R1
- Formato R2
- Cedula fiscal (RFC)
- Acta Constitutiva
- Estados Financieros de los últimos 3 ejercicios auditados por contador público independiente.
- Identificación del apoderado
- Referencias bancarias.
- Referencias Comerciales.
- Autorización a 1 Investigación en el Buró de Crédito o último reporte del Buró de Crédito.

Nota: En caso de que la operación comercial sea con condiciones de contado no necesita ni investigación de Buró de Crédito ni los Estados financieros.

- b) Comerciante llena el formato único en Excel para Alta, Modificación y Ajuste de Crédito.
- c) Envía documentación al departamento de GA COLL para la realización del movimiento anexa el respaldo de documentación del cliente, así como formato de DAMEX.
- d) Área Comercial es notificada de que fue dada de alto el movimiento ya sea de alta de cliente o de ajuste.

Principales áreas de interacción por parte comercial para la ejecución del procedimiento.

- Cobranzas
- VENTAS.
- COMERCIAL.

Principales puntos críticos del proceso identificados en el área comercial.

- Obtención de documentación en personas morales, principalmente en los estados financieros.
- Falta de criterio para la definición de límites de crédito en el proceso (El área comercial solicita el alta con un monto de crédito definido en función del pedido)
- Escaso análisis en la documentación que le entrega el cliente para la determinación del límite del mismo.

- Se identificó que cuando el área comercial da de alta a un cliente, en ocasiones no se pregunta a que dirección se debe de facturar, (puede que sea diferente la dirección fiscal a la dirección de facturación, por lo que se da de alta al cliente con datos erróneos y posteriormente origina un atraso en la facturación del pedido.
- Falta de capacitación al área comercial para la ejecución del procedimiento.

Observaciones por parte del área comercial.

- Falta de análisis en la definición de condiciones comerciales para personas físicas (plazos).
- Se debe de incluir en el procedimiento la parte de instituciones financieras.
- La firma de la dirección de la división solo tiene autorizado un monto de 12'9 Mxn, cuando en realidad hay pedidos que exceden esta cantidad. Se debe de definir parámetros de nivel de autorización de firma dentro del manual.
- No esta especificado un punto intermedio entre los límites de crédito, de 5'0 mxn se salta a los 80'0 mxn.
- No se tiene una base de datos confiable por parte de GA COLL con el respaldo de los documentos de los clientes.
- La revisión del procedimiento debe hacerse por lo menos una vez al año.

Áreas de Oportunidad identificadas.

- Cambios en el manual según las necesidades y requerimientos del área.
- Ajustar los montos de acuerdo a la clasificación de los clientes.

Entrevista Analista de Crédito (Pedro Ángeles)

Descripción General del Proceso:

- a) Recibe correo del área comercial solicitando el movimiento correspondiente (alta, modificación o ajuste). En caso de ser alta verifica que el cliente no este ya registrado en el sistema. Cabe señalar que es el área comercial quién por su criterio y análisis determina el monto de línea de crédito y las condiciones de pago.
- b) Analiza que la documentación del área comercial este completa, en caso de estar incompleta solicita la documentación faltante.
- c) Comienza a analizar el respaldo de información del cliente, en el caso de pedidos mayores a 200'000 MXN, se realiza un checklist de los documentos y se solicita la firma en el formato del área de dirección de finanzas. En caso de ser un monto mayor a 13'000'000 se solicitará la firma de Dirección General de Administración y por el CFO.

En caso de no tener los documentos completos y urge el movimiento de alta al cliente por que se va a facturar, el área comercial se compromete a entregarlos en un plazo determinado y el área de cobranzas sigue con el proceso, con la aclaración que únicamente se dará de alta al cliente para registro del pedido, posteriormente se bloqueara en el sistema.

- d) El área de cobranzas solicita por medio de correo electrónico el movimiento de alta, modificación o ajuste, según sea el caso, indicando los datos necesarios.
- e) Recibe correo del área de SSLA indicando el movimiento realizado (alta o ajuste). Se guarda respaldo de la información recibida.
- f) Envía correo electrónico al responsable del área comercial confirmando el movimiento solicitado.

Principales áreas de interacción por parte comercial para la ejecución del procedimiento.

- COMERCIAL.
- SISTEMAS.

Principales puntos críticos del proceso identificados en el área cobranzas corp.

