



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA
FINANCIERA X”

DIRECTOR:

Dr. Axel Rodríguez Batres

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Ing. Germán Israel Mondragón Rosete

Puebla, Pue. Diciembre 2014



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA
FINANCIERA X”**

DIRECTOR:

Dr. Axel Rodríguez Batres

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Ing. Germán Israel Mondragón Rosete

Puebla, Pue. Diciembre 2014



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe **Dr. Axel Rodríguez Batres** en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA FINANCIERA X", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GERMÁN ISRAEL MONDRAGON ROSETE

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de noviembre de 2014

Atentamente



Dr. Axel Rodríguez Batres



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe **Mtra. Johana Lau Salgado** en mi calidad de **Vocal de la Tesis** denominada: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA FINANCIERA X", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GERMÁN ISRAEL MONDRAGON ROSETE

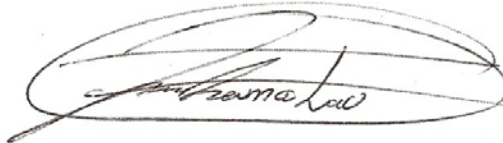
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de noviembre de 2014

Atentamente



Mtra. Johana Lau Salgado



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad **Mtro. Edgar Mauricio Flores Sánchez** de **Asesor de la Tesis** denominada: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA FINANCIERA X", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GERMÁN ISRAEL MONDRAGON ROSETE

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 26 de noviembre de 2014

Atentamente

Mtro. Edgar Mauricio Flores Sánchez





Oficio No. FCP-SIEP/211/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. GERMÁN ISRAEL MONDRAGÓN ROSETE

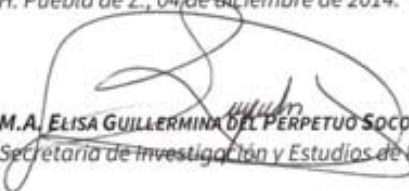
Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA FINANCIERA X**", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 04 de diciembre de 2014.


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



Agradecimiento para mis Padres:

Ustedes se han convertido en mi motor día a día, dándome las fuerzas y las alas para poder seguir adelante, en los momentos más difíciles estuvieron a mi lado dándome la fuerza que necesitaba para poder continuar.

Este nuevo logro no sería posible sin su apoyo incondicional, y sin ustedes esto no tendría sentido, no tengo palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mí, solo les puedo decir que los amo y que soy muy afortunado al tenerlos.

Agradecimiento para mis Hermanos:

Ustedes que me conocen desde pequeño, que saben de mis errores y aciertos, les doy las gracias por estar siempre a mi lado, por demostrarme que nada es imposible en esta vida, y sin embargo se que tenemos nuestras diferencias pero eso nos hace a los 3 más fuertes y unidos.

Les agradezco todo su apoyo incondicional, las palabras de aliento que han dado, siendo un ejemplo claro de lo que es trabajo duro, les doy las gracias por todo, los amo.

Agradecimiento para mi Tía Paty:

A ti que me has demostrado tu cariño, tu apoyo, tú que me has dado tu confianza para continuar con lo que empezaste como un sueño, gracias, este logro se ha podido hacer realidad gracias a tus consejos, por tus palabras, tus anécdotas y sé que no te voy a defraudar y lo que empezaste como un sueño lo estamos haciendo realidad, te quiero mucho tía y una vez más gracias por todo.

ÍNDICE

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	14
I.I HISTORIA DE LA FINANCIERA	16
I.II SITUACIÓN ACTUAL DE LA FINANCIERA	17
I.III POLÍTICA DE COBRANZA DE "FINANCIERA X"	19
I.IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
I.V PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
I.VI DELIMITACIÓN	21
I.VII OBJETIVO GENERAL	21
I.VII.I OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
I.VIII JUSTIFICACIÓN	22
I.IX HIPÓTESIS	24
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	25
2.1 PLAZO	25
2.2 CRÉDITO	25
2.3 LIQUIDEZ	26
2.4 INTERÉS	28
2.5 TASA DE INTERÉS MORATORIA	30
2.5.1 ÍNDICE DE MOROSIDAD	31
2.6 CARTERA DE CRÉDITOS	33
2.7 BASE DE DATOS	37
2.8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	38
2.8.1 OBJETIVO DEL SISTEMA.	38
2.9 POLÍTICAS DE COBRANZA	40
2.10 RIESGO DE LA CARTERA VENCIDA	43
2.10.1 MOTIVOS DE LA CARTERA VENCIDA	45
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL	48

3.1 SISTEMA ACTUAL	48
3.2 LIMITANTES	49
3.2.1 LIMITANTES TECNOLÓGICAS	49
3.2.2 LIMITANTES OPERATIVAS	51
3.3 PROBLEMAS OCASIONADOS	51
CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS	54
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARTERA VENCIDA	54
4.2 SISTEMA PROPUESTO	59
4.3 IMPLEMENTACIÓN	62
4.4. NUEVO PROCESO DE COBRANZA	65
CAPITULO V: RESULTADOS	70
5.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	70
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1 CONCLUSIONES	79
6.2 RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	82
ÍNDICE DE TABLAS	84
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	84

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como propósito demostrar si con el diseño e implementación de un sistema para la administración de la cartera de créditos se podrá reducir la cartera vencida de la Financiera X.

Esta problemática se debe a que en la cobranza solamente se les da seguimiento los créditos más recientes olvidando a los más antiguos, originado principalmente por deficiencias en los controles internos, en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones y en la transmisión de información, al no contar con un adecuado seguimiento se les olvida si ya se pago o no el crédito, al no tenerlo presente suponen que este ya no se encuentra vigente, esto se debe a que el sistema que manejan muestra la cartera total siendo muy difícil observar con claridad la cartera vencida y detalles de esta, es por ello que la cartera vencida va en aumento.

Derivado de lo anterior es por lo que se propone la implementación de un sistema para la administración de la cartera de créditos, logrando así un control veraz, oportuno y expedito, coadyuvando a la toma oportuna de decisiones, pronta recuperación de los prestamos vigentes y la recuperación de los créditos vencidos, disminuyendo la cartera vencida y evitando de forma sustentable su recurrencia.

ABSTRACT

The present work has the purpose show whether the design and implementation of a system for managing the credits portfolio may be reduced NPLs Financial X.

This problem occurs because the collection will be only tracks the most recent credits forgetting to older, mainly due to weaknesses in internal controls, processing and storage operations and information transmission, not you have an adequate monitoring they forget if I was no longer payment or credit, not having this mean that this is no longer in force, this is because the system that handle shows the total portfolio remains very difficult to see clearly the NPLs and details of this, which is why performing loans is increasing.

Due to the above is therefore implementing a system for managing the loan portfolio is proposed, thus achieving an accurate, timely and expeditious control contributing to timely decision making speedy recovery of loans outstanding and recovery of bad loans, reducing NPLs and sustainably avoiding recurrence

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales las empresas que aún continúan en los diferentes mercados han logrado un alto grado de eficiencia, pero a su vez, a medida que avanza el desarrollo, se introducen más competidores, y si a la vez se suma entre otros factores la situación de crisis que estamos viviendo, se requiere de que no sólo debemos ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficiente y mantener una mejora continua. Más aún, podríamos asegurar que en términos generales, aquellas empresas que no lleguen a ser eficientes sostenidamente en medio de cualquier crisis económica y mundial, permanecerán poco tiempo en el mercado enfilándose así hacia su inminente banca rota.

La eficiencia no sólo debe ser aplicada en el área operativa de una empresa, sino también, en todas las demás áreas, es decir, hacerlo eficientemente; en donde no sólo se debe controlar los materiales, herramientas e insumos sino también el impacto en la operación del negocio como por ejemplo: El tiempo que dura la producción parada.

El caso particular de la presente tesis está enfocado hacia la "Financiera X", la cual en una empresa dedicada al otorgamiento de créditos, siendo su principal operación el flujo de efectivo, tanto en el otorgamiento de créditos como la recuperación oportuna del capital y sus intereses.

En este tipo de empresa su administración debe ser lo más eficiente posible pues se maneja a través de flujo de efectivo, ¿qué impacto se recibe cuando el flujo de efectivo no se cumple? falta de liquidez, retrasos en el pago de sus obligaciones, entre otros; es entonces urgente la necesidad de analizar qué pasa con el departamento responsable de mantener el flujo de efectivo proyectado:

“Departamento de Cobranza”, ya que los créditos cobrados manifestados en la minimización de la cartera vencida reflejan la situación real de la empresa.

Siendo una institución que maneja crédito es necesario realizar un estudio que nos demuestre la necesidad de la implementación de un sistema de administración de cartera vencida que permita visualizar en tiempo real el estado de los créditos en sus diferentes niveles de antigüedad, incluida la cartera vencida, el riesgo por monto que representa, y poder determinar oportunamente las estrategias, acciones y toma de decisiones para la pronta recuperación de dicha cartera de crédito.

Con la intención de efectuar una propuesta para implementar un Sistema de Gestión que garantice una pronta recuperación de la cartera vencida para la "Financiera X", se realizaran varios análisis y se demostrara el por qué es necesaria su implementación, manteniendo el objetivo principal de reducir al mínimo la cartera vencida.

Por lo tanto, se obtendrá la información necesaria de las personas involucradas en el Departamento de Cobranza, donde se analizara la situación actual y en su caso el porqué se tiene una cartera vencida bastante amplia. El progreso empezará con el análisis de lo que se está haciendo y, posteriormente, se efectuara la propuesta y la implementación del sistema de administración de cartera de crédito.

I.I HISTORIA DE LA FINANCIERA

La "Financiera X" empezó sus labores en el año 2005 en el estado de Puebla en el municipio de San Martin Texmelucan.

Actualmente no cuenta con ninguna otra sucursal, los créditos otorgados son para cualquier tipo de persona que necesite algún tipo de financiamiento, principalmente para personas que no pueden comprobar ingresos ya sea por que cuenten con negocio propio, trabajen en el campo o sean madres solteras.

Sus principales competidores son:

- FINSOL
- Compartamos Banco
- Banco Azteca
- Financiera Felicidad
- Oportunidad

Los créditos que se trabajan en la "Financiera X" son:

Créditos a Plazos: semanales, quincenales, mensuales.

- Microcréditos.
- Créditos para emprendedores.
- Créditos para el sector rural

I.II SITUACIÓN ACTUAL DE LA FINANCIERA

En el año 2013-2014 en la "Financiera X", se ha notado un aumento en la cartera vencida, debido a la deficiente administración de la cartera de créditos, debido a que el sistema que se utiliza solo indica desde cuando está atrasado el crédito, el capital que vencido, sin indicarnos el monto de los intereses, tampoco indica cuantos ni cuáles son los números de pagos que se tienen vencidos, ni la situación actual del crédito.

"FINANCIERA X" CARTERA DE CRÉDITOS											
martes, 31 de diciembre de 2013											
Num Credito	Num Socio	Nombre	Paterno	Materno	Fecha Otorgamiento	Fecha Disposicion	Fecha inicial Pago	Fecha final Pago	Capital	Saldo Actual	Numero pagos
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

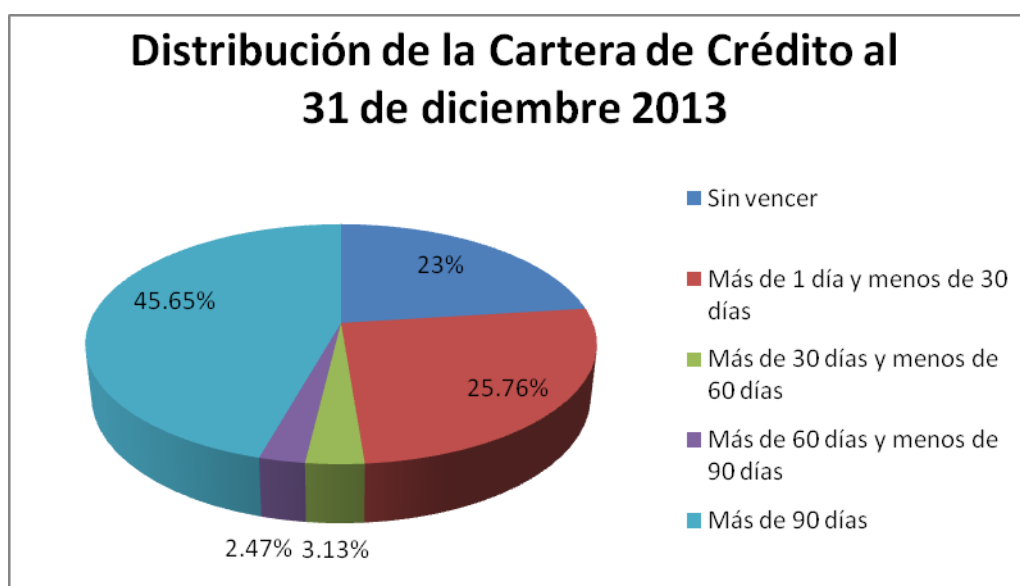
Ilustración 1 Sistema Actual

Al 31 de diciembre del año 2013 la "Financiera X" tenía un total de cartera de \$2,386,919.82, del cual \$1,837,928.27 se encontraba en cartera vencida, esto nos indica que el índice de morosidad que se tenía en ese momento era del 77%, el cual es bastante obvio que es muy alto.

