

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE POSTGRADO



MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE AL AREA
DE CREDITOS Y COBRANZAS:

La evolución de los sistemas tradicionales.

POR
CARLOS CASTILLO SALAS

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

Octubre 1999

TM

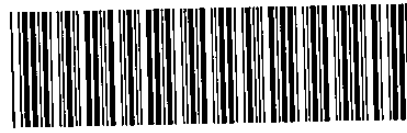
Z7164

.C8

FCPYA

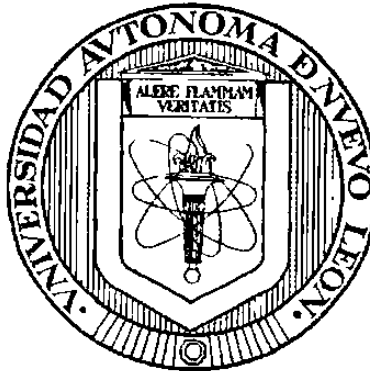
1999

C377



1020128412

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION POST - GRADO



**MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE AL AREA DE CREDITOS Y
COBRANZAS: La evolución de los sistemas tradicionales.**

Por:

CARLOS CASTILLO SALAS

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS con Especialidad en
FINANZAS.**

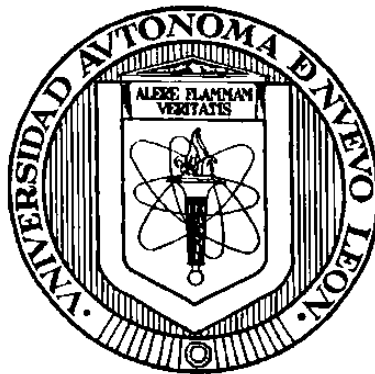
Octubre , 1999





**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION POST - GRADO



MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE AL AREA DE CREDITOS Y
COBRANZAS: La evolución de los sistemas tradicionales.

Por:

CARLOS CASTILLO SALAS

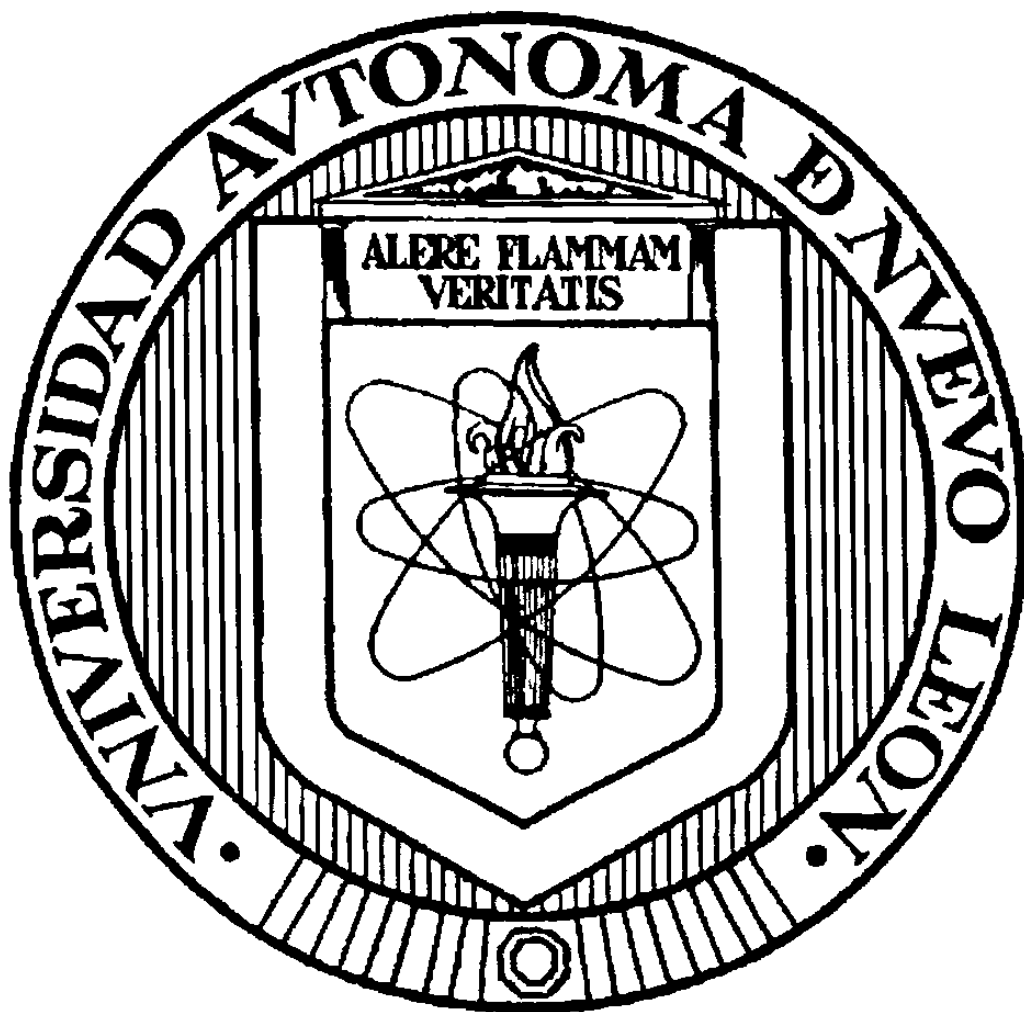
Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS con Especialidad en
FINANZAS.

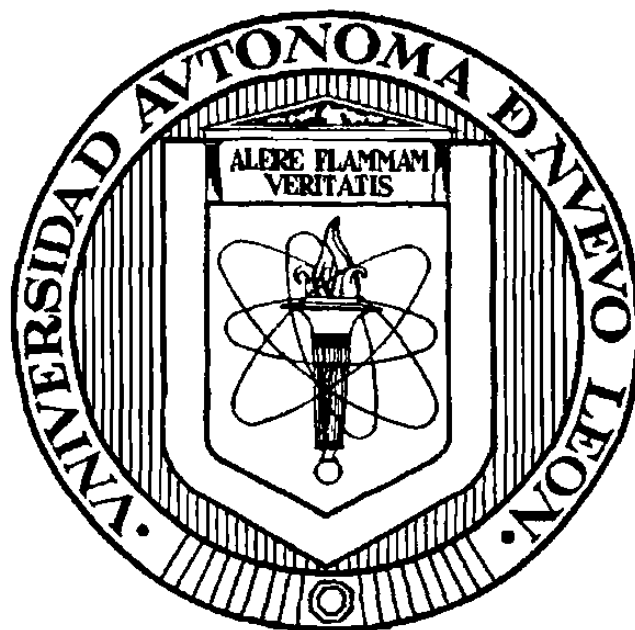
Octubre, 1999

4M

13 50 6

H





RECTOR
DR. REYES S. TAMEZ GUERRA

SECRETARIO GENERAL
DR. LUIS J. GALAN WONG

SECRETARIO ACADEMICO
ING. JOSE A . GONZALEZ TREVIÑO

DIRECTOR GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

**MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE AL AREA DE CREDITOS Y
COBRANZAS: La evolución de los sistemas tradicionales.**

Aprobación de la Tesis:

DR. JOSE BARRAGAN CODINA

Asesor de Tesis

M.A. ROGELIO JARAMILLO GARZA

Sinodal

M.A. GUSTAVO V. FRANCO GARZA

Sinodal

M.A. JOSE MAGDIEL MARTINEZ FERNANDEZ

Director General de estudios de Post – grado.

Dedicatoria:

A mi esposa e hijos con amor .