- Mayor análisis en la definición del límite y condiciones generales del cliente.
- Escalacion para aprobación de movimientos de alta o ajuste, cuando el análisis del área de cobranzas determina que no es viable el movimiento en dicho cliente. No hay autoridad para decir que NO, por lo que se solicita que se deje un escrito como evidencia para la minimización. Liberación del cliente a partir del escrito.
- Recepción incompleta de documentación por parte del área comercial.
- Falta de capacitación del área comercial para conocimiento del proceso.
- Saturación de alta de clientes en los últimos días del mes

Observaciones por parte del área cobranzas corp.

- Porcentaje de credibilidad del cliente en base a sus documentos 60%.
- Registro de respaldo de documentos electrónicos del cliente al 90%.
- Cuando el monto solicitado para el cliente excede los 12'0 MXN se solicitan garantías en original(Carta de crédito, fianza, bien inmueble, cesión de derechos)

Áreas de Oportunidad identificadas.

3. Políticas Generales de Crédito

Líneas de Crédito:

Para el alta de clientes en aquellas líneas de crédito que excedan los 50'0 deberán ser respaldadas con un título de crédito y una garantía, en caso de que esto no se cumpla

deberá ser autorizado por el BA de cada una de las áreas.(Párrafo Cuatro, Página 6 Manual de Crédito)

Cargo del 20% sobre cheques devueltos:

El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione, en ningún caso la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque. (Art. 193 de la Ley de Títulos y operaciones de crédito).

Intereses Moratorios y Prontos Pagos:

Aquellas facturas que sean cubiertas con atraso de acuerdo a las condiciones de pago estipuladas se cargará un 2% mensual de intereses moratorios en el caso de facturas en Moneda Nacional y el 1.5% de pronto (Memorando 52/03 del 26.05.2003)

Clientes en Lista Negra:

Todos aquellos clientes que se encuentran en la lista negra, la venta deberá ser estrictamente con cheque certificado por anticipado.

La solicitud de desbloqueo de un cliente de lista Negra, solamente podrá ser solicitado por el BA de cada área a través de un escrito.

Cuentas Incobrables:

De acuerdo con el artículo 29 Fracción VI de la ley del impuesto sobre la Renta son deducibles los créditos incobrables siempre que se cumplan los requisitos que señala el artículo 31 fracción XVI.(Ley del impuesto sobre la renta).

4. Información Adicional Sobre la Industria

El segmento de la industria electrónica orientada al mercado interno, transitó de un sector con grados de integración nacional de hasta el 80%, pero sobreprotegida e ineficiente, hacia una industria competitiva que por efecto de la apertura y la competencia externa, actualmente alcanza niveles promedio de integración de 14%, y de 5% específicamente en la industria maquiladora.

El sector electrónico es uno de los mayores generadores de empleo en el país, con una contribución superior al 9% del total de la industria manufacturera. La industria electrónica se sitúa entre los cinco primeros lugares como empleador en México, tan sólo detrás de las industrias textil, confección y vestido, de alimentos, bebidas y tabaco, y automotriz con 381,503 empleos, representando un 9.3%.