Estado del Crédito	Monto	%
Sin vencer	548,991.56	23.00
Más de 1 día y menos de 30 días	614,756.63	25.76

Más de 30 días y menos de 60 días	74,640.63	3.13
Más de 60 días y menos de 90 días	58,843.93	2.47
Más de 90 días	1,089,687.08	45.65
Total Cartera de Crédito	2,386,919.82	100.00

Tabla 1 Estado de la Cartera de Crédito



**Ilustración 2 Grafico Distribución de la Cartera de Crédito
al 31 de diciembre 2013**

La cartera vencida con retrasos que van desde 1 a más de 90 días corresponde a \$1,837,928.27 y de este monto \$1,089,687.08 corresponden un atraso en los pagos de más de 90 días, se observa que el sistema utilizado para su control tiene grandes deficiencias lo que ha ocasionado que esta cartera vencida valla en aumento, en su mayor parte debido al olvido en su cobro, ya que el departamento de cobranza se enfoca solo en los créditos recién otorgados, descuidando los atrasados y así contribuyendo al aumento de la cartera.

I.III POLÍTICA DE COBRANZA DE "FINANCIERA X".

La política de cobranza de la empresa dice:

“Actuar de manera honesta, responsable, humilde y respetuosa al momento de otorgar y de cobrar los créditos en los plazos establecidos, siendo siempre leal a los ideales de la empresa.”

Con la cual se basan para realizar el otorgamiento de créditos y su recuperación mediante la cobranza.

I.IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al 31 de diciembre de 2013 la "Financiera X" tenía un total de cartera de \$2,386,919.82, del cual el monto de \$1,837,928.27 se encontraba en cartera vencida con atrasos en los pagos que van desde 1 y hasta más de 90 días, esto nos indica que el índice de morosidad total que tenía al cierre del 2013 era del 77%, y de esta con un índice de morosidad en riesgo del 45.65 %, Cartera vencida mayor a 90 días / Cartera de crédito total, a todas luces muy elevado y con riesgo de ya no recuperar ni siquiera el capital invertido.

Con ese índice de morosidad tan elevado la "Financiera X" ha buscado soluciones sin determinar sistemáticamente cuáles son las cuentas que tienen mayor atraso y cuáles son las de mayor monto vencido.

El personal del Departamento de Cobranza se enfoca en cobrar los créditos más recientes olvidando los créditos anteriores, debido a que por deficiencias en los controles internos, en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones y en la transmisión de información, no llevan un adecuado seguimiento, se les olvida si ya se pago o no el crédito, al no tenerlo presente suponen que dicho crédito ya no se encuentra vigente, esto se debe a que el sistema que manejan muestra la cartera total siendo muy difícil observar con claridad la cartera vencida, es por ello que el personal de cobranza solo ve los créditos recientes.

Derivado de lo anterior se propone un sistema para la administración de la cartera de créditos, obteniendo así una mejor prevención de la morosidad y en el supuesto de que ésta tenga lugar, llevar un control de dichas cuentas, poder tomar oportunamente mejores de decisiones y efectuar las gestiones necesarias para el

pronto pago y liquidación de los créditos vencidos minimizando sus efectos negativos.

I.V PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La implementación de un sistema para la administración de la cartera de créditos que maneje los resultados en tiempo real ayudará a la toma de decisiones para la reducción de la cartera vencida?

I.VI DELIMITACIÓN

Este estudio se centrará solo en el sistema de cobranza de la "Financiera X", ubicada en el en el municipio de San Martin Texmelucan, del Estado de Puebla, no tratara los temas relacionados con la programación a detalle del sistema informático (elaboración y estructura del programa informático) ni del proceso de otorgamiento de créditos aunque este va muy ligado con el proceso de Cobranza.

I.VII OBJETIVO GENERAL

Reducir el índice de morosidad en riesgo (porcentaje de cartera vencida con más de 90 días de atraso) con una mejor toma de decisiones al implementar un sistema de administración de cartera de créditos que muestre su estado en tiempo real.

I.VII.I OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar un sistema de control para la administración de la cartera de créditos que muestre en tiempo real el estado de la cartera de crédito vencida, para una oportuna y mejor toma de decisiones, mejorando así la liquidez de la empresa.

Implementar un sistema de control para la administración de la cartera de créditos que muestre en tiempo real el estado de la cartera de crédito vencida, para una oportuna y mejor toma de decisiones, mejorando así la liquidez de la empresa

I.VIII JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual el crecimiento de los mercados ha tomado un gran impulso y desarrollo lo que obliga a incrementar esfuerzos para obtener ventajas competitivas, muchas veces, cumplir exigencias que obligan a la elaboración de planes estratégicos en el crédito que se encuentra en crecimiento con nuevas aplicaciones y adopta nuevas ideas para convertirse en el principal elemento del financiamiento actual, convirtiéndose en una herramienta de gran utilidad como agente de la economía. La "Financiera X" pretende cambiar los patrones de crédito y cobranza, implementado planes estratégicos que apunten a controlar la cobranza como también las desventajas de otorgar un crédito, tendrá que analizar si debe extender o restringir los créditos a sus socios, pues formaran fundamentos de las bases de datos de la empresa para que modifique o agregue nuevos métodos de cobranza que permitan elevar las condiciones económicas que respalden el capital, la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos y

promesas que llevarán la responsabilidad y estabilidad de la empresa dentro del sistema crediticio.

Actualmente las personas necesitan nuevas fuentes de financiamiento ya que muchos no pueden comprobar sus ingresos, porqué se auto emplean, no cumplen con todos los requisitos que los bancos solicitan, etc., gracias a estas situaciones se ha optado por los micro financiamientos, donde con pocos requisitos se pueden financiar y así obtener liquidez para poder solventar algunos gastos o invertirlo en el campo o en sus propios negocios.

Debido a que son pocos los requisitos solicitados para este tipo de créditos, no siempre se solicita una garantía, y por no contar con un trabajo estable, los usuarios tienen una mayor probabilidad de caer en cartera vencida, pues por la naturaleza de sus actividades laborales puede ser que no puedan cumplir con los pagos en el plazo pactado.

La "Financiera X" presenta una elevada cartera vencida derivado de una deficiente administración de la misma, el incremento y su falta de recuperación indudablemente ocasionara que la institución pierda liquidez y permanecerá poco tiempo en el mercado (quebrara).

Por lo tanto se propone:

- a. Efectuar una actualización de la cartera de créditos
- b. Eliminar los créditos que se encuentren ya liquidados.
- c. Elaborar una nueva base de datos con todos los créditos vigentes y pendientes de pago.

- d. Efectuar el diseño e implementación de un sistema de control para la administración de la cartera de créditos.

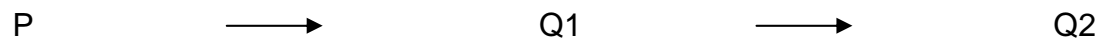
I.IX HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de control para la administración de la cartera de créditos ayudará a la toma oportuna de decisiones para la reducción de la cartera de créditos vencida.

Variables

- P- Implementación del sistema.
- Q1- Toma de decisiones.
- Q2- Reducción de cartera vencida.

Es decir que:



CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 PLAZO

Es el período de Tiempo el cual se establece con el cliente para realizar sus pagos en forma puntual, estos pagos pueden ser a corto o a largo plazo.

Por ejemplo, “el corto plazo es aquel período en que Referido a los intereses que devengan o liquidan en un período inferior a 12 meses.” (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

En cambio, “el largo plazo se define como los intereses devengados o liquidados en períodos superiores a un año”. (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

2.2 CRÉDITO

El crédito es un préstamo de dinero que las instituciones financieras otorgan a sus clientes o usuarios, con el compromiso de que el cliente devolverá dicho préstamo de acuerdo a los plazos establecidos o en una sola exhibición junto con el interés acordado al solicitar el crédito.

“Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios”. (Banca Facil, 2010)

Es bien conocido, que no cualquier persona puede tener acceso a un crédito. Para ello se debe cumplir con ciertos requisitos, siendo los más comunes los establecidos por las instituciones financieras, como por ejemplo, Identificación oficial con fotografía, comprobante de domicilio, comprobantes de ingresos, aval, etc.

2.3 LIQUIDEZ

“El concepto de liquidez se vincula a la facilidad para comprar (transformar el dinero en activos financieros) o vender (transformar activos financieros en dinero) el máximo volumen efectivo posible, en el mínimo tiempo posible y con la mínima perturbación de precios del mercado”. (Miriam Moya, 2010)

La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la regularidad de ejecución de las cuentas mide, en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva.

En términos contables, la liquidez representa los activos que tienen como cualidad la transformación en dinero efectivo de forma inmediata, sin que su valor sea afectado; de tal forma en cuanto más fácil es convertir un activo en dinero,

genera liquidez. (Llámesse liquidez a lo que son caja, depósitos bancarios), siendo esto el punto de vista macroeconómico también conocido como dinero.

La liquidez de una empresa puede ser excepcional que son las que tienen la capacidad para sortear condiciones adversas severas de mercado en los próximos dos años y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Las empresas con liquidez fuerte deben tener capacidad para sortear sustancialmente condiciones adversas de mercado para los próximos 24 meses y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Las empresas con liquidez adecuada deben tener capacidad para sortear condiciones adversas de mercado para los siguientes 12 meses y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones. Una empresa con liquidez menos que adecuada tiene una calificación de riesgo crediticio.

Una de las maneras para poder calcular la liquidez de una empresa es por medio de la razón de liquidez, los indicadores de liquidez tienen como objeto verificar las posibilidades de una empresa para afrontar compromisos financieros en el corto plazo.

La razón corriente (Rc) se determina por la expresión:

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- **Activo Corriente:** Son los bienes y derechos que por su naturaleza se espera convertir en efectivo, en otra partida del activo o consumirlos, dentro de los doce (12) meses de realizada la transacción.
- **Pasivo Corriente:** Son las obligaciones ciertas o eventuales cuyo vencimiento se producirá dentro de los doce (12) meses de contraída la deuda.

2.4 INTERÉS

El interés es una cantidad, generalmente expresada como un porcentaje (comúnmente designada “tasa”) que paga un cliente o usuario por el uso del dinero que toma de un prestador de servicios. En el caso que nos ocupa (el del crédito), el interés es el porcentaje de dinero que obtendría el prestador de servicio como beneficio por el uso temporal de su bien (capital) durante una cantidad determinada de tiempo, dicha tasa de interés es acordada por ambas partes durante la contratación del crédito.

“El interés es el monto pagado por la institución financiera para captar recursos, así como el monto cobrado por prestar recursos (colocar). El interés es la diferencia entre la cantidad acumulada menos el valor inicial; sea que tratemos con créditos o con inversiones”. (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

Actualmente, con mercados financieros complejos y ampliamente desarrollado, las economías domésticas y las empresas intermediarias del

mercado, canalizan los fondos desde los ahorros o inversiones, prestando dinero, al deudor, el cual utiliza estos recursos, para satisfacer sus necesidades.

El interés es un precio, el cual expresa el valor de un recurso o bien sujeto a intercambio, es la renta pagada por el uso de recursos prestados, por período determinado. Es un factor de equilibrio, hace que el dinero tenga el mismo valor en el tiempo.

El tipo de interés depende directamente de dos factores reales no monetarios: la preferencia por tener los recursos a la promesa de recursos futuros y la productividad de la inversión. El interés es el precio del dinero en el tiempo.

Ahora se explicaran los distintos tipos de interés utilizados por los mercados financieros.

Interés Fijo y Variable: El de interés fijo, también conocido como constante, es el interés que se mantiene constante en el tiempo y no varía durante toda la vigencia del crédito. La tasa de interés variable, es el tipo de interés donde este varía con respecto al tiempo.

Clasificamos los plazos de las tasas de interés de dos formas:

Interés de Corto Plazo: “Referido a los intereses que devengan o liquidan intereses en un período inferior a 12 meses”. (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

Interés de Largo Plazo: Son intereses devengados o liquidados en períodos superiores a un año. (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

Para calcular el monto que se va a pagar al mes con una tasa de interés fija o constante se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor Futuro} = \text{Valor Actual} (1 + \text{Interés})^n$$

- **Valor Futuro**= Monto total a pagar
- **Valor Actual**= Capital otorgado en el crédito

2.5 TASA DE INTERÉS MORATORIA

“Tasa de interés moratoria, cuando tiene por finalidad indemnizar el atraso en el pago. El no cumplimiento de una deuda en el plazo estipulado. Se cobra cuando ha sido acordada. Aplicable al saldo de la deuda correspondiente al capital. Cuando la devolución del préstamo se hace en cuotas, el cobro del interés moratorio procede únicamente sobre el saldo de capital de las cuotas vencidas y no pagadas.” (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006).

Este tipo de interés no es regulado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de servicios Financieros, mejor conocida como CONDUSEF ni tampoco por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y por lo regular es elevado con la finalidad de disuadir al usuario o deudor de caer en cartera vencida y cumplir oportunamente con lo pactado.