AGRADECIMIENTOS:

A mi familia y maestros

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
PARTE I		
▪ PROLOGO		
CAPITULO 1	INTRODUCCION	8
CAPITULO 2	OBJETIVOS	17
	2.1. Objetivos generales	18
	2.2. Objetivos específicos	21
CAPITULO 3	PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS	25
	3.1. Hipótesis	25
	3.2. Elaboración de las hipótesis	26
 PARTE II		
▪ MARCO TEORICO		
CAPITULO 4	FUNCIONES TRADICIONALES EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS	29
	4.1. Breve historia del crédito	29
	4.2. Orígenes de las fuentes de información	32
	4.3. Etapas de los procedimientos y técnicas de cobranza en los 60's.	33

	Pág.
CAPITULO 5 REINGENIERIA EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS	36
5.1. Definición de reingeniería	36
5.2. ¿ Quién es el responsable de rediseñar el área de créditos ?	38
5.2.1. Génesis de la reingeniería en el área de créditos	38
5.2.2. Tendencias de la reingeniería que debe conocer el ejecutivo de créditos y cobranzas	43
5.3. Reconstrucción de los procesos en el área de créditos y cobranzas	44
5.3.1. Estructura	44
5.3.2. Procesos	46
5.3.3. Tecnología	46
5.3.4. Clima y cultura del departamento	47
5.3.5. Recursos Humanos	47
5.4. Superando los prejuicios que se oponen a la reingeniería	50
5.4.1. Razones superficiales para oponerse al cambio en el área de créditos y cobranzas	50
5.4.2. Orígenes y prejuicios	51
5.5. Objetivos de la reingeniería	51
5.6. Evaluación del proceso de reingeniería y qué hacer para mantener un resultado eficiente	54

	Pág.
CAPITULO 6	
EMPOWERMENT, VENTAJA DE PONERLO	
EN PRACTICA	57
6.1. Concepto básico, su papel en la organización y en el área de créditos y cobranzas	57
6.1.1. Definición	58
6.1.2. Rol en las organizaciones	60
6.1.3. Empowerment en el área de créditos y cobranzas	62
 CAPITULO 7	
LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCEDIMIENTOS	
DEL AREA	67
7.1. Definición de Mejora Continua	68
7.2. Cómo implementar un Modelo de Calidad en la organización	71
7.3. Relación entre los Sistemas del Modelo con el departamento de créditos	73
 CAPITULO 8	
CASO PRACTICO Y COMPROBACION DE	
LAS HIPOTESIS	76
I ANTECEDENTES DEL CASO	76
1. Antecedentes del negocio	76
2. Antecedentes financieros	76
3. Amenazas del entorno	77
4. Antecedentes del departamento de créditos y cobranzas	78

	Pág.
4.1. Problemática de cartera vencida , rotación y depuración de cuentas	82
4.2. Planes de acción para disminuir la cartera en curso legal y honorarios profesionales	87
4.3. Aplicación de la reingeniería en el área de créditos y cobranzas	90
II COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS	96
 PARTE III	
▪ PLANTEAMIENTO DEL MODELO	
CAPITULO 9 PROPUESTA AL CAMBIO DE ESTA AREA Y EL ENTORNO GLOBAL	101
9.1. Preparándonos para el año 2000	103
9.2. Experiencia y Calidad del ejecutivo de créditos como herramientas de cambio hacia la Globalización	106
CAPITULO 10 LIMITACIONES AL MODELO	112
 PARTE IV	
▪ RESUMEN	
CAPITULO 11 CONCLUSIONES	117
CAPITULO 12 BIBLIOGRAFIA	120

INDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Fig. 1.	Flujo de Desarrollo para la elaboración de procedimientos específicos en el área de créditos y cobranzas	24
Fig. 2.	Procedimiento de cobranza	35
Fig. 3.	Valuación del empleado	45
Fig. 4.	Campos sustanciales de la reingeniería en el área de créditos y cobranzas	49
Fig. 5.	Estructura para el desarrollo de objetivos	53
Fig. 6.	Pirámide tradicional	63
Fig. 7.	Red de automanejo	64
Fig. 8.	Esfuerzos conjuntos	65
Fig. 9.	Proceso de la Mejora Continua	69
Fig. 10.	Diagrama de Planeación Estratégica	126
Fig. 11.	Modelo de Calidad	128
Fig. 12.	Sistema de Administración de Cartera	133
Fig. 13	Diagrama de Flujo: Procedimiento para administración y recuperación de cartera de clientes	100

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1 Desglose de cartera vencida vs. objetivo	86
Tabla No. 2 Rotación de cartera nacional	87
Tabla No. 3 Desglose de cartera legal	89
Tabla No. 4 Análisis de gastos y honorarios	90

ANEXOS

		Pág.
Anexo 1-	Propuesta de: MODELO DE CALIDAD	122
Anexo 2-	Propuesta de: Implementación de un SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CARTERA	129

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

En una época de cambios radicales, los resultados que consecuentemente se sienten en los negocios en general, se dan en forma directamente proporcional y con efectos para la mayoría de ellos como negativos.

Las organizaciones modernas están cambiando sus tradicionales esquemas de estructura en la organización en todas las áreas productivas y de servicio; en el presente modelo, analizaremos una de las áreas de servicio que ha sufrido grandes cambios en las ideas o esquemas funcionales de su composición, así como en el planteamiento estratégico que han requerido estas organizaciones para mantenerse al menos en una posición competitiva adoptando previamente un modelo de calidad integral.

Es importante mencionar que un plan estratégico, es un programa o método de la administración de los recursos para obtener ganancias. Aplicando este concepto al presente modelo, significa que debemos pensar que la inversión en cuentas por cobrar de la empresa, en cualquier momento, se determina a través del volumen de ventas a

crédito y periodo de cobranza de la cartera. Después de todo, ¿ Prestaría usted dinero a alguien que no tenga desarrollado un buen plan de inversión ? O , ¿ Preferiría invertir en un programa bien pensado con el que pueda obtener ganancias ?

De igual forma, el modelo de calidad está directamente relacionado con el planteamiento estratégico y consiste en la integración de sistemas que permiten a la empresa desarrollarse en la mejora continua. En todas las organizaciones modernas, se necesita tener un proceso planeado de mejoramiento, para que todas las actividades se mejoren de manera permanente en base a las aportaciones que la gente realiza.

El mejoramiento en el área de créditos y cobranzas se tendrá que dar en cada individuo y en forma tal, que las interrelaciones entre clientes y proveedores sean como resultado: **la satisfacción del cliente final**. Este proceso, es ante todo un estado mental, una actitud que debe prevalecer en cada colaborador del área, debe de realizar acciones de mejoramiento, grandes o pequeñas, pero continuas .

Estamos a punto de finalizar la última década del presente siglo; y dentro de las áreas afectadas por los ajustes en políticas fiscales , monetarias y económicas por las que atraviesa nuestro país, se encuentra el área **administrativa** .

No se trata de hacer una exposición de las diversas teorías que tratan de explicar los fenómenos mencionados y sus causas; sin embargo, no podemos dejar de mencionar que algunos de los fenómenos y la incidencia que tienen en la administración financiera de la empresa es en ocasiones devastadora.

En esta área, el administrador tiene además de las responsabilidades y funciones que ya son conocidas por ustedes - **la administración de los inventarios, flujos de efectivo, presupuestos y todas aquellas encaminadas al aumento de las utilidades e incremento de la riqueza de los accionistas** - el compromiso al cambio que demanda el mercado global.

Todos estos cambios son necesarios y deben de ser oportunos, debido a que en nuestra época, las organizaciones deben ser flexibles, competitivas e innovadoras para que no sean eclipsadas por su competencia.