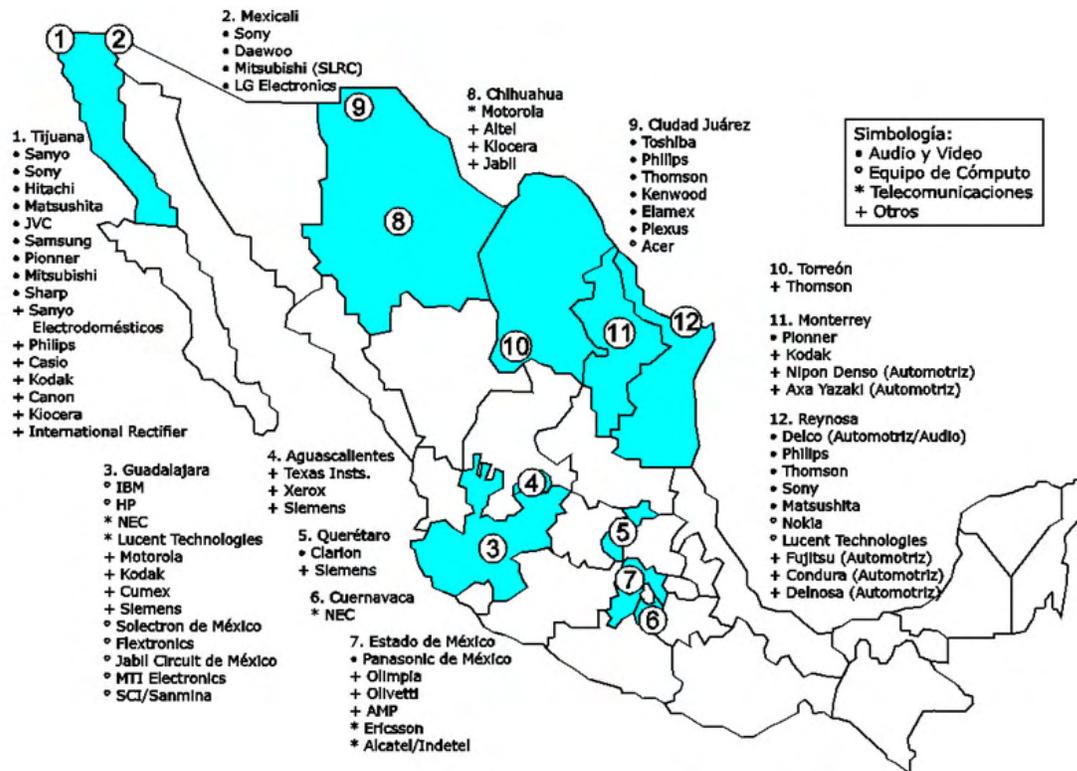
Actualmente, existen más de 1,300 empresas electrónicas en el país, mismas que durante 2004 se estima emplearon a 359,911 personas, lo que representó una disminución del 5.6% en el empleo respecto al año anterior. De este total de empresas, el 56% son maquiladoras, las cuales a su vez generan aproximadamente el 60% de las fuentes de trabajo de la industria electrónica en México. Por su parte, el 20% del total de las empresas maquiladoras en el país pertenecen al sector electrónico.

El favorable desempeño de la industria electrónica mexicana ha generado la atracción de importantes flujos de inversión extranjera directa (IED) hacia el sector, mismos que en el período 1994 -2001 ascendieron a más de 5,300 millones de dólares. Sin embargo, los flujos de IED han caído en nuestro país en un 82% durante los dos últimos años, lo que, además de responder a la contracción económica de los mercados internacionales, es señal de que las inversiones a nivel mundial están buscando nuevos destinos entre los países en desarrollo.

La industria electrónica se caracteriza por la introducción continua de métodos de producción y administración modernos, lo cual le ha permitido tener un incremento en su índice de productividad. En el período 1993-2000, México mostró un incremento de 39.5% en el índice de productividad en este sector.

Además de la productividad en la industria electrónica en sí, la constante aportación de este sector a la innovación de productos y procesos, así como su enlace con otros sectores hacia atrás y adelante en la cadena productiva, le han otorgado una gran capacidad de difusión tecnológica y de generación de valor agregado. El uso de instrumentos y procesos electrónicos en la manufactura de bienes y en la prestación de servicios es cada vez más común, de hecho, su uso ha contribuido, y en algunos casos determinado, los avances de productividad en las sociedades modernas.

Año	Miles de empleos	Inversión Extranjera (mmd)	Exportaciones (mmd)	Índice de productividad (1993=100%)
1994	192	257	10791	111.30%
1995	197	573	13181	106.80%
1996	226	571	21097	114.20%
1997	271	655	26404	125.70%
1998	305	661	30464	132.80%
1999	331	1535	36548	134.20%
2000	382	821	46248	139.50%
2001	360	271	42978	



Documentos Fuente

- Diagrama de Procedimiento de crédito Actual
- Manual de Crédito
- Circulares referentes al crédito:
- Información existente de clientes:
 - a) Clientes en Abogado.
 - b) Lista Negra.
 - c) Clientes Problema.
- Formatos:
 - a) Solicitud de alta de clientes
 - b) Clientes de alto riesgo.
- Compañías Investigadas.
- Reportes de Análisis de Cartera.
- Procedimientos "Mejor Práctica" a utilizarse como referencia.