2.5.1 ÍNDICE DE MOROSIDAD

La mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, el Índice de Morosidad, se obtiene mediante el cociente de la cartera vencida entre la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.” (Banco de Mexico, 2010)

Cuando las condiciones económicas sufren cierto deterioro, el índice de morosidad tiende a incrementar debido a mayor incumplimiento por parte de los deudores y por lo tanto pueden darse consecuencias negativas para el acreedor en términos de liquidez, rentabilidad y capitalización. Es importante mencionar que mientras mayor sea el monto de cartera vencida menor la utilidad al final del periodo.

Se utiliza la siguiente formula

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando el principal, intereses o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación.

Para clasificar los créditos como vencidos con pago único de principal, se requieren 30 días o más de vencimiento; para el caso de los créditos revolventes, 60 días, y para el de los créditos a la vivienda, 90 días.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con la regulación aplicable, los créditos declarados vencidos que liquiden totalmente los saldos pendientes de pago o que siendo créditos reestructurados o renovados cumplan con el pago sostenido del crédito, volverán a considerarse cartera vigente.

Debido a que este rubro es una salida de cartera vencida, se registra con signo negativo. Los traspasos netos, son la diferencia entre los traspasos a cartera vencida y los traspasos a cartera vigente.

Parte de la cartera vencida se puede recuperar ejerciendo las garantías (cobranza en efectivo o en especie), reestructurando créditos o liquidando créditos vencidos o declarando a los acreditados en concurso mercantil, esto es mediante cobranza judicial. El monto recuperado se resta de la cartera vencida inicial.

Las aplicaciones de cartera vencida, también conocidas como castigos, se definen como la cancelación del crédito cuando existe evidencia suficiente de que el crédito no será recuperado.

Una institución financiera refleja estas aplicaciones en sus estados financieros utilizando las reservas previamente constituidas.

No existe un criterio específico sobre cuándo Una institución financiera realiza aplicaciones de cartera. La regulación permite que Una institución financiera decida si el crédito vencido debe permanecer en el balance o bien debe ser castigado y, por lo tanto, varía de acuerdo a las políticas establecidas por cada institución.

Otros movimientos que se toman en cuenta para el cálculo son: compras y ventas de cartera vencida y ajustes cambiarios para créditos denominados en otras monedas, ambos se agrupan en el rubro de ajustes adicionales. Así, el saldo final de la cartera vencida se calcula como el saldo inicial más los traspasos netos, menos las recuperaciones, menos las aplicaciones, más los ajustes adicionales.

Todos estos movimientos de la cartera vencida hacen del IMOR una medida de difícil interpretación. Un nivel dado de IMOR puede sobreestimar el riesgo de crédito, al incluir créditos vencidos viejos que serán castigados. Una disminución del IMOR no implica necesariamente una disminución del riesgo de crédito, ya que puede explicarse por mayores castigos y no por un menor número de traspasos. Igualmente, un incremento en el IMOR puede subestimar el riesgo de crédito, ya que refleja menos que proporcionalmente los traspasos de cartera vigente a cartera vencida ocurridos durante el periodo considerado.

2.6 CARTERA DE CRÉDITOS

“Una cartera de crédito es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones financieras 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 ese texto.” (Eco Finanzas, 2012)

En otras palabras, es un compromiso escrito asumido por un deudor de efectuar el pago al prestador del servicio a solicitud de este, de acuerdo con las condiciones pactadas y hasta la total devolución de la suma de dinero prestada, dentro de determinado tiempo y contra entrega de los documentos previamente firmados (pares, letras de cambio etc.). Este instrumento es uno de los documentos más sencillos en su forma y de los más complejos en cuanto a su

contenido. Llamada también "Crédito Comercial", "Crédito Documentario", y en algunas ocasiones simplemente crédito.

Como explica Cesar Aching Guzmán en su libro, la cartera de créditos está dividida en: créditos comerciales, créditos a micro empresas (MES), créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda. Los créditos comerciales y de micro empresas son otorgados a personas naturales o personas jurídicas y los créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda son sólo destinados a personas naturales. Por lo demás los créditos comerciales, de micro empresas y de consumo, incluyen los créditos otorgados a las personas jurídicas a través de tarjetas de créditos, operaciones de arrendamiento financiero o cualquier otra forma de financiamiento que tuvieran fines similares a los de estas clases de créditos. (Guzmán, Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales, 2006)

En la cartera de crédito se divide en:

- Cartera vigente: Representa a todos aquellos créditos que están al corriente en sus pagos tanto el capital como los intereses o bien que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido
- Cartera vencida: Representa a todos aquellos créditos que no pagaron el capital, y/o los intereses generados y pactados con la institución financiera, en el tiempo establecido.

La cartera crediticia se califica conforme a lo dispuesto en el artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito, a las reglas para la calificación de la cartera

crediticia emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y a la metodología establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

2.6.1 CARTERA VENCIDA

Compuesta por créditos cuyo principal, intereses o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, o por acreditados que son declarados en concurso mercantil.

El saldo insoluto de los créditos será registrado como cartera vencida cuando:

Se tenga conocimiento de que el acreditado es declarado en concurso mercantil, conforme a la Ley de Concursos Mercantiles, o sus amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad en los términos pactados originalmente, considerando al efecto lo siguiente:

- a) Si los adeudos consisten en créditos con pago único de principal e intereses al vencimiento y presentan 30 o más días de vencidos;
- b) Si los adeudos se refieren a créditos con pago único de principal al vencimiento y con pagos periódicos de intereses y presentan 90 o más días de vencido el pago de intereses respectivo o 30 o más días de vencido el principal;
- c) Si los adeudos consisten en créditos con pagos periódicos parciales de principal e intereses, con excepción de los créditos para vivienda, y presentan 90 o más días de vencidos;

- d) Si los adeudos consisten en créditos revolventes y presentan dos períodos mensuales de facturación o en su caso, 60 o más días de vencidos, o
- e) Si los adeudos se refieren a créditos para vivienda con pagos periódicos parciales de principal e intereses y presentan 90 o más días de vencidos.
- f) Los créditos renovados en los cuales el acreditado no liquide en tiempo los intereses devengados y el 25% del monto original del crédito de acuerdo con las condiciones pactadas en el contrato, serán considerados como vencidos en tanto no exista evidencia de pago sostenido”.

2.6.2 CRÉDITOS REESTRUCTURADOS

Son aquellos créditos en los que se deriva de cualquiera de las siguientes situaciones:

- a. Ampliación de garantías que amparan el crédito de que se trate, o bien
- b. Modificaciones a las condiciones originales del crédito o al esquema de pagos, entre las cuales se encuentran:
 - Cambio de la tasa de interés establecida para el plazo del crédito;
 - Cambio del plazo, o
 - Cambio de moneda.

2.6.3 CRÉDITOS RENOVADOS

Son aquellos créditos en los que se prorroga el plazo de amortización al vencimiento del crédito, o bien, éste se liquida en cualquier momento con el producto proveniente de otro crédito contratada con la misma sociedad financiera de objeto limitado, en la que sea parte el mismo deudor u otra persona que por sus nexos patrimoniales constituyen riesgos comunes.

2.7 BASE DE DATOS

“Una base de datos es una herramienta para recopilar y organizar la información. En las bases de datos, se puede almacenar información sobre personas, productos, pedidos, o cualquier otra cosa. Muchas bases de datos empiezan siendo una lista en un programa de procesamiento de texto o en una hoja de cálculo. A medida que crece la lista, empiezan a aparecer repeticiones e inconsistencias en los datos. Cada vez resulta más complicado comprender los datos presentados en la lista y existen pocos métodos para buscar o recuperar subconjuntos de datos para revisarlos. Cuando empiezan a observarse estos problemas, es aconsejable transferir la información a una base de datos creada mediante un sistema de administración de bases de datos (DBMS)”. (Microsoft, 2007).

Las bases de datos tradicionales se organizan por campos, registros y archivos. Un campo es una pieza única de información; un registro es un sistema completo de campos; y un archivo es una colección de registros. Por ejemplo, una

guía de teléfono es análoga a un archivo. Contiene una lista de registros, cada uno de los cuales consiste en tres campos: nombre, dirección, y número de teléfono.

2.8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

Los sistemas de administración, son un método estructurado que busca satisfacer la demanda de soluciones de tareas administrativas, basado en el concepto de una solución completa que permita a las empresas unificar sus diferentes áreas de productividad.

La implantación de un sistema de administración, que sirve de soporte para una gestión eficiente, ha adquirido un apogeo significativo en el mercado empresarial.

Las empresas buscan maximizar sus beneficios, minimizar sus costos y los sistemas de administración brindan el soporte necesario para alcanzar los objetivos deseados.

2.8.1 OBJETIVO DEL SISTEMA.

Los objetivos del sistema, están enfocados al desarrollo de una visión estratégica en la planeación de las metas de la organización.

Esta visión se sustenta en el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, la integración de modelos de operación que hagan sustentable el cumplimiento de los objetivos a mediano plazo y la posibilidad de encausar a la empresa, al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

Otro objetivo es dar a la empresa, una plataforma tecnológica que aumente su valor, más allá de los costos de integración de tecnología.

Un objetivo más, es propiciar dentro de la organización, la logística apropiada para sus operaciones, de acuerdo a las políticas, las normatividades, los procesos, procedimientos y métodos con que opera la empresa.

Para esto, un sistema de administración resulta ser la propuesta más adecuada para cubrir las necesidades del negocio, desde el control de las operaciones que puede ser por ejemplo financieras ó crediticias, generación de reportes, manejo de relaciones y ventas con los clientes, planificación a largo plazo de los requerimientos en la capacidad de producción, y programación a corto plazo de la producción, administración de la cadena de suministros, hasta el manejo de inventario y control de costos.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo de los sistemas de gestión se constituyen como el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos de la empresa y al desarrollo del personal.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como la capacitación, las remuneraciones, las condiciones de trabajo, las relaciones humanas y la motivación.

En pocas palabras, la implantación de un sistema de administración de la cartera de créditos, constituye un nuevo enfoque para la gestión administrativa, y

es un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los empleados, mejorando la productividad en la empresa.

Podemos concluir que los objetivos de la implementación de un sistema de administración, mencionando que el objetivo central, es el adecuado uso de los recursos de personal, adecuado usos de los recursos de la empresa y el cabal cumplimiento de sus objetivos, ya sean a corto, mediano y largo plazo.

2.9 POLÍTICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para recuperar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica”. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza. (Credito y Cobranza, 2014)

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones.

Las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos:

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Condiciones de venta: Cuando la empresa hace sus ventas a crédito, se establecen las condiciones en cuanto al crédito otorgado, que comprende: plazo, los porcentajes de descuento, fechas de pago, lugares donde efectuar los abonos a los créditos, tasas de interés, etc., y en cuanto a la entrega de las mercancías, características, garantías, usos, limitaciones, cuidados, etc. (ConCredi, 2013)
- Plazos de cobro: Para decidir en qué momento se inicia un proceso de cobranza con un cliente es necesario determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro, es decir, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento del crédito las cuentas morosas deben proceder a recuperarse. El intervalo de tiempo dependerá de lo que la empresa establezca, el cual puede ser una semana, 15 días o, en algunos casos, un periodo mayor. (ConCredi, 2013)

Las políticas de cobro pueden tener diferentes características:

- Restrictivas: Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, las normas de crédito son estrictas y por ello se usa una política de cobranza agresiva. (Instituto Universitario Escolme, 2013)
- Liberales: En sentido contrario a las políticas restrictivas, las liberales tienden a ser magnas, se otorgan créditos considerando las políticas que usan en las empresas de la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en

condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. (Instituto Universitario Escolme, 2013)

- Racionales: Se caracterizan por conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable. (Instituto Universitario Escolme, 2013)

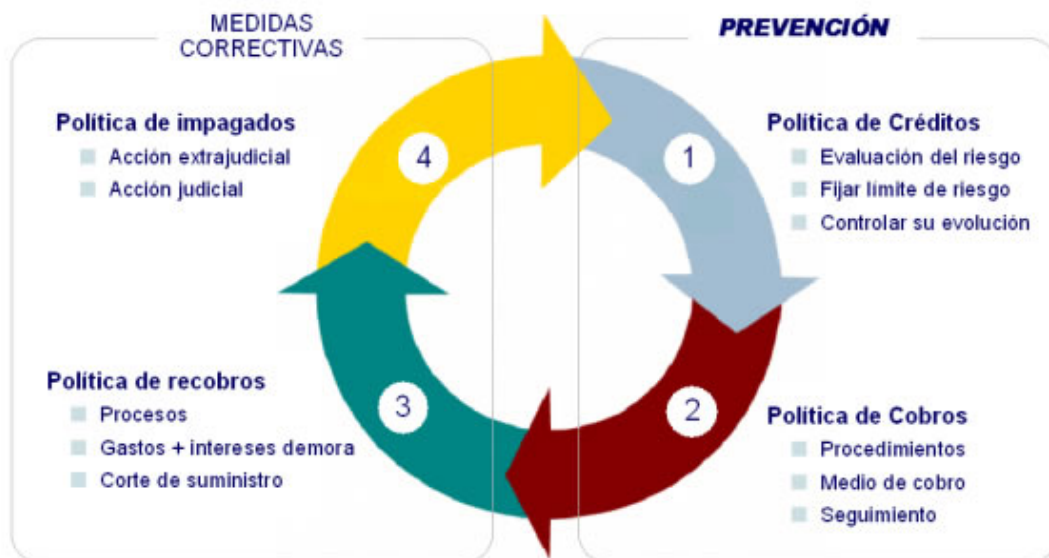


Ilustración 3 Medidas Correctivas, Políticas de cobro y recobro

(Ignacio Jiménez, 2009)

2.10 RIESGO DE LA CARTERA VENCIDA

Tener créditos con atrasos o incobrables, es decir tener cartera vencida es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito, en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones de micro finanzas, en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis.