Debemos considerar que tradicionalmente el área de créditos y cobranzas se divide en dos categorías principales:

1. El análisis que tiene por objeto seleccionar las cuentas; es decir, si se otorga el crédito o no. Esta decisión está en función a la evaluación del riesgo que no se determinará hasta no haber concluido el análisis que inicia con la investigación de referencias comerciales y bancarias como punto de partida básico y el estudio de los estados financieros.
2. Los procedimientos de cobranza, forman una categoría importante que concierne al ejecutivo de crédito. La recuperación de la cobranza, normalmente se convierte en un problema y no se erradica hasta ver totalmente recuperada la inversión. Tradicionalmente se utilizan varias técnicas: el envío de cartas, llamadas telefónicas, gestoría por fax, visitas personales y finalmente la intervención de una agencia de cobro o la iniciación de un proceso legal. Estas técnicas de cobro, hoy

en día siguen siendo demasiado frías en cuanto a la relación con el cliente. Normalmente, se deja a un lado la relación y el servicio que puede hacer el trabajo más armonioso.

Basándome en lo anteriormente expuesto y siendo aún más específico; en el presente modelo analizaremos teórica y prácticamente un nuevo concepto para llevar a cabo las técnicas y procedimientos aplicables al área de CREDITOS Y COBRANZAS de un negocio, considerando que en la actualidad, las preocupaciones más importantes de un administrador consisten en:

- a) Seguridad en la asignación de un crédito, o dicho de otra manera , minimizar el “riesgo”, teniendo la seguridad de que va a ser revolvente a corto plazo ; que la operación sea sana y permanente desde el inicio de su autorización.
- b) Buscar herramientas , métodos o procedimientos que faciliten la acción de la gestoría y que estén enfocados al “servicio” que debe de recibir cada cliente, convenciéndolos que el área de créditos y cobranzas, es parte integral de los sistemas de la organización .
- c) Disminuir la preocupación del administrador en cuanto a la necesidad formal de “garantizar” las líneas asignadas a cada cliente .

Tenemos en las manos una valiosa herramienta de técnicas y procedimientos aplicables a una nueva forma de administrar y disminuir el riesgo de las carteras. No

pretendo dar consejos o prácticas de “cobro”, ni crear sus “políticas” de crédito; más bien, deseo que bajo el concepto de un modelo de reingeniería aplicable al área de créditos y cobranzas, se adopten y se cambien los esquemas tradicionales que en épocas pasadas ocasionaban problemas de altos costos administrativos y problemas internos con los departamentos de ventas o almacén y que actualmente todavía tienen algunas empresas .

Algunos de los beneficios que podemos obtener son los siguientes:

- a) Elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo y documentación de registros, a la medida de la organización.
- b) Trabajar con el enfoque de que esta área de servicio, formará parte de una empresa que funciona en el mundo de hoy y del mañana, brindando calidad en el servicio.
- c) Desarrollo de habilidades de todos los colaboradores de este departamento de servicio.

El presente modelo adopta como pilar del éxito: el proceso de mejora continua en esta área para que el ejecutivo pueda ocupar y administrar mejor su tiempo en otras funciones relacionadas principalmente con la planeación. Podemos mencionar que existen implicaciones en este modelo y dependen principalmente del grado de compromiso contraído por la alta dirección de la organización a la que pertenece el área de Créditos y Cobranzas.

Esto significa, que si desde un principio, no se adopta la filosofía del cambio tendiente a la mejora continua, pueden presentarse en el transcurso del camino problemas relacionados con el tiempo que tardará este proceso , el costo y lo más angustiante, el fracaso del modelo.

El modelo de REINGENIERIA APLICABLE AL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS está compuesto de cuatro partes básicas consistentes en :

PROLOGO:

Donde analizaremos en los capítulos 1 al 3 la parte relacionada con los objetivos y las hipótesis que son determinantes para demostrar que el éxito de la implantación de este modelo, necesariamente requiere un tiempo mínimo tres años, para lograr al menos la fase de arranque tendiente a la mejora del servicio en una forma ascendente y constante

MARCO TEORICO:

En esta segunda parte compuesta por los capítulos 4 al 8, los dedicaremos a desarrollar el contenido de la tesis, relacionada con las necesidades actuales de abandonar los esquemas tradicionales de esta área y adaptar los sistemas y procedimientos del área de créditos y cobranzas del negocio a las necesidades de un mundo nuevo.

De igual manera estableceremos que el desarrollo de un ambiente de responsabilidad y apoyo, es más propicio que el de mando y control exclusivamente. Lo anterior se comprueba con un caso práctico.

PLANTEAMIENTO DEL MODELO:

En esta tercera parte, veremos la propuesta del cambio del área de créditos y cobranzas que deben desarrollar los expertos en este campo para romper con los paradigmas , crear un departamento de servicio altamente eficiente, con una estructura que día a día se fortalezca, aunque se tenga que empezar de cero Se compone de los capítulos 9 y 10.

RESUMEN:

En la cuarta parte o capítulos 11 y 12 dejaremos plasmadas las conclusiones del modelo y bibliografía de la tesis

El presente modelo estará basado en el método **CUALITATIVO**, ya que tendrá como finalidad entre otras características las siguientes :

1. Modelo basado en un análisis situacional.
2. Se propondrán cambios para mejorar el sistema del servicio en esta área, mediante una propuesta de **REINGENIERIA**, consistente en la organización del trabajo dadas las exigencias de los mercados actuales.

3. Adoptar un sistema de trabajo adicional a la reingeniería, consistente en la **MEJORA CONTINUA**, mediante la implementación de un modelo de calidad y productividad formado por sistemas de trabajo.
4. Nos apoyaremos con el **EMPOWERMENT** de cada colaborador de esta área, entendiendo por este concepto, el dejar que la experiencia y conocimiento de cada empleado actúe en beneficio de la organización.
5. Es un método que genera preguntas que puedan romper los paradigmas de esta área de servicio tales como:
 - 5.1 ¿ Necesariamente esta área debe organizacionalmente depender del área administrativa?
 - 5.2 ¿ Por qué no separar las funciones en dos responsables: uno del riesgo y otro de la gestoría ?.
 - 5.3 ¿ Necesitamos realmente de asesores de servicios externos para que nos apoyen en la toma de decisiones, en la asignación de líneas de crédito o cobranza legal ?

De igual forma, el tipo de investigación es **DOCUMENTAL**, pues cumple con las siguientes características:

- a) Incrementar el conocimiento de las funciones que dejaron de ser tradicionales en el área de créditos y cobranzas.

- b) Se consideran como fuentes secundarias de información: apoyos de textos, experiencias de empresas de un grupo prestigiado de la localidad, así como el apoyo en temas puestos en práctica con resultados en la mejora continua relacionados con la calidad en el servicio.

El presente estudio se fundamenta con la experiencia de un servidor, con más de 14 años en esta y la aportación de especialistas de la misma.

El objetivo principal del estudio, consiste en dar un mensaje oportuno a los ejecutivos de esta área para que actualicen sus sistemas de trabajo, atendiendo a las necesidades competitivas de su mercado, que por ser un ésta área de servicio adopte el modelo de la mejora continua y que no sea un simple ejecutor de funciones previamente establecidas, sino un innovador que vea más allá del presente.

CAPITULO 2

OBJETIVOS

El presente modelo de tesis, está compuesto por objetivos GENERALES y ESPECIFICOS que nos permiten conocer los lineamientos y alcances para la cual fue creada. Estos objetivos cumplen con sus características generales: alcance, el tiempo para su desarrollo y lo más importante el beneficio esperado a una fecha determinada.