5. Tabla De Referencia De Documentos

TABLA DE REFERENCIA DE DOCUMENTOS	
Página	Concepto
45	Calificación y Límite de Crédito del Cliente Original
46	Cursograma Cobranzas
47	Cursograma Área Comercial
48	Formato de Verificación de Clientes (Propuesta)
49	Formato de Clientes
50	Calificación y Límite de Crédito del Cliente (Propuesto)

6. Fuentes consultadas

Jaén Jiménez, B. Los nuevos retos de la industria electrónica en Jalisco. Gaceta Universitaria: Universidad de Guadalajara: Número 314. Lunes 22 de septiembre de 2003.

González T. J. *Situación actual y perspectivas de la industria electrónica de México y Jalisco*. CADELEC

La Industria Electrónica en México; Diagnostico, Prospectiva y Estrategia. Centros de Estudios de Competitividad. ITAM 1995.

Maders, Henri Pierre, *Como Mejorar la Organización Administrativa*, Ediciones CEAC, Barcelona, 1991.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, Editorial LIMUSA, México 1997.

Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación, Universidad Veracruzana, Departamento de Capacitación.

Pauta presentación de Tesis y Diseños de Proyectos de Titulación, Universidad de Chile, Sistemas de Servicios de Información y Bibliotecas.

Franklin, Benjamín, *Organización de Empresas*, Mc. Graw Hill, M

Optimización de la Política de Crédito.

www.byington.net/escritos/optimización.htm

www.burodecredito.com.mx

ELECTRONIX
DIAGRAMA DE FLUJO

Cuotas por Cobrar
2.1 Calificación y Límite de Crédito del Cliente

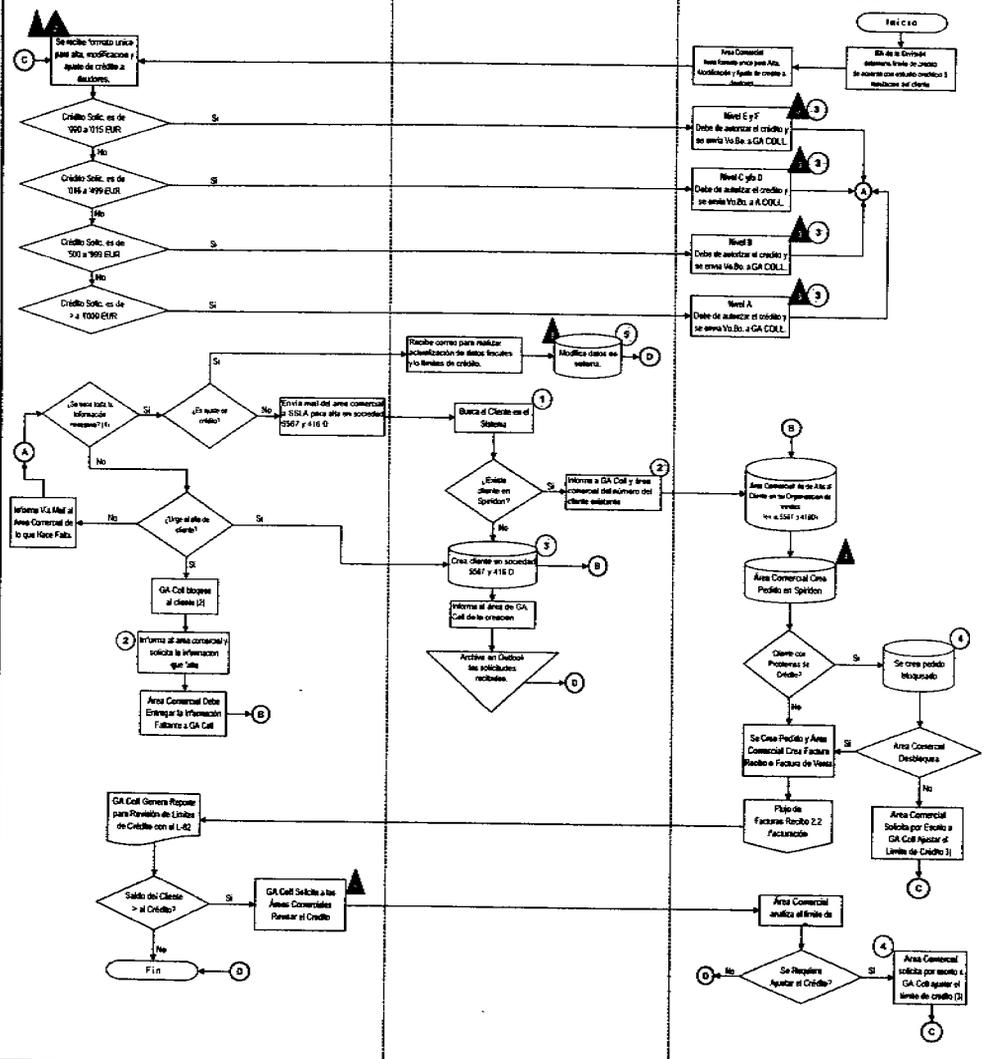
Fecha Última revisión: 22/sep/2006

Proceso:
Subproceso:
Pedido del proceso:

COBRANZAS

SISTEMAS

Referencia
Area Comercial



Documentos:
[] recibo total por vencer y antigüedad del vehículo

Procesamiento:
GA Cell -
16 Se anexa la documentación soporte correspondiente (Formulario R1 y acta constitutiva).
17 Cuando sea caso especial seán tratados con el área comercial correspondiente.
18 Apuntarse a lo que indica el manual de crédito.

Simbología:
▲ Riesgo
⊙

Vo. Bo. Elaboró Autorizó Autoriada
Encargada SOA Analista Contable Responsable de GA COLL Dr. Finanzas

Electronix

CURSOGRAMA PARA PROCEDIMIENTOS AREA COMERCIAL

DATE

CLIENTE: Electronix	Actividad	Actual	Propuesta	Ahorro	Pág	
	ACTIVIDAD: Proceso de Alta, Modificación y/o Ajuste de límite crédito de clientes.	Proceso <input type="checkbox"/> Decisión <input type="checkbox"/> Almacen de Información <input type="checkbox"/> Documento <input type="checkbox"/>				
LUGAR: Area Comercial	Tiempo (Hr/Hom) Costos					
	Total					
DESCRIPCION	TIEMPO	SIMBOLO				OBSERVACIONES
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Area de ventas recolecta documentación del cliente		○				Checklist de documentación a solicitar según si es persona física o moral
Envío de documentación al credit manager (area comercial)				○		
Análisis de Documentación soporte para fijar línea de nuevos clientes o ajuste			○			Decisión de línea de crédito a solicitar
Investigación CC		○				Reporte de Buró de Crédito
Pedido de Ventas u orden		○				
Alta cliente utilizando el formato de Excel				○		Con documentos de respaldo, DAMEX, firmas, de autorización
Actividades del Area de crédito y cobranzas		○				
Aviso de Alta				○		
Caso de urgencias debido a anticipos		○				alta y bloqueo sin documentación completa

FORMATO DE CLIENTES :

- No es Cliente Estable
 No es Cliente Interno/Persona Física
 Cliente
- Registrado al Impuesto
 Responsable de Sociedad
 Administrador
- Ajustar a la Ley de Crédito
 Póliza

Nota: Si es alta de cliente interno, líneas que cumplir con los campos identificados con el número 7.
 Si es ajuste a la línea de crédito, líneas que cumplir con los campos identificados con el número 3.
 Si es alta de cliente interno, líneas que cumplir con los campos identificados con el número 4.
 Si es ampliación de sociedad y no se cuenta con expediente, líneas que cumplir con los campos identificados con los números 1 y 5.

DATOS GENERALES PARA ALTA DE CLIENTES			
1.2.3.4	Nombre del Solicitante	2.3	Numero de Cliente
1.2.3.4	Fecha (dd/mm/aa)	1.2.3.4	División de Ventas
1.2.3	Razon Social		
1.2.4	Calle	1.2.4	Colonia
1.2.4	Numero y Letra Exterior	1.2.4	Numero y Letra Interior
1.2.6	Deleg. o Municipio	1.2.4	Código Postal
1.2.6	Ciudad o Estado	1.2.4	RFC
1.2.4	Giro de la empresa <input type="checkbox"/> Arrendamiento <input type="checkbox"/> Cliente Final <input type="checkbox"/> Distribuidor <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Proyectos <input type="checkbox"/> Empleados <input type="checkbox"/> Otros	1.2	Objeto Social
1.2.3	Contacto	1.2	Página web
1.2.3.4	Teléfono 1	1.2.3	Cargo del contacto
1.2.3.4	E-mail	1.2.3.4	Teléfono 2
1.2.3.4	Fax	1.2.3.4	Email para envío de factura electrónica
1.2.3.4	Responsable de Recibir el Material	1.2.3	Responsable de Pagos
1.2	Cond. de Pago	1.3	Límite de Crédito Solicitado en MN
1.2.3.4		5	Ajustar a la sociedad