“La cobranza como parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguiimiento”.

La cobranza es parte integral del ciclo de crédito.

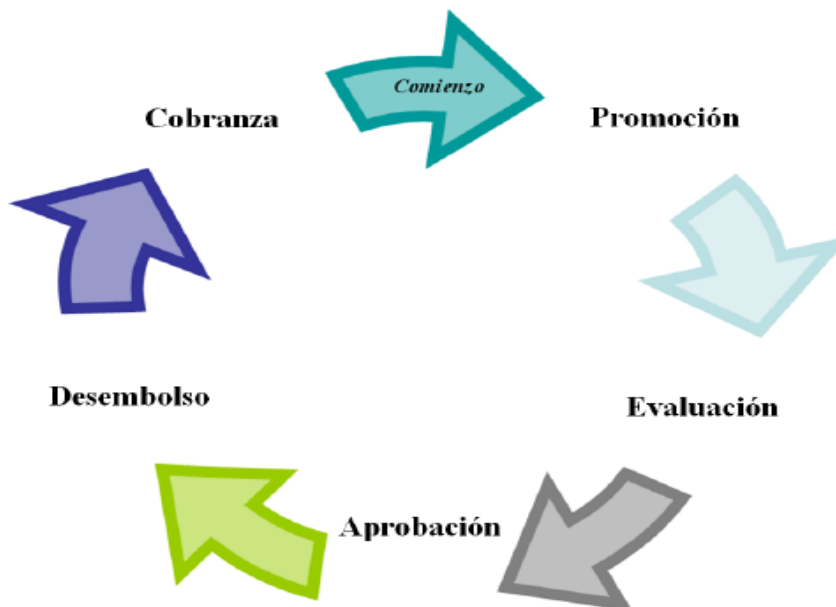


Ilustración 4 Ciclo de Cobranza 1 (Accion InSight, 2008)

Pero ¿Qué pasa cuando la cartera vencida sobrepasa lo mínimo establecido por la empresa? Los principales problemas que esto ocasionaría son, falta de liquidez, falta de flujo de efectivo, no poder cumplir con sus compromisos y obligaciones, pérdidas y deterioro de sus activos, ocasionando que la empresa pueda llegar a caer en quiebra.

Por eso es muy importante mantener la cartera vencida en lo mínimo posible o en su defecto agilizar la cobranza para tener una pronta recuperación de dicha cartera.

Para considerar un crédito como vencido o en riesgo o moroso se debe tomar a partir del primer día de atraso en el pago de la cuota.

También se consideran como créditos vencidos aquellos que por razones técnicas y legales no se les ha iniciado el proceso de cobranza judicial.

Créditos Judiciales

Para considerar un crédito en cobranza judicial, se debe iniciar previamente las acciones judiciales pertinentes, adicionalmente se toma en cuenta para la presente categoría aquellos créditos de cualquier monto a partir de los 90 días de atraso.

Créditos Castigados

Se considera crédito apto para castigo aquel crédito cuyo saldo deudor no tiene probabilidad de recuperación y/o cuando acarrea mayores costos que beneficios su recuperación

2.10.1 MOTIVOS DE LA CARTERA VENCIDA

La morosidad comienza cuando el cliente no cumple con el pago puntual de alguna de sus amortizaciones, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si la institución financiera se asegurara que los procesos previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente, lo que claramente esta bajo el control del Departamento de Crédito.

Los errores que más comúnmente ocurren ante la cobranza:

Promoción: “El crédito no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo; el destino del crédito difiere del destino pretendido; no se promociona “la relación crediticia a largo plazo” sobre la base del pago oportuno de las cuotas del crédito; falta de capacitación del asesor de crédito, promotor, etc.” (Accion InSight, 2008)

Evaluación: “Fallas en la aplicación correcta de la metodología de crédito como: El monto del crédito sobrepasa la capacidad de pago del acreditado, los clientes presentan sobreendeudamiento; el cliente tiene malas referencias o actitud negativa hacia el pago puntual; el cliente desde el inicio llega con el propósito de obtener dinero fácil sin la intención de pagarlo, no se verifica la

consistencia de la información o no existe control en la veracidad de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos, falta de herramientas para el análisis y control del riesgo; herramientas que permitirían mayor entendimiento de la probabilidad de no pago del cliente, identificando las causas en el entorno que podrían afectar la recuperación de un crédito y alertar oportunamente a la alta gerencia acerca de los múltiples eventos asociados con una débil identificación de los riesgos operacionales (fraudes, deficiente infraestructura, contradicciones y vacíos en los procesos, etc.)". (Accion InSight, 2008)

Aprobación: "Las decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito". (Accion InSight, 2008)

Entrega de crédito: "Ausencia de un análisis objetivo para el establecimiento de las condiciones del crédito: monto a prestar, plazo, monto de la amortización periódica, fecha más oportuna para el pago de las cuotas del crédito; falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación financiera y recordatorio al cliente durante el desembolso ; no existen canales alternativos de pago como Internet, agentes y redes de pago que pueden reducir los costos de transacción para los clientes; errores operativos en la formalización del crédito como no identificación del titular o falta de firmas en los contratos y documentos de crédito". (Accion InSight, 2008)

Deficiente administración del crédito: Esto comienza cuando no se administra toda la documentación, e información de los acreditados: Nombre, RFC, CURP, Teléfono, Dirección. También por el olvido en el cobro, deficiente seguimiento a los créditos con pagos vencidos más atrasados o mas añejos solapando que el acreditado caiga en morosidad.

Otro aspecto a considerar es el retraso en la autorización y la entrega de los créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de inversión y por consecuencia la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.

Añadido a los posibles errores en los procesos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. Comúnmente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria, o sin una estrategia definida. Niveles elevados de morosidad también pueden originarse en problemas sectoriales, sociales, enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias.

Ciclo de cobranza:

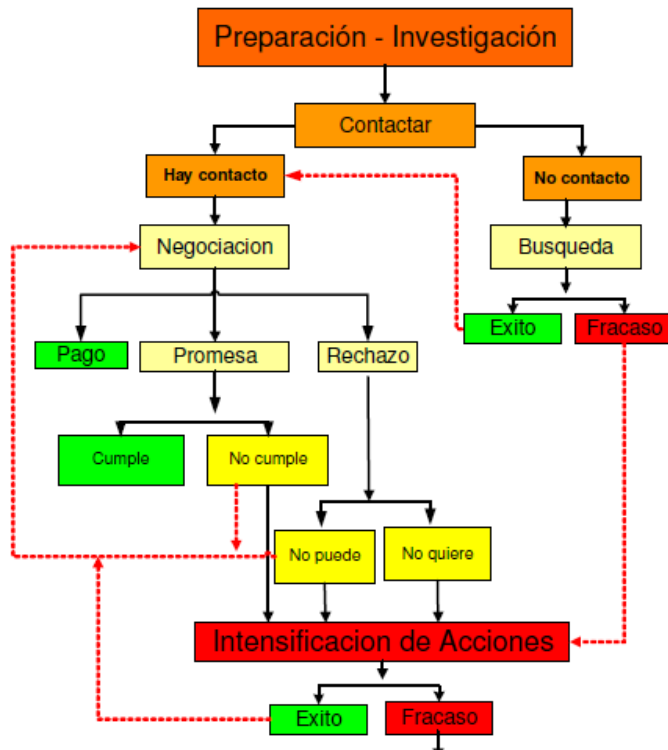


Ilustración 5 Ciclo de Cobranza 2 (Accion InSight, 2008)

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

3.1 SISTEMA ACTUAL

El sistema de administración de la cartera de créditos actual de la "Financiera X" es un sistema propio diseñado por el área de sistemas para satisfacer las necesidades del área de cobranza, el cual muestra información en general de la cartera de créditos, sin informar el detalle de cuantos pagos ya se encuentran vencidos, cuantos días de atraso tienen, desde que fecha no se han efectuado pagos, si el crédito es nuevo, ha sido renovado o reestructurado, etc. El sistema actual si bien proporciona bastante información, esta es innecesaria desde el punto de vista de la Cobranza y no proporciona la que si es vital para la pronta recuperación del capital.

El personal del Departamento de Cobranza al ver de primera instancia solo este tipo de información se concentraba en los créditos más recientes, pues es la información que aparece primero, sin percatarse de los créditos con mayor tiempo de atraso, aunque la mayor parte de ellos se consideran como cartera en riesgo al presentar más de 90 días vencidos.

Por este inadecuado manejo de información También se han omitido los créditos que ya han sido reestructurados así como los créditos que ya han sido renovados, y al dejar de darles seguimiento este volvieron a caer en la misma situación de cartera vencida y de riesgo.

"Financiera X" Cartera de Créditos												
												viernes, 29 de agosto de 2014
Num Credito	Num Socio	Nombre	Paterno	Materno	Fecha Otorgamiento	Fecha Disposicion	Fecha inicial Pago	Fecha final Pago	Capital	Saldo Actual	Numero pagos	Desc. Credito
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Ilustración 6 Sistema Actual 2

3.2 LIMITANTES

Se detecta que limitantes presenta la "Financiera X" para una eficiente administración de la cartera de créditos y un control de la cartera vencida, las podemos dividir en dos partes, las limitantes tecnológicas y las limitantes operativas estas últimas enfocadas al comportamiento del personal encargado de la cobranza.

3.2.1 LIMITANTES TECNOLÓGICAS

Estas se enfocan al sistema informático utilizado para el otorgamiento y seguimiento de los créditos, parte neural para el cumplimiento del objetivo social y empresarial de la "Financiera X".

El sistema informático aun siendo bastante funcional para la institución se encuentra con limitantes que afectan la administración de la cartera de créditos, ocasionando los problemas ya mencionados, siendo las principales:

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

1. No indica si el crédito es renovado, reestructurado o si es nuevo, y debido a esto no se daba el seguimiento correcto a cada crédito de acuerdo a su estado, (recordemos que la cartera crediticia se califica conforme a lo dispuesto en el artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito, a las reglas para la calificación de la cartera crediticia emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y a la metodología establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)), de tal manera que no se les da el mismo trato como calificación de cartera vencida a un crédito nuevo que uno renovado o uno reestructurado.
2. No muestra cuantos días se encuentra vencido cada pago ó desde cuándo fue la última vez que el acreditado realizo algún abono, determinando así la intención en el cumplimiento del pago, la tendencia hacia la morosidad o si ya es un crédito de riesgo.
3. No indica cuantos pagos lleva de atraso, solo indica el número de pagos total del crédito, perdiéndose el control del mismo.
4. Tampoco indica el saldo total, incluidos capital, intereses normales e intereses moratorios (estos últimos en caso de existir) de cada crédito para un periodo determinado.

Teniendo estas limitantes la institución ha trabajado con el personal de los Departamentos de sistemas y de cobranza para solucionar algunas de estas y así eficientar la administración de la cartera de créditos.

3.2.2 LIMITANTES OPERATIVAS

Estas se enfocan al personal que se dedica tanto al otorgamiento del crédito como a la cobranza de la "Financiera X", toda vez que es mejor analizar un crédito antes de otorgarlo, que posteriormente enfocarse a su recuperación, la acción del cobro representa gastos innecesarios los cuales merman la utilidad, dichos gastos por lo regular no son contemplados en los planes y programas de las empresas por lo que cuando llegan a presentarse generan un descontrol en las finanzas, dichos gastos pueden ser: contratación de personal dedicado a la organización, programación y supervisión de la cobranza, contratación de cobradores de campo, adquisición y/o mantenimiento de equipo automotor, pago de abogados, gastos para la realización del trámite legal, gastos en papelería, copias y demás necesarios para efectuar el trámite legal, etc.

3.3 PROBLEMAS OCASIONADOS

Como se ha estado mencionando a lo largo de la presente tesis, la serie de problemas ocasionados por las limitantes del sistema de administración de créditos han sido bastante perjudiciales para la institución uno de los más dañinos es la falta de liquidez que se ha originado y de ahí se derivan todos los demás.