Los objetivos como tales, fueron desarrollados además de cumplir con las características antes mencionadas con la siguiente finalidad:

- a) Son considerados como una herramienta, que forma parte de una serie de procesos de los que se espera que den resultados en una fecha determinada, dentro del área de créditos y cobranzas
- b) Su principio fundamental es, que sean implementados en el área por los responsables con la aprobación del ejecutivo de créditos

- c) Permite monitorear el avance y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de servicio trazados .

2.1. OBJETIVOS GENERALES

1. El objetivo básico o primordial consiste en adoptar un modelo de reingeniería aplicable al área de créditos y cobranzas - **que sea flexible, competitivo y eficiente** - con el enfoque de servicio a los clientes del negocio, en un lapso de tiempo razonable según lo establezca el negocio , tomando como marco de referencia la demanda del mercado global y con la interdependencia de todas las áreas del negocio.

Este objetivo significa, que si en un negocio, el área del departamento de créditos y cobranzas todavía realiza las funciones que se practicaron durante muchos años en forma rutinaria - **la contratación de terceros para que realicen trabajos de campo en la investigación de un prospecto, agencias de apoyo en cobranza extrajudicial y judicial, etc.,** - quedarán opacadas por aquellas áreas de negocios similares que practican nuevas modalidades para lograr su objetivo.

La reingeniería en esta área, nos ayudará a organizar el trabajo dadas las exigencias de los mercados y el potencial de las tecnologías actuales,

daremos rienda suelta a la ingeniosidad del ejecutivo de créditos para que modifique su comportamiento y el de sus colaboradores.

2. Otro de los objetivos generales consiste en aceptar la implantación de un modelo de calidad de clase mundial, que le permita al área de créditos y cobranzas, practicar la filosofía de la mejora continua a corto plazo, entendiendo por esto que al menos en dos años se pueda implementar con:

- 2.1 La participación y compromiso del resto del personal que colabora en las áreas cuya relación de trabajo es cotidiana con el área de créditos y cobranzas, mediante el cumplimiento de procedimientos específicos enfocados a dar un servicio eficiente al cliente.

- 2.2 El trabajo activo para ayudar a algunos de nuestros clientes a desarrollar nuevas técnicas de cobro, que les permitan sobrevivir y prosperar en un clima competitivo cada vez más duro.

Este objetivo lo fundamento en cierta forma, con un principio de subsidiariedad que debe haber en el área de créditos y cobranzas con los departamentos internos y con los principales clientes del negocio. En primer lugar, la mejora continua como proceso formal, debe iniciar con el compromiso e involucramiento del ejecutivo de créditos hacia la calidad, tener y practicar en el negocio, un pensamiento estratégico que le permita ganar – ganar con su cliente.

De igual manera, el personal del departamento, será más eficiente si cuenta con una serie de procedimientos específicos, instrucciones de trabajo y evidencias de los registros que se generan en el área.

Por último, la coordinación con nuestros clientes potenciales, es una parte fundamental del presente objetivo, principalmente por los cambios que se darán al iniciar el próximo siglo en lo que a los sistemas se refiere como:

- a) Impacto del próximo siglo en la calidad de la información
- b) Proyectos en sus procesos administrativos
- c) Sistematización para el año 2000

Es importante conocer si se pueden afrontar los cambios a los que todo negocio se está preparando. Podemos ser proactivos y trabajar conjuntamente con nuestros clientes principales, para darles a conocer lo básico de nuestras técnicas de cobro, e inclusive podemos formar una alianza estratégica de cobro cuando los clientes de nuestros clientes son los mismos.

3. El tercer objetivo de esta clasificación, está relacionado con el recurso humano del área de créditos y cobranzas y se refiere a practicar el nuevo estilo de liderazgo, donde el ejecutivo, utilizando el empowerment de su

personal, logre incrementar la eficiencia y eficacia del servicio al cliente, en un lapso de tiempo establecido al menos en dos años.

Este objetivo nos dará una visión clara de lo que las organizaciones a principios de los años setentas practicaron en todo el mundo. Dicho de otra manera, significa que los esquemas tradicionales se han ido reemplazando en forma dinámica.

De estar practicando un control total y escasa o nula participación de los colaboradores, se ha cambiado a un ambiente organizacional, caracterizado por un mayor compromiso, personal altamente involucrado y prácticas de automanejo a través del “ empowerment. “

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. El principal objetivo específico dentro del presente modelo en el área de créditos y cobranzas, consiste en modificar o desarrollar los **procedimientos de trabajo** que transformen el trabajo rutinario en el área y logren una tendencia de mayor espíritu de servicio prestado por este departamento. El tiempo para lograrlo depende mucho del compromiso de la Dirección del Negocio; además, es necesario establecer los parámetros de medición que nos permita conocer si se están cumpliendo. Para lograr lo anterior, está comprobado que en un plazo de poco más de dos años se

puede lograr establecer siempre y cuando sean desarrolladas siguiendo las siguientes estrategias:

1.1. Como todo proceso de reingeniería, se necesita un cambio o comenzar de “ cero ” . Se debe elaborar un buen diagnóstico del área y establecer los compromisos para la elaboración de los procedimientos involucrados en el área, siempre con la convicción de mejorarlos en el transcurso del tiempo. Estos procedimientos serán tantos como los requiera el negocio, deben de cumplir con algunos requisitos :

- a) Fecha de elaboración.
- b) Nombre y firma del responsable.
- c) Nombre y firma de quien revisa.
- d) Nombre y firma de quien autoriza.
- e) El alcance.
- f) La edición.
- g) Fecha de revisión y actualización.

Normalmente los procedimientos, al igual que las políticas de crédito, son creados con la finalidad de minimizar el “riesgo” del crédito; sin embargo, muy pocos ejecutivos se preocupan por actualizarlos.

Puede suceder, que estos procedimientos sean establecidos por un corporativo, en este caso, el ejecutivo de crédito se encuentra en una encrucijada, tratando primero de actualizar los procedimientos y posteriormente se topa con los problemas de convencer al corporativo de la necesidad del cambio. Este es el punto clave del presente objetivo, y precisamente consiste en ejercer la autoridad que como experto en el área necesita el administrador.

1.2. En este mismo objetivo también se deben incluir, dentro de los procedimientos, las **instrucciones de trabajo** específicas de cada miembro del departamento; esto equivale a documentar las funciones que domina la persona, ésta al menos debe constar de los siguientes apartados:

- a) El Título, que equivale al propósito del documento.
- b) El objetivo, en una forma breve.
- c) La instrucción, consistente en la descripción de los pasos precisos y concretos para realizar operaciones específicas, conteniendo cuando sean necesarias, las condiciones de

operación, estándares, especificaciones, criterios para ejecutar el trabajo, equipo a utilizar, responsables de la actividad y diagramas que describan de manera objetiva la actividad descrita.

- 1.3. Por último, si carecemos de evidencias o **registros** de lo establecido en los procedimientos e instrucciones de trabajo, nuestro esfuerzo por mejorar el servicio en el área de créditos y cobranzas no tendría razón de ser. Es necesario establecer el tiempo en que los registros deben de estar en el departamento, físicamente o en archivos electrónicos para dejar la evidencia de la operación.