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA TRAMITAR ALTA DE CLIENTE Y ESTABLECIMIENTO DE LINEA DE CREDITO	
1	<input type="checkbox"/> a) Formulario R1 ante Hacienda
2	<input type="checkbox"/> b) Formulario R2 ante Hacienda
1.2	<input type="checkbox"/> c) Cédula fiscal
1	<input type="checkbox"/> d) Cuestionario DAMCO (con fecha reciente)
1.3	<input type="checkbox"/> e) ACTA CONSTITUTIVA y modificaciones a la misma incluyendo modificaciones al capital, objeto social, cambio de denominación. Etc. Debidamente protocolizados y registrados (obligatoria si el crédito solicitado es mayor a los \$ 100 000 MN) y ajustándose a lo que menciona el manual de crédito)
1.3	<input type="checkbox"/> f) ESTADOS FINANCIEROS de los tres últimos ejercicios auditados por contador público independiente y/o INVESTIGADOR (ajustándose a lo que menciona el manual de crédito)
1.3	<input type="checkbox"/> g) IDENTIFICACION del apoderado (ajustándose a lo que menciona el manual de crédito)
1.3	<input type="checkbox"/> h) PAGARE (ajustándose a lo que menciona el manual de crédito)

QUESTIONARIO PARA CLIENTES NUEVOS

DATOS LEGALES			
1	No. Acta Constitutiva	1	Fecha de Constitución
3	Notario No	1	Numero de Folio
3	Nombre del Apoderado Legal	1	Numero de Folio

REFERENCIAS BANCARIAS						
	Banco	Cuentas	Ejecutivo de Cuenta	Monto del Crédito	Vencimiento	Teléfono
1.3	a)					
1.3	b)					
1.3	c)					

FORMATO DE CLIENTES :

<input type="checkbox"/> 1. Acta de Cliente Externo	<input type="checkbox"/> 2. Actualización de datos	<input type="checkbox"/> 3. Anexo a la línea de crédito
<input type="checkbox"/> 4. Acta de Cliente Interno (Financ. Exter.)	<input type="checkbox"/> 5. Actualización de sociedad	<input type="checkbox"/> 6. Anexo
<input type="checkbox"/> 7. Cliente	<input type="checkbox"/> 8. Informático	

Nota: Si es acta de cliente externo, deberá que cumplir con los campos identificados con el número 1.
Si es anexo a la línea de crédito, deberá que cumplir con los campos identificados con el número 3.

ANÁLISIS DE VENTA				
	% de Ventas al	Plazo de Crédito	Ventas	%
1	Sector Público			
1	Sector Privado			

FILIALES Y/O SUBSIDIARIAS		
1	Grupo al que pertenece	
5	Empresas Filiales al Grupo	a)
		b)
		c)

PRINCIPALES CLIENTES				
	Nombre	% de Ventas	Plazo de Crédito	Teléfono
1	a)			
1	b)			

PRINCIPALES PROVEEDORES				
	Nombre	Contacto	Plazo de Crédito	Teléfono
1	a)			
1	b)			
1	c)			

INFRAESTRUCTURA			
1	Inmueble	<input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Alquilado	Numero de Empleados
1	Poliza de Seguros		Nombre de la Aseguradora

Niveles de autorización de líneas de crédito
 Nivel A De \$13'000,001 MXN en adelante (comercial y ventas)
 Nivel B De \$6'500,001 a 13'000,000 MXN
 Nivel C y/o D De \$200,001 a 6'500,000 MXN
 Niveles E y F De \$0 a 200,000 MXN

Deberán ser firmadas por
 a), b), d), e), f), g), h)
 a), b), d), e), f), g)
 a), b), d), e), f)
 a), d)

Nombre y Firma Solicitante (area comercial) a)	Nombre y Firma Autorizo (ventas-comercial) b)	Nombre y Firma Director del Area(ventas-comercial) c)	Nombre y Firma GA COLL (Reverso) d)
---	--	--	--

Nombre y Firma GA COLL (Avance) e)	Nombre y Firma GA FIN f)	Nombre y Firma GA DIR g)	Nombre y Firma CFO h)
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------

Razon por la cual el cliente es defidido como alto riesgo

Nombre y Firma (Autografada) del Representante Legal

Razon Social de Empresa Aval Firma del Representante Legal