- Uno de los más importantes es el endeudamiento, ya que la empresa necesita tener un respaldo económico para el pago de los salarios, prestaciones, mantenimiento para las instalaciones y equipos, o para cumplir sus obligaciones.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

- El desprestigio de la empresa por la falta de credibilidad y seriedad, cada vez que un deudor no paga puntualmente su crédito o simplemente no lo paga, ve que no se le cobra, el informa a su círculo social y todos ellos se acercan a la financiera con la intención de hacer lo mismo, generando lo que coloquialmente se conoce como bola de nieve.
- Genera el incremento innecesario en la nomina por la contratación de personal dedicado a la cobranza (cobradores) ya que entre más cartera vencida se tenga mayor será la necesidad de recuperación y la contratación de personal para efectuar dicha cobranza en el domicilio del deudor.
- Al dejar pasar mucho tiempo para la recuperación de un adeudo, al deudor se le hace más difícil cubrir el pago de capital, interés normal e interés moratorio, haciendo necesario el uso de cobranza judicial, con el consiguiente desembolso económicos que con lleva el tramite mercantil y judicial, siendo:
 - 1) Pago de Abogados
 - 2) Costos de tramites
 - 3) Papelería
 - 4) Baja probabilidad de recuperación
- El aumento de la cartera vencida y la deficiente liquidez genera un retraso o estancamiento empresarial ya que no hay recursos para la capacitación del personal sobre nuevas técnicas y/o procedimientos para el otorgamiento de créditos, cobranza, etc., siendo un obstáculo para su crecimiento profesional por falta de preparación, falta de recursos para la adquisición de nuevas tecnologías, como instalación de redes, sistemas de comunicación móviles, sistemas administrativos, etc.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

- Debido a la nueva reforma financiera se tienen que implementar nuevos sistemas operativos, como contratación de sistemas obligados por la ley para la prevención y lavado de dinero (PLD / FT), la contratación de empresas de información crediticia como son, buro de crédito ó circulo de crédito, todo esto requiere asignación de recursos, y debido a la falta de liquidez originada por la cartera vencida no se tiene, mas sin embargo es obligatorio cumplir en tiempo y forma con estas disposiciones legales para evitar multas y sanciones e incluso el cierre de la empresa.

Con los problemas mencionados son bastante obvios los inconvenientes con los que se está enfrentando la empresa y se necesitan soluciones de manera inmediata y efectiva ya que tiene un alto riesgo de caer en quiebra si no lo solucionan con prontitud.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARTERA VENCIDA

31 de diciembre del año 2013 la "Financiera X" tenía un total de cartera de créditos de \$2,386,919.82, de la cual \$1,837,928.27 se encontraba en cartera vencida con atrasos en los pagos que van desde uno y hasta más de 90 días, con un índice de morosidad del 77%, de ese monto \$1,089,687.08 corresponden un atraso en los pagos de más de 90 días equivalente a un índice de morosidad en riesgo de 45.65% del total de la cartera de crédito, un índice muy elevado y con riesgo de ya no recuperar ni siquiera el capital invertido.

Estado del Crédito	Monto	%
Vigente (Sin vencer)	548,991.56	23.00
Vencido con:		
Más de 1 día y menos de 30 días	614,756.63	25.76
Más de 30 días y menos de 60 días	74,640.63	3.13
Más de 60 días y menos de 90 días	58,843.93	2.47
Más de 90 días	1,089,687.08	45.65
Total Cartera de Crédito	2,386,919.82	100.00

Tabla 2 Estado de la Cartera de Crédito 2013

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

Al 31 de diciembre del año 2013 en la "Financiera X" se desconoce a ciencia cierta el detalle en la cartera de crédito referente a cuantos y cuales créditos han sido reestructurados, cuántos y cuáles han sido renovados cuales tienden a caer en suspensión de pagos y cuáles no.

Suponiendo que la cartera vencida fuese de 0% en diciembre del 2013, la razón de liquidez seria de 1.24, es decir que por cada peso que se pague de las deudas, sobraría 0.24 pesos de utilidad o para inversión, sin embargo la realidad es que se cuenta con una razón de liquidez de 1.01, es decir que la financiera apenas puede pagar sus obligaciones sin tener utilidades ni reservas para inversión, crecimiento u otros gastos.

Tabla de razón de liquidez, muestra el comparativo de la liquidez si no hubiese cartera vencida y la liquidez real afectada por la cartera vencida.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

Año 2013	Liquidez si no hubiese cartera vencida	Liquidez real con cartera vencida
Enero	1.19	1.06
Febrero	1.21	1.03
Marzo	1.22	1.03
Abril	1.23	1.01
Mayo	1.21	1.02
Junio	1.23	1.00
Julio	1.23	1.03
Agosto	1.25	0.97
Septiembre	1.26	0.99
Octubre	1.28	0.97
Noviembre	1.27	0.99
Diciembre	1.24	1.01

Tabla 3 Comparativo de la Liquidez 2013

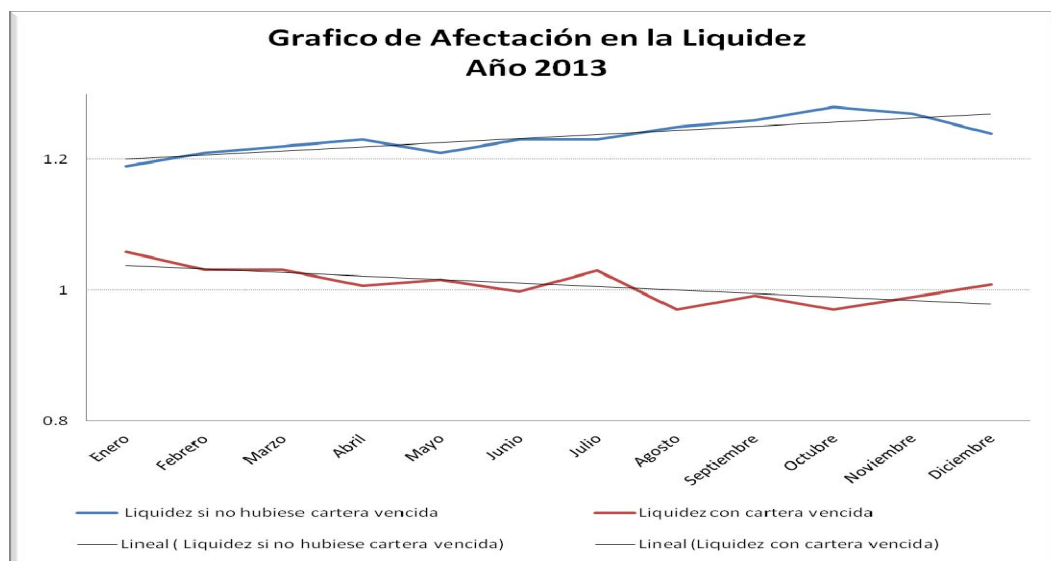


Ilustración 7 Grafica de Afectación en la Liquidez 2013

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

Gráficamente se observa cómo le afecta a la "Financiera X" el tener un porcentaje alto en cartera vencida (línea roja) y el cual sería la tendencia que llevaría en su liquidez si no tuviera cartera vencida (línea azul), de ahí la importancia de solucionar este problema de manera eficaz y expedita.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

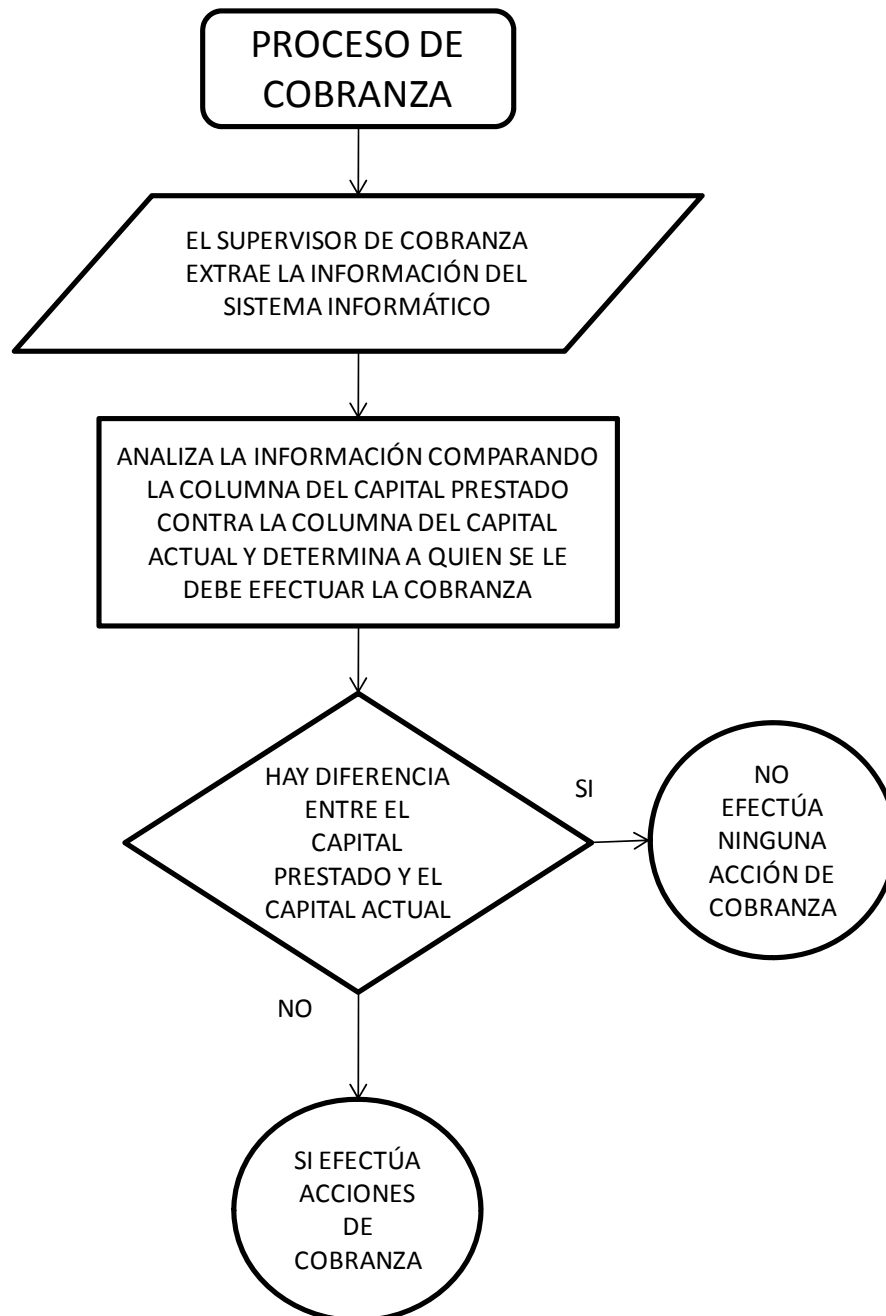


Ilustración 8 Diagrama Proceso de Cobranza

4.2 SISTEMA PROPUESTO

El sistema que se propone para la mejor administración de la cartera de crédito nos va a indicar en tiempo real cuales créditos ya se encuentran vencidos o estén en riesgo de vencerse, es decir desde los créditos que apenas llevan su primer pago vencido hasta los que ya están totalmente vencidos, así como el incumplimiento en tiempo de cada uno de ellos.

Es importante recordar que un crédito al llegar a 90 días de atraso es muy difícil que se recupere y por consecuencia se convierte en crédito en riesgo.

Se pretende que el sistema ayude a una oportuna y mejor toma de decisión para las estrategias de cobranza, poder conminar al cliente a que realice la liquidación del crédito o incluso llegar a negociar con el antes de que este caiga en suspensión definitiva de pagos y así estar en posibilidades de recuperar capital e interés de manera expedita.

También se pretende que este sistema ayude a la implementación de estrategias de cobranza para la recuperación de los créditos con atrasos que van desde 30 días y hasta más de 90 días de vencidos.

Los datos que proporcionaba el sistema al 31 de diciembre de 2013 eran los siguientes:

1. Numero de crédito
2. Numero de socio
3. Nombre
4. Paterno

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

5. Materno
6. Fecha de Otorgamiento
7. Fecha de Disposición
8. Fecha inicial de Pago
9. Fecha final de Pago
10. Capital Saldo Actual
11. Numero de Pagos

"FINANCIERA X" CARTERA DE CRÉDITOS											
											martes, 31 de diciembre de 2013
Num Credito	Num Socio	Nombre	Paterno	Materno	Fecha Otorgamiento	Fecha Disposicion	Fecha inicial Pago	Fecha final Pago	Capital	Saldo Actual	Numero pagos
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Ilustración 9 Sistema Actual

Los datos que ahora proporcionara el sistema son los siguientes:

1. Núm. Crédito: Numero de Crédito
2. Núm. Socio: Numero de Socio
3. Nombre: Nombre del Socio
4. A.P.: Apellido Paterno
5. A.M.: Apellido Materno
6. Fecha de Otorgamiento
7. Fecha de Disposición
8. Fecha Inicial de Pago
9. Fecha Final de Pago
10. Capital.
11. Interés por pagar en pesos.