Podemos esquematizar este objetivo específico para su mejor comprensión

en la siguiente figura:

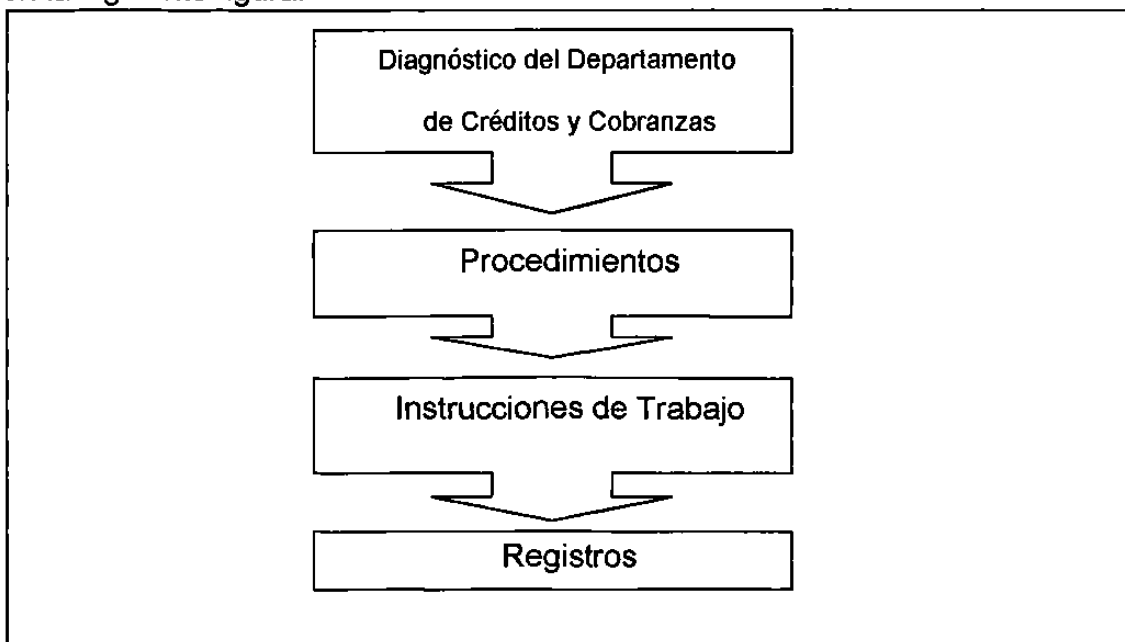


Fig. 1. Flujo del desarrollo para la elaboración de procedimientos específicos en el área de créditos y cobranzas

CAPITULO 3

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS

El presente modelo de tesis cuenta con **dos** hipótesis, desarrolladas bajo una serie de proposiciones para responder tentativamente a un problema. Estas hipótesis cumplen con las características que se detallan a continuación:

- a) Operatividad: El análisis de operatividad establece que las hipótesis parten bajo los conceptos de un supuesto que pueden ser llevadas a la práctica.
- b) Fidedignidad: Las hipótesis son fidedignas ya que parten de información válida para su presentación.
- c) Validez: Por estar establecidas y tener una lógica.

3.1. HIPOTESIS:

- 3.1.1. Demostrar que el departamento de créditos y cobranzas puede ser un área de servicio altamente eficiente si es sometido a un proceso de reingeniería y mejora continua en un lapso de tiempo promedio a tres años.

3.1.2. El departamento de créditos y cobranzas, puede ser autosuficiente y llevar a cabo las labores preventivas, gestión y administración de la cartera morosa y judicial , si se establecen responsabilidades a los colaboradores en un ambiente de apoyo, facultándolos a participar en la toma de decisiones.

3.2. ELABORACION DE LAS HIPOTESIS

En esta parte de la investigación , consideraremos dos aspectos fundamentales y centrales para poder comprobar las hipótesis; y éstos consisten en el diseño de la investigación y de la prueba.

3.2.1. Diseño de la investigación.

En el diseño de la investigación se dieron los ajustes de las decisiones requeridas para el hallazgo del modelo por medio de la comprobación . Para comprobar las hipótesis expuestas con anterioridad , vamos a demostrar lo siguiente:

- a) Definir y estructurar en forma deseada el área de créditos y cobranzas es la primera de las etapas que se necesita desarrollar; esto se realizará en un tiempo mínimo de un año

- b) La segunda etapa tiene que ver con la implementación y capacitación del modelo .Esta etapa se realizará en el siguiente año.
- c) Por último, el establecimiento de compromisos, la documentación de procedimientos, registros y seguimiento , se desarrollarán en el tercer año, siempre y cuando no se frene por las dos etapas anteriores.

Una de las decisiones más relevantes para la investigación fue realizar la elección del problema y en este apartado definir también las dos hipótesis citadas en el punto 3.1. del presente capítulo.

El modelo en general de la presente investigación, incluye una estructura teórica que es demostrada mediante la documentación escrita.

Esta estructura teórica de la investigación, consiste precisamente en que antes de proceder a la comprobación de las hipótesis, se analizaron los pasos para lograr el objetivo; una de las fuerzas utilizadas es la experiencia personal para ajustar y criticar el modelo antes de emprender la acción. Esto contribuyó para preveer vicisitudes y jerarquizar los objetivos principales.

3.2.2. Diseño de la prueba.

Mediante el diseño de la prueba, nos enfocamos a la comprobación de las hipótesis y esto significa que los hechos observados coinciden con las hipótesis propuestas .

CAPITULO 4

FUNCIONES TRADICIONALES DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

4.1. BREVE HISTORIA DEL CREDITO

A través del tiempo, la palabra crédito ha sido definida en forma diferente, debido a que diversas personalidades han aportado su definición. Jhon Stuart Mill lo define como “ *permiso para usar el capital de otro* ” ; Joseph French Jhonson nos dice que el crédito “ *es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro* “. Su significado, al menos en forma literal y desde que fue aceptada esta definición en la actividad comercial en el siglo XVI, significa “ **confianza** “. Esta definición tiene su origen del latín **creditum** y está basada en que el crédito es un derecho presente , a pago futuro.

El crédito, también puede también ser definido en términos de sus funciones como un medio de cambio llamado “dinero a futuro”. Como

tal, provee el elemento "tiempo" en las transacciones comerciales, que hacen posible a un comprador satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

A pesar de que en la historia del crédito han evolucionado las herramientas, funciones del ejecutivo, políticas, informes preventivos y otros conceptos más hasta llegar a la acción legal, en los negocios se siguen dando tres usos diferentes de la palabra "crédito".

4.1.1. TRANSACCION A CREDITO:

En principio, los términos usuales como "comprando a crédito", implican una *transacción a crédito*, o el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. En una transacción a crédito, el comprador (deudor) demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor (acreedor) para usar su capital. La consumación de la transacción crea el derecho del vendedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del comprador de pagar en tiempo designado. La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal; las leyes de cada lugar previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

4.1.2. CREDITO ESTABLECIDO:

El crédito también es sinónimo de “crédito establecido”. Significa en este caso, la promesa de pagaremitida por el comprador, o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador. Lo anterior lo podemos relacionar con la frase “su crédito es bueno” y significa que la persona puede ser relevada de pagar, porque su palabra es buena y su capacidad para pagar es digna de confianza. Si nos basamos en las opiniones del mundo de los negocios, una persona o sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la reputación de solvencia que les dan el derecho para ser creídas.

4.1.3. INSTRUMENTO DE CREDITO:

El instrumento de crédito es una promesa de pago documentada, que manifiesta una transacción formal de éste. Los cheques , los pagarés y los documentos mercantiles restantes, son instrumentos comunes de crédito.

El tiempo y el riesgo quedan implícitos en todo crédito, la pérdida de confianza ocurre con frecuencia; la reputación es, cuando mucho, una apreciación de la personalidad y con el tiempo, queda sujeta a cambios.

El deudor de menor confianza es, a menudo, sujeto a presiones que deprecian o merman su promesa de pago.

4.2. ORIGENES DE LAS FUENTES DE INFORMACION

En épocas pasadas, la información de crédito de diversas fuentes constituyó una parte básica y necesaria para la toma de decisiones en el otorgamiento de una línea de crédito. Ninguna persona podía tomar decisiones confiables sin información y, generalmente, entre mayor información poseía de su cliente, más confiable podía ser su decisión de otorgarle una línea de crédito.