"FINANCIERA X" CARTERA DE CRÉDITOS										
Numero pagos	Ultimo Pago	Fecha del ultimo Pago	Fecha proximo pago	Estado del Credito	Status	Periodo de pagos	Nombre del Fiador	Clase de Credito Nuevo, Renovado o Reestructurado	Actividad Vulnerable	Numero de credito anterior

Ilustración 10 Nuevo Sistema

Con la nueva información que ahora es proporcionada por el sistema de administración se podrán filtrar los créditos obteniendo rápidamente la información de cuales se encuentran con atraso y cuales se encuentran al corriente, (columna numero 21), así mismo de los que se filtren como atrasados el mismo sistema proporciona la información desde cuando se encuentran atrasados (columna numero 20) y el monto que se adeuda de capital (columna numero 10), interés normal (columna numero 11) e interés moratorio (columna numero 13), así como su saldo actual (columna numero 14).

4.3 IMPLEMENTACIÓN

La implementación se realizo siguiendo un plan y programa de implementación, en el cual se siguieron los siguientes pasos:

1. Se modifico el sistema informático, una vez que este fue terminado se implemento de inmediato para empezar a trabajar con la recuperación de cartera vencida.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

2. Se efectuó una actualización de la cartera de créditos, recopilando y capturando en el nuevo sistema informático la información faltante de los créditos otorgados antes de la modificación.
3. Se Eliminaron los créditos que se encontraban ya liquidados y se dejaron solo los que se encontraban vigentes.
4. Se elaboro así una nueva base de datos con todos los créditos vigentes y con los pendientes de pago, pero con toda la información requerida completa.
5. Se inicio con reuniones de trabajo con todo el personal para concientizarlos, motivarlos darles a conocer las nuevas bondades del sistema, las metas y objetivos que ahora se persiguen con todos estos cambios.
6. Se efectuaron también reuniones de trabajo con el personal del Departamento de Crédito, el de Cobranza y el de Informática para dar a conocer las nuevas bondades del sistema.
 - a. Con el Departamento de Crédito porque ellos al momento de dar de otorgar un crédito o dar de alta a un nuevo cliente deberán capturar en el sistema la nueva información ahora requerida.
 - b. Con el Departamento de Cobranza porque ellos van a hacer uso de la nueva base de datos para el seguimiento del comportamiento de los créditos.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

- c. Con el Departamento de Informática porque ellos deberán explicar a todos como deberán capturar la información y como deben realizar el acceso.
7. En Conjunto con el personal del Departamento de cobranza se reviso el proceso de cobranza y se elaboro uno nuevo, para empezar la pronta recuperación de la mencionada cartera vencida, obteniendo como resultado el diseño e implementación de una nueva estrategia, en la cual, se dividirá la cartera vencida en periodos dándole diferente tratamiento según el periodo que le corresponda a cada crédito.
8. Se mantuvieron reuniones diarias con la alta gerencia para mantenerles informados de los avances en los cambios.
9. Se le propuso a la Alta Gerencia la contratación de una empresa de información crediticia como son, buro de crédito ó circulo de crédito para que además de que servirá al Departamento de Crédito como una herramienta para poder evaluar a un cliente antes de otorgarle un crédito también servirá como un medio regulador para la evaluación y calificación de la cartera de créditos toda vez que esta se tendrá que reportar mensualmente a la empresa de información crediticia y esta a su vez evaluara la congruencia de los datos de dicha cartera.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

Actividades	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Modificación del sistema.	■	■	■	■	■	■							
2. Actualización de la cartera de créditos,					■	■	■	■					
3. Eliminación los créditos que se encontraban ya liquidados					■	■	■	■					
4. Elaboracion de una nueva base de datos con todos los créditos vigentes					■	■	■	■					
5. Reuniones de trabajo con todo el personal para motivarlos y conseguir las metas acordadas.								■	■	■	■		
6. Reuniones de trabajo con el personal del Departamento de Crédito, el de Cobranza.									■	■	■		
7. Planeacion de nuevas estratiagas de cobranza con el personal del Departamento de cobranza.										■	■	■	■
8. Reuniones diarias con la alta gerencia para mantenerles informados de los avances en los cambios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9. Platicas con la Alta Gerencia la contratación de una empresa de información crediticia como son, buro de crédito ó										■	■	■	■

Ilustración 11 Diagrama Gantt

En el grafico de Gantt se puede observar que el tiempo que tomo el plan de actividades desde su inicio hasta concluir cada una de las actividades programadas fue de 13 semanas (3 meses)

4.4. NUEVO PROCESO DE COBRANZA

Como se menciona anteriormente se desarrollo un nuevo proceso de cobranza en colaboración del personal de dicha área, a continuación se explicara el proceso.

- a) Todos sábados en la mañana el supervisor de cobranza extrae la información del sistema de administración de la cartera de créditos, vía sistema informático.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

- b) Con la base de datos en su poder, El Supervisor de Cobranza filtra los créditos obteniendo la información de cuales se encuentran con atraso, columna numero 21 de la base de Datos, excluyendo con ese filtro los créditos que se encuentran vigentes.
- c) El Supervisor de Cobranza filtra los créditos con atraso obteniendo cuales son los que tienen rezago de 1, 30, 60, 90 y mas días, columna numero 20 de la base de Datos.
- d) Con la información así obtenida el Supervisor de Cobranza analiza que tan atrasado esta el crédito, si este tiene rezago de más de un día y menos de 30 días lo turna al cobrador que el designe para efectuarle un recordatorio verbal al acreditado.
- e) En caso contrario analiza si el pago tiene un atraso de menos de 90 días y más de 30 días, en caso afirmativo lo turna al cobrador que el designe para efectuar la cobranza personal y escrita en el domicilio del acreditado y del fiador, exigiéndole a ambos el monto vencido y conminándolos a mantenerse al corriente en sus pagos.
- f) Si el crédito tiene atraso de más de 90 días El Supervisor de Cobranza turna toda la información al Departamento jurídico para dar inicio a la cobranza mercantil y/o judicial.
- g) En todos los casos, con el nuevo sistema, El Supervisor de Cobranza y el personal de su departamento cuenta ya de manera veraz, expedita y oportuna con toda la información necesaria para poder efectuar la cobranza dentro de los mejores términos para la financiera, (saldo total

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

actual, capital insoluto, intereses normales devengados, intereses moratorios generado, Cuantos pagos vencidos y desde cuando, etc.), ya sea reestructurando, renovando o simplemente exigiendo y recibiendo el monto adeudado.

El siguiente diagrama nos indica el nuevo proceso de cobranza que se empezó a implementar en la empresa.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS

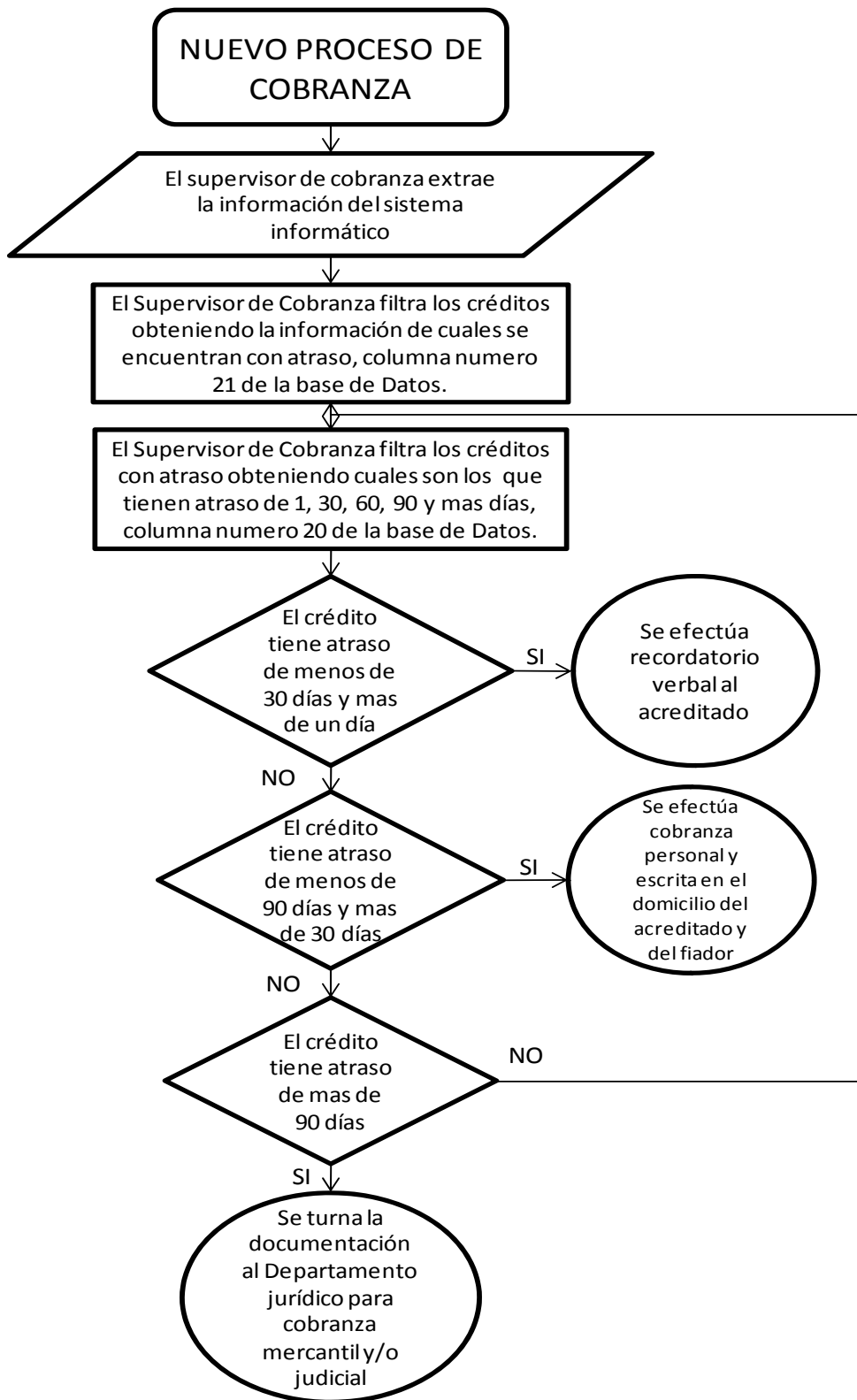


Ilustración 12 Nuevo Proceso de Cobranza

De esta manera se evitara que la cartera se olvide cobrar y se tendrá una rápida y fácil toma de decisión para la recuperación del crédito, ayudando también al cliente a que pueda poner su adeudo al corriente o lo liquide en su totalidad.

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Aunque aun se cuenta con cartera vencida ya que es imposible no contar con ella, los resultados obtenidos son satisfactorios ya que se ha empezado a notar una disminución, aunque se está trabajando para que esta sea lo menor posible y así la empresa tenga mayores rendimientos y pueda iniciar el crecimiento tan deseado que se espera tener.

Para el mes de agosto la institución cuenta con una cartea de \$5,442,087.72, de la cual \$1,690,788.76 se encuentra en cartera vencida, bajando el índice de morosidad a un 31%, teniendo una recuperación gracias a las estrategias de cobranza que se aplicaron, realizando recuperación total de los créditos, así como haciendo las reestructuras correspondientes coadyuvando para que el cliente pueda terminar de pagar su adeudo.

Estado del Crédito	Monto	%
Sin vencer	\$ 3,751,298.96	68.93%
Más de 1 día y menos de 30 días	\$ 614,756.63	11.30%
Más de 30 días y menos de 60 días	\$ 74,640.63	1.37%
Más de 60 días y menos de 90 días	\$ 66,605.92	1.22%
Más de 90 días	\$ 934,785.58	17.18%
Total Cartera de Crédito	\$ 5,442,087.72	100%

Tabla 4 Distribución de la Cartera de Crédito al 31 de agosto 2014

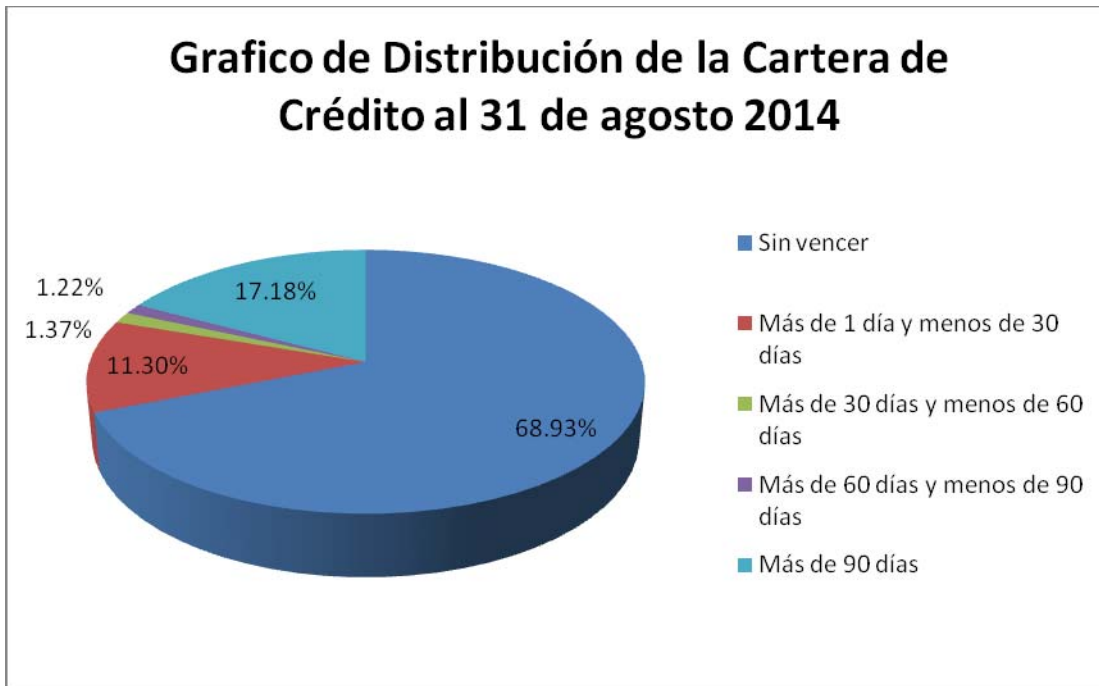


Tabla 5 Distribución de la Cartera de Crédito al 31 de agosto 2014

CAPITULO V: RESULTADOS

Suponiendo que la cartera vencida fuese de 0% en agosto del 2014, la razón de liquidez sería de 1.206, es decir que por cada peso que se pague de las deudas, sobraría 0.206 pesos de utilidad o para inversión, sin embargo la realidad es que se cuenta con una razón de liquidez de 1.13, es decir que la empresa por cada peso que pague de sus deudas, sobraría 0.13 pesos de utilidad o para inversión, esto nos demuestra que el nuevo programa de cobranza está funcionando ya que si se está teniendo liquidez con respecto a diciembre donde la razón de liquidez 1.01, donde es notorio que si se ha recuperado.

Tabla de razón de liquidez, muestra el comparativo de la liquidez en el año 2014 donde se ha empezado a aplicar el sistema de administración de cartera donde nos muestra la comparativa entre la liquidez si no hubiese cartera vencida y la liquidez real afectada por la cartera vencida.

	Liquidez si no hubiese cartera vencida	Liquidez con cartera vencida
Enero	1.193	1.104
Febrero	1.173	1.129
Marzo	1.161	1.094
Abril	1.185	1.097
Mayo	1.175	1.101
Junio	1.198	1.110
Julio	1.181	1.122
Agosto	1.206	1.113

Tabla 6 Tabla Comparativa de Liquidez 2014

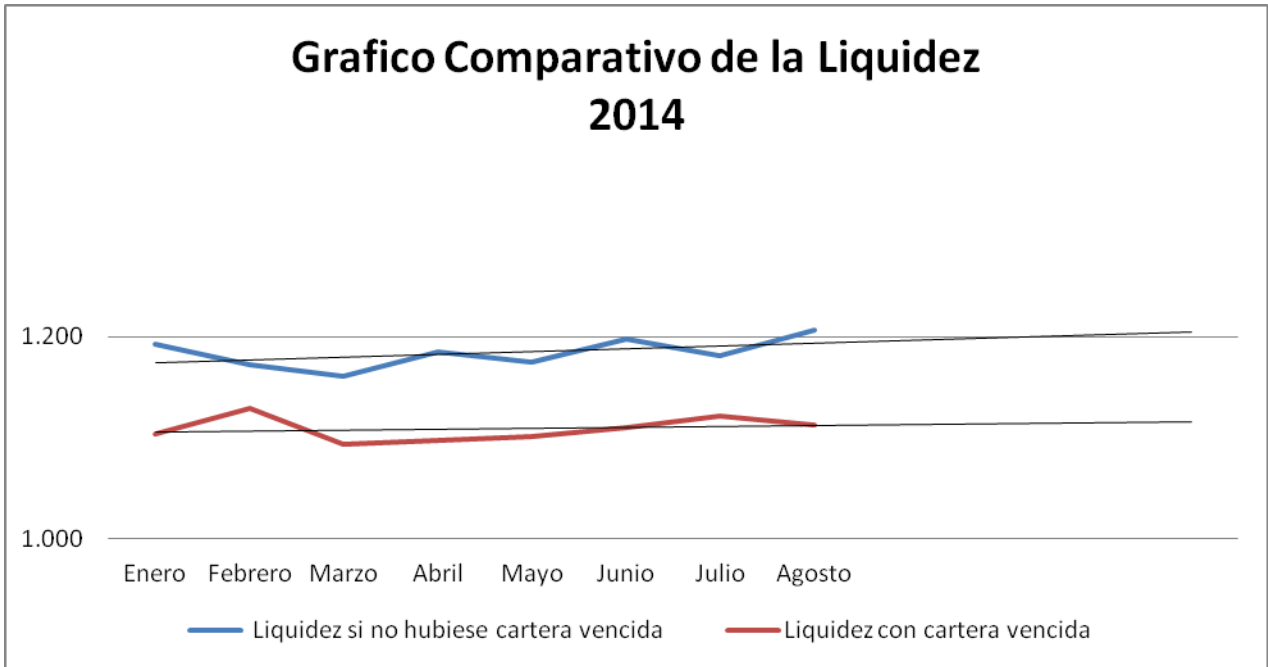


Ilustración 13 Grafico de Comparativo de la Liquidez 2014

Gráficamente se observa cómo la "Financiera X" va disminuyendo su porcentaje de cartera vencida (línea roja) y el cual sería la tendencia que llevaría en su liquidez si no tuviera cartera vencida (línea azul), de ahí se puede apreciar la mejoría que se ha tenido sobre la liquidez y la tendencia que lleva hacia su incremento.

Razón de liquidez 2013	Razón de liquidez 2014
1.01	1.13

Tabla 7 Comparativo de Razón de liquidez Año 2013 - 2014

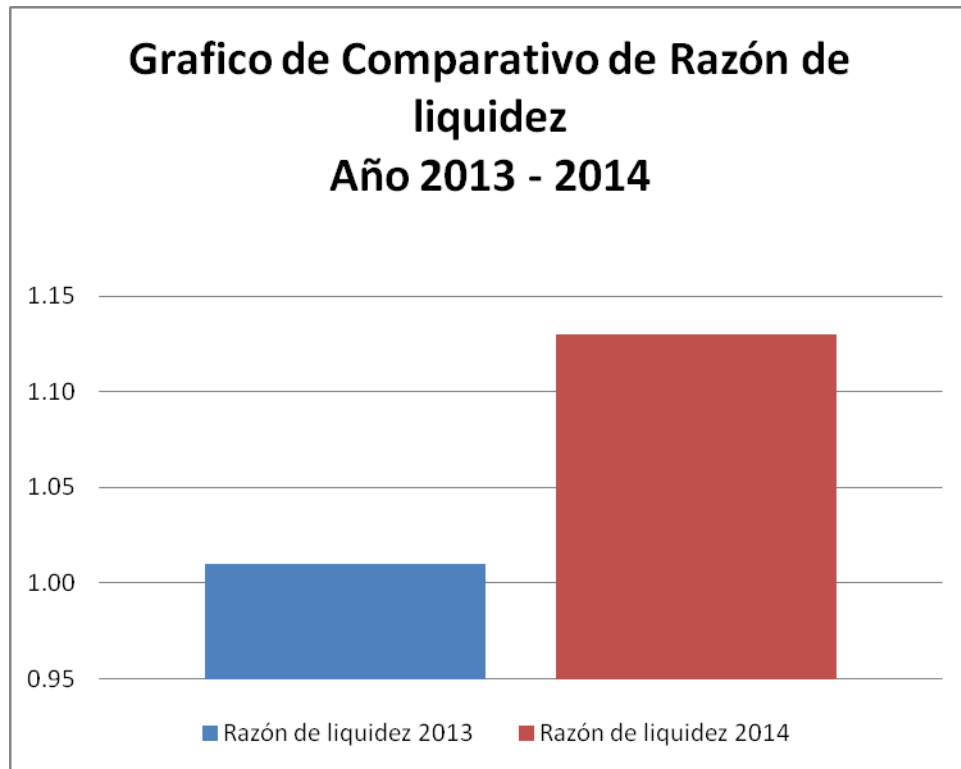


Ilustración 14 Grafico de Comparativo de Razón de liquidez Año 2013 - 2014

Gráficamente se observa cómo la "Financiera X" va aumentada su razón de liquidez (barra roja) para agosto 2014 en comparación a la razón de liquidez con la que terminaron en el año 2014 (barra azul).

La cartera vencida disminuyó en un periodo de 5 meses de \$1,837,928.27 a \$1,690,788.76, donde se ha recuperado un total de \$147,139.51, esto significa que se ha recuperado un 8% del mes de abril hasta el mes de agosto. Esto no se ve muy significativo a simple vista pero hay que recordar que se empezó con la recuperación a partir del mes de abril, fecha a partir de la cual quedó en funcionamiento el nuevo sistema de administración de cartera de créditos, pues de enero a marzo se trabajó en la implementación conforme a la Ilustración 10, se

espera para fin de año recuperar al menos del 20% al 40% más de la cartera, aplicando las estrategias que se han implementado.

Tabla comparativa de la cartera vencida, que muestra el año 2014, donde se ha empezado a aplicar el sistema de administración de cartera de créditos, y nos muestra la diferencia entre la cartera vencida de diciembre 2013 y agosto 2014.

Cartera Vencida 2013	Cartera Vencida 2014
\$ 1,837,928.27	\$ 1,690,788.76

Tabla 8 Comparativa de Cartera Vencida 2013 – 2014

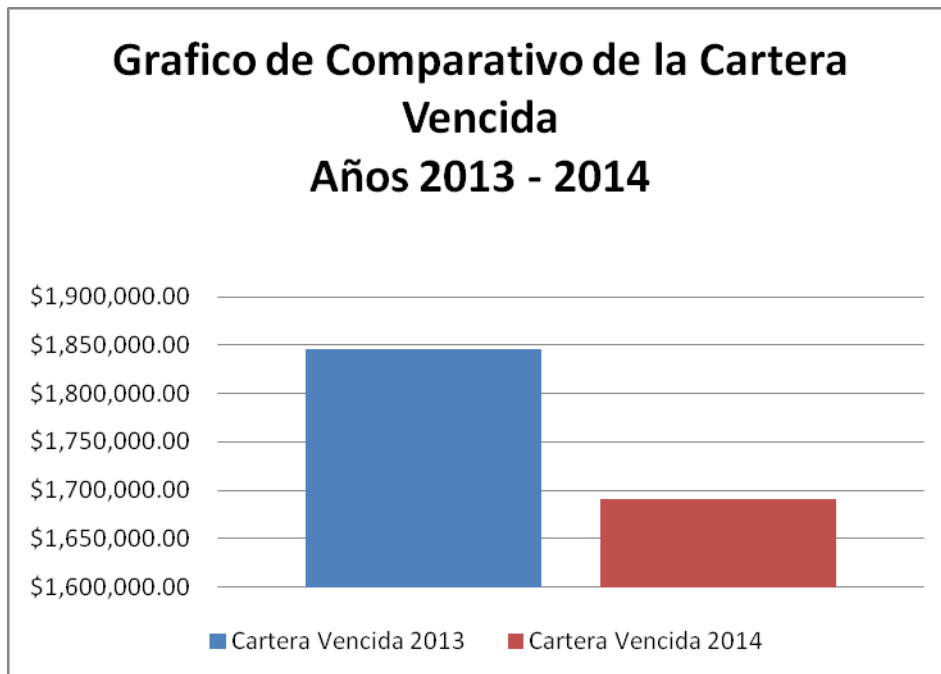


Ilustración 15 Comparativo de Cartera Vencida 2013 - 2014

CAPITULO V: RESULTADOS

Gráficamente se observa cómo la "Financiera X" va disminuyendo su porcentaje de cartera vencida (barra roja) y el cual sería la es menor que la del año 2013 (barra azul), de ahí se puede apreciar la recuperación que se está teniendo con la nueva estrategia.

También la empresa ha visto un aumento en su cartera total de \$2,386,919.82 a \$5,442,087.72 donde ha aumentado un total de \$3,055,168.10, debido a que se volvió a ganar la confianza de los inversionistas viendo los trabajos de recuperación que se han estado haciendo.