Los informes que inicialmente se gestaron, por el año de 1841, fueron los emitidos por la agencia de renombre mundial Dun & Brandstreet. Sus informes, constituyeron el punto de partida y el apoyo de todo gerente de créditos para la toma de decisiones.

En el año de 1933 esta agencia, quien inicialmente se llamaba Mercantile Agency, se fusiona con la empresa Dun & Brandstreet, que en esa época era llamada John M.Brandstreet . Las primeras investigaciones eran hechas por correo, cartas, telégrafos y visitas personalizadas ; los informes los clasificaban principalmente en:

- a) Informes analíticos: Eran informes editados por un cuerpo de analistas altamente preparados y especializados; y la base para asignar este trabajo de investigación eran los montos superiores a los \$50,000.00 dls.
- b) Informes regulares: Eran los más comunes en la época, se escribían en tamaño pequeño y en forma fácil de leer por los interesados. Contenían los hechos esenciales.
- c) Informes especiales de información: Eran utilizados para satisfacer necesidades específicas de los suscriptores.

4.3. ETAPAS DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE COBRANZA EN LOS AÑOS 60's.

En la década de los años 60's, la actividad de los sistemas de cobranza de los negocios, se realizaban básicamente por medio de tres etapas consistentes en el recordatorio, la acción o insistencia y la acción drástica. Hoy por hoy, estas etapas han evolucionado pero siguen manteniendo el patrón básico.

La evolución de sistemas, como lo veremos más adelante, nos permiten realizar esta gestión de cobro apoyándonos con nuevas herramientas que van más allá de lo imaginable por el ejecutivo de créditos. Pero, ¿ en qué consistían cada una de estas etapas ?

4.3.1. El Sistema de Recordatorio: Consistía en llevar un registro suplementario, un cuaderno plegado , tarjeta o archivo especial del cliente que le recordara a éste que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente.

4.3.2. Etapa del recordatorio o pruebas : Consistía en enviar al cliente un recordatorio moderado una vez que ya había pasado la fecha de vencimiento. El primer recordatorio, era moderado e imparcial; se dejaba pasar normalmente varios días entre la fecha de vencimiento y fecha del recordatorio. Algunas técnicas utilizadas eran : Cartas, tarjetas impresas, recordatorios, etc.

4.3.3. Etapa de persecución: Cuando fracasaba el recordatorio, la actividad de la cobranza pasaba al estado de "persecución". Dentro de esta etapa, el ejecutivo buscaba usualmente, un programa emergente de acciones sucesivas para aplicarse en intervalos de tiempo regulares, a cada cuenta que no respondía al esfuerzo de la cobranza. La oportunidad y la técnica a utilizar, eran dependientes de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de la clasificación del deudor, y de la ubicación.

La figura.2. nos muestra como era el procedimiento de cobro en un proceso normal hace 3 décadas.

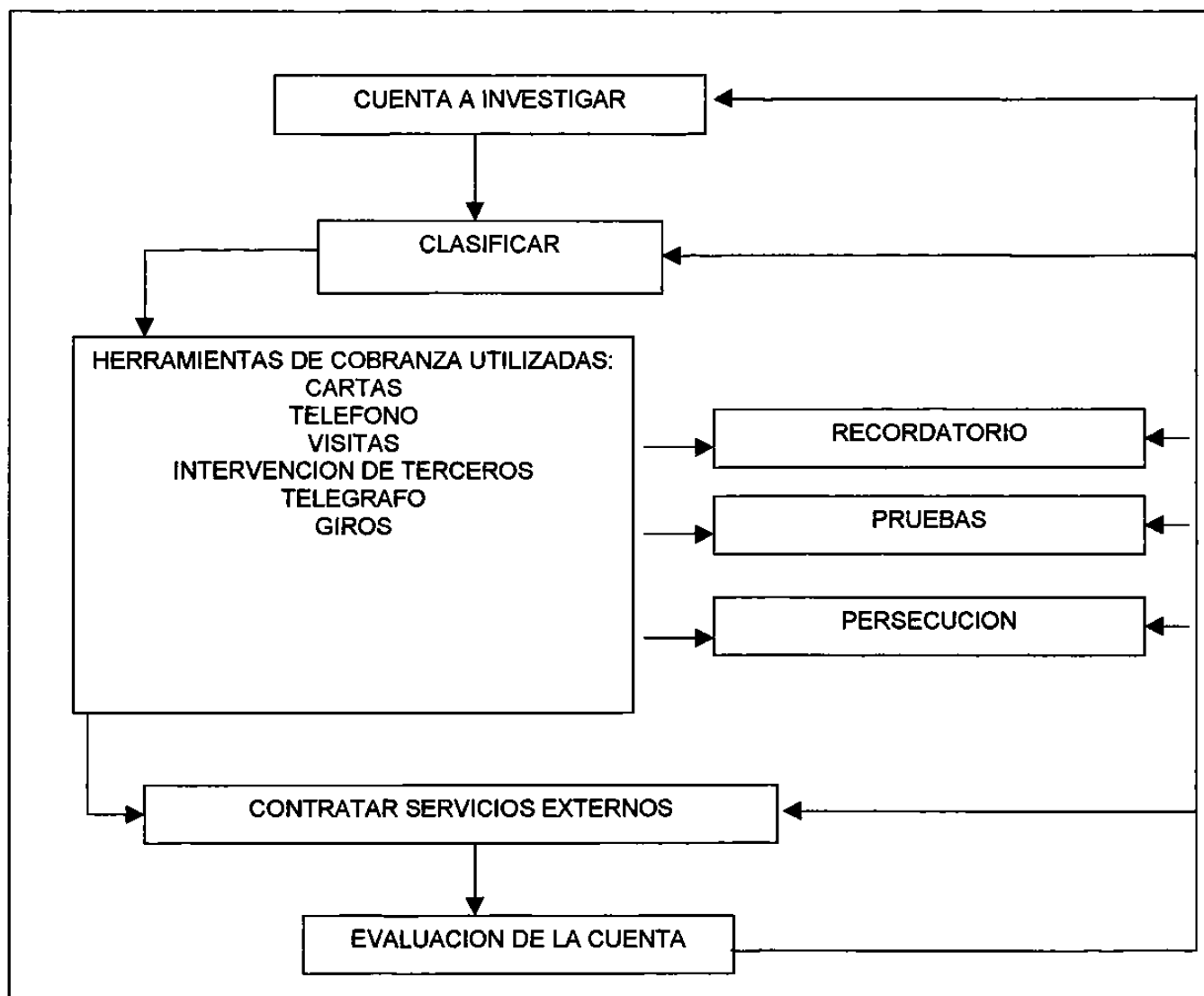


Fig. 2. Procedimiento de cobranza

CAPITULO 5

REINGENIERIA EN EL AREA DE CREDITOS

5.1. DEFINICION DE REINGENIERIA

En los momentos actuales de alta competitividad en todo tipo de organización, se ha vuelto indispensable **re-pensar** en los modelos tradicionales de gestión de cobranza como los que se vieron en el capítulo 4.

Las empresas buscan desarrollar en todas sus áreas nuevos esquemas, con el fin de satisfacer las exigencias presentadas por los clientes, así como mantener un bajo nivel de costos.

Lo anterior nos compromete a desarrollar objetivos tendientes a satisfacer el servicio a nuestros clientes internos y externos prestados en esta área de la administración. Es importante que el ejecutivo actual de créditos desarrolle día a día, planes estratégicos relacionados con la organización y con el personal para lograr :

- a) Alianzas con clientes para fortalecer los sistemas del cliente vs. proveedor.
- b) Romper y examinar paradigmas.
- c) Estrategias y cultura corporativa.
- d) Empowerment.
- e) Cobranza autodirigida y servicio post-cobranza.
- f) Soporte y marco legal.
- g) Organización y régimen internos , entre otros.