Tabla de comparativa de la cartera de crédito, muestra el comparativo de la liquidez en el año 2014 donde se ha empezado a aplicar el sistema de administración de cartera donde nos muestra la comparativa entre la cartera total del año 2013 y el año 2014

	Cartera 2013	Cartera 2014
Enero	\$ 2,058,752.38	\$ 2,584,333.62
Febrero	\$ 2,114,608.82	\$ 2,867,136.85
Marzo	\$ 2,060,220.24	\$ 2,847,337.00
Abril	\$ 2,136,012.34	\$ 3,004,308.53
Mayo	\$ 2,221,221.02	\$ 4,121,375.23
Junio	\$ 2,245,825.43	\$ 4,774,515.70
Julio	\$ 2,328,575.53	\$ 5,105,804.21

Agosto	\$	2,342,787.27	\$	5,442,087.72
Septiembre	\$	2,478,973.38	\$	-
Octubre	\$	2,719,827.38	\$	-
Noviembre	\$	2,551,380.96	\$	-
Diciembre	\$	2,386,919.82	\$	-

Tabla 6 Comparativa de la cartera de crédito 2013 – 2014

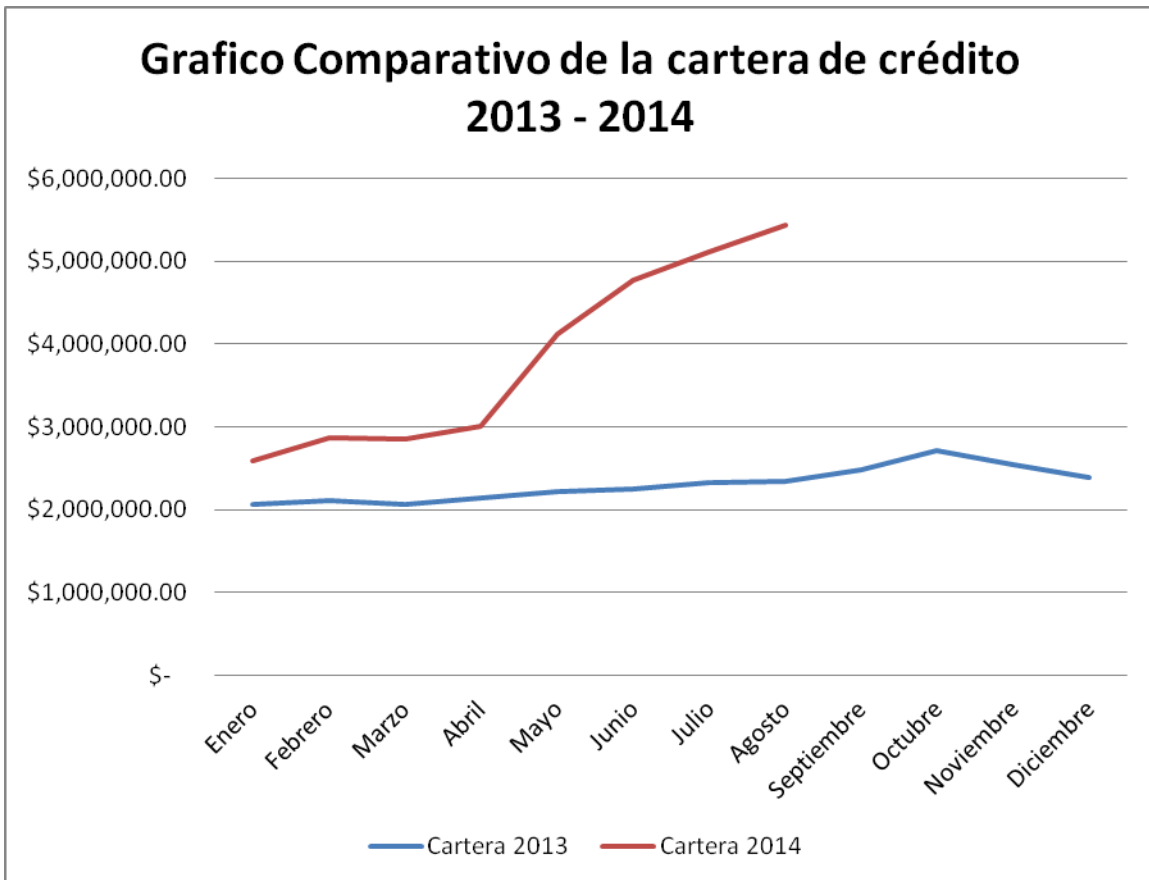


Ilustración 16 Grafico Comparativo de la cartera de crédito

Gráficamente se observa cómo la "Financiera X" va aumentando su cartera créditos (línea morada), la cual tiene una mejor tendencia que la cartera de créditos del año 2013 (línea verde), de ahí se puede apreciar la mejoría que se ha

CAPITULO V: RESULTADOS

tenido sobre la confianza que se está teniendo con la empresa y la tendencia que lleva hacia su incremento.

Apoyándose en la herramienta que proporciona buró de créditos para sus afiliados para la evaluación de la congruencia de la cartera de crédito se obtuvo un 100% de calidad para el periodo reportado al 10 de septiembre 2014, esto da veracidad a la información existente en la nueva base de datos.



REPORTE DE CALIDAD DE BASE DE DATOS

Hoja 1 de 5

OTORGANTE :		PRODUCTO : Sector Microfinanciero				PERIODO : 30/08/2014		KOB : MI		CLAVE : 69110001			
SITUACION : PROCESO TERMINADO		FECHA DE GENERACION : 17-09-2014				FOLIO : 160037		OT : 204551					

CALENDARIO DE RECEPCION DE ARCHIVOS PARA ACTUALIZACION												
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Calendario	10-02-2014	10-03-2014	10-04-2014	12-05-2014	10-06-2014	10-07-2014	12-08-2014	10-09-2014	10-10-2014	11-11-2014	10-12-2014	10-01-2015
Recepción							27-08-2014	17-09-2014				

RESUMEN DEL MES DE:	
Agosto	
REGISTROS LEIDOS :	361
RECHAZOS POR FORMATO :	0
RECHAZOS POR FILTROS :	0
REGISTROS DE SALIDA :	361
PORCENTAJE DE CALIDAD :	100.0
% DE OMISION EN RFC :	
% SIN CONSIDERAR RFC :	

SEGMENTO TR		
	CIFRAS CLIENTE	CIFRAS BURO
Regs Nombre	361	361
Regs Dirección	361	361
Regs Empleo	0	0
Regs Cuenta	361	361
Saldos Actuales	5,816,906	5,816,906
Saldos Vencidos	4,216,153	4,216,153

En caso de cualquier duda acerca de este reporte comunicarse con su Ejecutivo de cuenta.

ADQUISICION Y CALIDAD DE BASE DE DATOS

Ilustración 17 Reporte Buro de Crédito

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

Del análisis mostrado en el capítulo anterior, fácilmente podemos deducir que la implementación del sistema de administración de la cartera vencida y la estrategia utilizada para su implementación han sido las adecuadas, toda vez que se ha cumplido con el objetivo principal de reducir y controlar la cartera vencida en la "Financiera X", mas sin embargo no podemos decir aun que la actividad de reducción de la cartera vencida ha concluido, esta es una actividad que debe ser coordinada y supervisada de manera permanente y sujeta a un proceso de mejora continua, sujeta a las modificaciones de las leyes y cambios en las condiciones del mercado tan comunes en la época actual.

El logro obtenido en la reducción real de la cartera vencida a traído consigo además de una mejora en la liquidez un incremento en la confianza de los inversionistas, lo cual se puede observar en el incremento de los créditos otorgados al disponer de más capital y por tanto incremento en el flujo de efectivo, siendo este otro indicador de que el proceso de administración de cartera de créditos fue el correcto y por lo tanto La hipótesis queda aprobada.

Los resultados obtenidos fueron:

- ✓ Reducción del índice de morosidad a un 31%

- ✓ Reducción de la cartera vencida

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ Aumento en la liquidez

- ✓ Regreso de la confianza de los inversionistas

- ✓ Calidad en los datos utilizados.

El éxito de una empresa es el resultado de un proceso de acumulación de buenas decisiones tomadas de manera oportuna y de trabajo sistemático y riguroso, de ninguna manera corresponde a un golpe de suerte o al efecto aislado de un programa revolucionario o de la incorporación de tecnología innovadora, Se requiere contar con gente disciplinada, pensamiento disciplinado y con acciones disciplinadas, es decir con eficiencia.

Las empresas eficientes generan condiciones de satisfacción máxima, tanto para sus integrantes, aliados y asociados, así como para los clientes que utilizan sus productos o servicios.

En este contexto, una buena gestión del crédito no consiste sólo en establecer el volumen de crédito concedido y los plazos de pago de los clientes, en este sentido. Es fundamental llevar a cabo una adecuada política de prevención de la morosidad, y en el supuesto de que ésta tenga lugar, realizar las gestiones necesarias para minimizar sus efectos negativos.

Si hacemos como empresa solamente lo que otras hacen llegaremos a ser como ellas pero la meta es ser mejores lo cual se logra maximizando los beneficios. La empresa eficiente aprovecha toda oportunidad de mejora y cada vez trabaja para que el beneficio se incremente. Nos dice Peter Drucker que la mejor forma de predecir el futuro es creándolo. El sentarnos a esperar que las

cosas cambien no es una forma estratégica para ser exitosos sino el ponernos a crear el futuro buscando mejores formas de alcanzar los resultados.

6.2 RECOMENDACIONES.

Para que el proceso de reducción de cartera de crédito sea sustentable se recomienda:

- ✓ Analizar y en su caso aplicar reingeniería al proceso de Otorgamiento de Créditos.
- ✓ Concientizar al cliente en no sobre endeudarse adquiriendo créditos que sobreAumentopasen su capacidad de pago.
- ✓ Capacitación continúa al Personal del Departamento de Cobranza sobre técnicas de recuperación de cartera vencida.
- ✓ Hacer uso de la herramienta que proporciona el Buro de Crédito a sus afiliados para la evaluación de la congruencia de la cartera de crédito con la finalidad de buscar errores en la base de datos y en caso de que existan puedan ser corregidos.

REFERENCIAS

- Accion InSight. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza: www.accion.org/insight
- Banca Facil. (Julio de 2010). *Banca Facil*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Banca Facil: <http://www.bancafacil.cl>
- Banco de Mexico. (2010). *Banco de Mexico*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de Banco de Mexico: <http://www.banxico.org.mx/>
- ConCredi. (2 de Abril de 2013). *ConCredi*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de ConCredi: www.concredi.mx
- Credito y Cobranza. (7 de Febrero de 2014). *El blog de crédito y cobranza en las PyMEs*. Recuperado el 2014 de Agosto de 31, de El blog de crédito y cobranza en las PyMEs: <http://creditoycobranza.wordpress.com/>
- Eco Finazas. (Enero de 2012). *Eco Finazas*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Eco Finazas: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA_DE_CREDITO.htm
- Guzmán, C. A. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. En C. A. Guzmán, *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (pág. 30). Diplomado ESAN.
- Guzmán, C. A. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. En C. A. Guzmán, *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (pág. 20). Diplomado ESAN.
- Guzmán, C. A. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. En C. A. Guzmán, *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (pág. 20). Diplomado ESAN.
- Guzmán, C. A. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. En C. A. Guzmán, *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (pág. 202). Diplomado ESAN.
- Ignacio Jiménez. (11 de Diciembre de 2009). *Gestores de Riesgo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Gestores de Riesgo: <http://www.gestoresderiesgo.com/>
- Imagen del Sistema Actual. (29 de Agosto de 2014).

REFERENCIAS

Instituto Universitario Escolme. (Junio de 2013). *Instituto Universitario Escolme*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Instituto Universitario Escolme: <http://www.escolme.edu.co>

Microsoft. (2007). *Microsoft*. Recuperado el 31 de Agosto de 2014, de Microsoft: <http://office.microsoft.com/>

Miriam Moya, X. B. (2010). COMO INTERPRETAR LA INFORMACION ECONOMICA: ANALISIS DE MERCADOS FINANCIEROS: COYUNTURA ECONOMICA, SISTEMA FINANCIERO, POLITICA MONETARIA. En X. B. Miriam Moya, *COMO INTERPRETAR LA INFORMACION ECONOMICA: ANALISIS DE MERCADOS FINANCIEROS: COYUNTURA ECONOMICA, SISTEMA FINANCIERO, POLITICA MONETARIA* (pág. 85). BRESKA.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de la Cartera de Crédito	18
Tabla 2 Estado de la Cartera de Crédito 2013	54
Tabla 3 Comparativo de la Liquidez 2013	56
Tabla 4 Distribución de la Cartera de Crédito al 31 de agosto 2014	71
Tabla 5 Distribución de la Cartera de Crédito al 31 de agosto 2014	71
Tabla 6 Tabla Comparativa de Liquidez 2014	72
Tabla 7 Comparativo de Razón de liquidez Año 2013 - 2014	73
Tabla 8 Comparativa de Cartera Vencida 2013 – 2014	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Sistema Actual	17
Ilustración 2 Grafico Distribución de la Cartera de Crédito.....	18
Ilustración 3 Medidas Correctivas, Políticas de cobro y recobro	42
Ilustración 4 Ciclo de Cobranza 1 (Accion InSight, 2008)	44
Ilustración 5 Ciclo de Cobranza 2.....	47
Ilustración 6 Sistema Actual 2	49
Ilustración 7 Grafica de Afectación en la Liquidez 2013.....	56
Ilustración 8 Diagrama Proceso de Cobranza.....	58
Ilustración 9 Sistema Actual	60
Ilustración 10 Nuevo Sistema.....	62
Ilustración 11 Diagrama Gantt.....	65
Ilustración 12 Nuevo Proceso de Cobranza	69
Ilustración 13 Grafico de Comparativo de la Liquidez 2014	73
Ilustración 14 Grafico de Comparativo de Razón de liquidez Año 2013 - 2014	74
Ilustración 15 Comparativo de Cartera Vencida 2013 - 2014.....	75
Ilustración 16 Grafico Comparativo de la cartera de crédito.....	77
Ilustración 17 Reporte Buro de Crédito	78