Existen algunas definiciones de reingeniería en diferentes libros de texto; sin embargo, para ser prácticos podemos decir que la reingeniería consiste en **“ volver a empezar , arrancando de cero”**. Esta definición, puede ser muy drástica para quienes trabajan en el área de créditos y cobranzas y no están preparados para afrontar el reto que se demanda y se vive en el medio actual.

Otra definición habla de llevar a cabo un **“ proceso total de re-
adecuación en las organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones
en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las
formas en las que se puede operar el cambio “**

Lo anterior lo podemos explicar fundamentándolo en las tres “C”.

Cliente: Es la razón de ser el servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido

Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente a las áreas de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio : Busca que las empresas sean más efectivas; es decir, sumar la eficiencia + la eficacia para que nos de la efectividad.

Desde otro punto de vista, la reingeniería consiste en organizar el trabajo de hoy en base a las exigencias de las tecnologías y mercados globales actuales.

5.2. ¿ QUIEN ES EL RESPONSABLE DE REDISEÑAR EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS ?

5.2.1 GENESIS DE LA REINGENIERIA EN EL AREA DE CREDITOS

Definitivamente que el responsable del proyecto de reingeniería en el área de créditos, debe ser la persona que tiene la jerarquía más alta en ese departamento y se puede auxiliar de terceros para llevar a cabo este compromiso. Ahora bien, ¿ Por qué es necesario aplicar la reingeniería en el área de créditos y cobranzas ?

Existen razones de peso que cotidianamente el ejecutivo de créditos debe de analizar como son:

a) Competencia con las empresas de la misma industria.

Esto nos obliga a medir nuestro servicio con las demás empresas de la competencia o de la misma industria. Puede ser un proceso planeado, iniciando con la comparación entre las empresas del grupo, siempre y cuando la entidad pertenezca a un grupo de empresas. Posteriormente podemos realizar un análisis vs. competencia y finalmente podremos analizar el entorno macro.

El concepto anterior aplica como " empresa vs empresa " y de igual forma debe de darse dentro del área de créditos y cobranzas.

b) La reingeniería debe de estar al alcance de todas las áreas

El proceso de cambio no será factible si no se siente el compromiso en todas las áreas de innovar y participar en el proceso. Al igual que en un Modelo de Calidad - **del cuál hablaremos en el capítulo 7** - si la alta Dirección no se compromete en su totalidad al cambio, no habrá resultado. En otras palabras, la sinergia debe de darse en las áreas como equipo de trabajo

c) Saber introducir gente joven en el departamento de créditos y cobranzas

Este es un punto delicado que el ejecutivo debe analizar profundamente; no significa que debemos prescindir de los colaboradores cuya edad sea avanzada , debemos de pensar que “las actitudes” positivas del deseo de superación y desarrollo personal hacen que el individuo sea aceptado sin importar la edad. Este punto considera a la gente joven de “deseos de superación personal” y está en función de la facilidad de adaptarse a los cambios que se dan gradualmente dentro de cualquier área de trabajo.

d) Realizar mejoras substanciales en el departamento

Las mejoras substanciales pueden lograrse trabajando como un verdadero equipo departamental o equipo natural, enfocando los beneficios a la mejora del servicio de cobranza y post-cobranza, todo esto mediante la minimización de recursos monetarios

e) Analizar si vale la pena y si las mejoras van a hacer el proceso de cobranza más rápido

El proceso de cambio debe apuntar a trabajar bajo un sistema que esté ligado a las políticas y procedimientos del departamento de créditos y cobranzas; sin embargo, recordemos que en la Fig. 1 “Flujo del desarrollo para la elaboración de procedimientos específicos en el área de créditos y cobranzas” del Capítulo 2 , se contemplan los esquemas

básicos o procesos rectores que marcan el inicio de una buena estructura en el área, si no se cumple con lo anterior, existen posibilidades que el cambio no resulte y en este caso, no valió la pena tanto esfuerzo.

f) Involucrar a todas las áreas de servicio y productivas que interactúan con el departamento de créditos y cobranzas

En el Capítulo 7 analizaremos el Modelo que da origen a la elaboración de un conjunto de sistemas que actúan en forma intradepartamental, todo proceso de cambio necesita de un eslabón que va relacionado con otro, por esta razón la participación de las áreas comerciales como ventas, distribución, servicio al cliente (post-venta), mercadotecnia y las administrativas como tesorería, contraloría, contabilidad, legal, entre otras, son básicas para no romper con la "cadena" que se forma en cada empresa

g) Romper los viejos hábitos

El ejecutivo de créditos, no debe seguir permitiendo que el proceso de cobranza se de como un ciclo que inicia con la apertura del crédito, cobranza sana, cobranza dudosa, o cobro legal. Los tiempos modernos nos permiten participar en el proceso integral que va desde la investigación personalizada, sin contar con agencias externas de consultoría o despachos jurídicos, por medio de los beneficios que

brinda la tecnología moderna. Será necesario evaluar esta alternativa y si en un momento determinado se requiere la asesoría de un experto , podemos contratar sus servicios y utilizar el principio de subsidiariedad temporalmente.

h) Fijarse objetivos departamentales y personales

Este concepto es uno de los más difíciles de entender dentro de una organización, es obvio que los objetivos surgen como una necesidad de la Alta Dirección, como producto de una Planeación Estratégica. El departamento de créditos y cobranzas, debe ser muy preciso en los objetivos básicos que fortalecen su razón de existir y más aún, establecer objetivos adicionales de “servicio”.

Algunos ejemplos de objetivos básicos en todo departamento de créditos y cobranzas son los siguientes:

1. “Disminución de cartera vencida de un 22% a un 16% en un período de 6 meses”
2. “Rotación de Cartera de 45 a 35 días a diciembre de 1999”
3. “Cumplir con la proyección de cobranza mensual al 100%”

4. "Cobranza efectiva de cartera en curso legal por el orden de \$ 350,000.00 durante el ejercicio de 1999." (Si la responsabilidad de esta cartera está en el ejecutivo de cobranza a falta de departamento jurídico.)

5.2.2. TENDENCIAS DE LA REINGENIERIA QUE DEBE DE CONOCER EL EJECUTIVO DE CREDITOS Y COBRANZAS

- a) La reingeniería, es la iniciativa número uno que toman los altos ejecutivos para alcanzar las metas estratégicas.
- b) La competencia y la participación en el mercado, son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería.
- c) La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería en un **año o menos**.
- d) El 15% de los ejecutivos apelan a un programa de reingeniería, si puede afectar a por lo menos el 10% de sus ingresos o gastos ; casi el 75% de los ejecutivos apelarán a la reingeniería si ésta va a afectar el 25% de sus ingresos o gastos.
- e) Las metas de las empresas tales como aumento de rentabilidad, aumento en la satisfacción de los clientes, disminución de costos y aumentos de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la

reingeniería, que las metas de proceso tales como aumentar la precisión y la rapidez.

5.3. RECONSTRUCCION DE LOS PROCESOS EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

La reingeniería en el área de créditos y cobranzas debe actuar al menos en cinco campos sustanciales:

5.3.1 ESTRUCTURA

El ejecutivo debe de contemplar la eliminación de la estructura piramidal dentro del área, ya que ésta produce lentitud, centralización, inflexibilidad; la estructura debe ser siempre pensando en el cliente interno (ventas) y externo (cliente); se debe eliminar el concepto de jefe en el área y cambiarlo por el de facilitador, tomar en cuenta que los recursos humanos no se administran, al contrario, se liderean.

Debemos adoptar el hecho de que un colaborador no será evaluado sólo por el jefe, sino por sus compañeros. **Ver Fig. 3. Valuación del Empleado.**

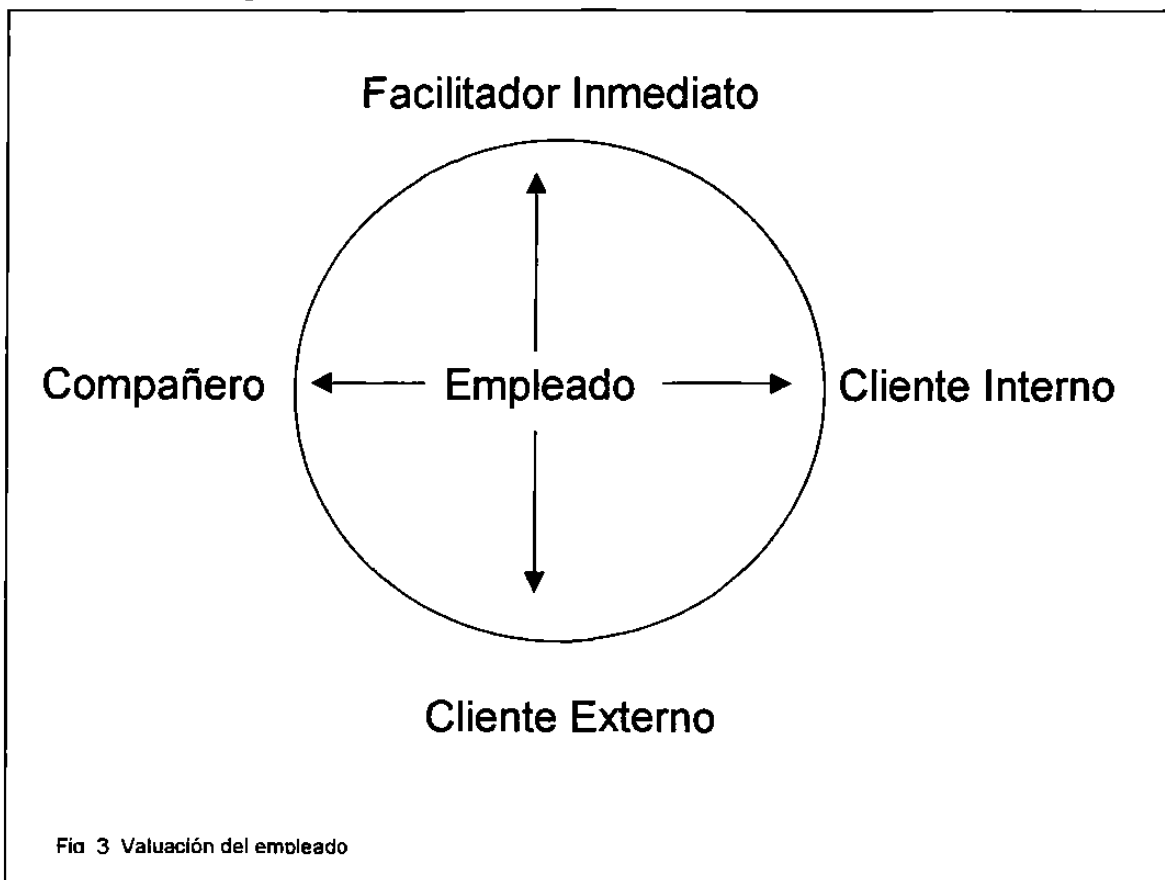
Los procesos preventivos de investigación de referencias comerciales, bancarias, registro público e investigación personalizada del negocio, son trámites que, en la actualidad, se realizan en un promedio de 15 a 20 días hábiles. Es necesario adoptar el concepto anterior de

estructura, para minimizar el tiempo de respuesta a un dictamen crediticio.

Recordemos que normalmente cuando se recibe una solicitud de crédito para ser investigada, el pedido inicial está en puerta y las presiones son cotidianas para dar la solución del servicio.

Al desarrollar todas las actividades en una manera estructurada en forma horizontal, el facilitador tendrá en su escritorio la información del prospecto en menos de cinco días para dar una respuesta muy sencilla: " se acepta o se rechaza el crédito ".

Veamos la Fig. 3.



5.3.2 PROCESOS

Las funciones del ejecutivo de créditos y las de sus colaboradores deben organizarse por sistemas básicos y , de éstos segregar los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- a) Técnicas.
- b) Tácticas.
- c) Estrategias.
- d) Administrativas.

Recordemos nuevamente que todo departamento de créditos debe estar estructurado por **PROCEDIMIENTOS, INSTRUCCIONES DE TRABAJO Y REGISTROS** que faciliten el desempeño eficiente de prevención de riesgos, ejecución de la cobranza y administración de la misma.

5.3.3 TECNOLOGIA

La tecnología debe de estar al servicio del cliente para facilitar entre otras cosas:

- a) La comunicación de la aceptación o el rechazo de su solicitud de crédito, cambios en su línea de crédito o condiciones de ésta; lo anterior mediante los medios electrónicos actuales, sin necesidad de enviar "cartas" o "fax"

- b) Acceso de Internet o línea 800, para que el cliente consulte todos los movimientos relacionados con su estado de cuenta, embarques, productos, disponibilidad en los almacenes, rutas de los camiones, precios, etc.
- c) En términos generales, manejar más información y menos papeles.

5.3.4 CLIMA Y CULTURA DEL DEPARTAMENTO

La organización debe de estar en un ambiente en donde predominen y se practiquen algunos valores como el trabajo productivo, austeridad y disciplina entre otros; éstos deben ser compartidos y propiciar la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. El estilo gerencial del ejecutivo de créditos debe ser comunicativo, participativo, crear compromisos, entrega, entusiasmo y tener un intenso compromiso con las funciones del crédito y cobranza, esto contribuirá para que todos los colaboradores se dirijan sobre lo mismo: Misión y Visión del área

5.3.5 RECURSOS HUMANOS

Este campo es muy retador para el ejecutivo de cobranzas, pues en teoría, la reingeniería deja fuera a todo lo que tiene que ver con el recurso humano.

El primer reto del ejecutivo es desarrollar la polifuncionalidad del personal, algunos le llaman “empowerment”, para rotar al personal en los puestos; ya no se vale que tengamos gente sentada haciendo por

muchos años la gestión de cobranza o el análisis de un crédito . Necesitamos que al recibir una llamada en el departamento, cualquiera sepa dar una respuesta a una solicitud de servicio sin necesidad de esperar al “responsable de la cuenta”.

Adicionalmente, las funciones del personal deben ser enriquecidas con actividades fuera de la rutina y que lleven al cumplimiento de los objetivos mediante el trabajo en equipo.

Otro de los conceptos en la reingeniería, que debe de analizar profundamente el ejecutivo de créditos en materia de los recursos humanos con los que cuenta, es el cambiar los conceptos de los puestos no dejándolos muy estrechos por ejemplo:

Concepto tradicional:

Ejecutivo de Cobranza Local

(nótese que es exclusivo para Lic's. C.P.)

Ejecutivo de Cobranza Foráneo

Ejecutivo de Cobranza Exportación

Concepción de Reingeniería:

Profesional Local

(nótese que entraría todo tipo de profesionales)

Profesional Local

Profesional Foráneo

Profesional Exportación

En resumen, podemos decir que el proceso de reingeniería en el área de créditos y cobranzas se da en cinco campos sustanciales:

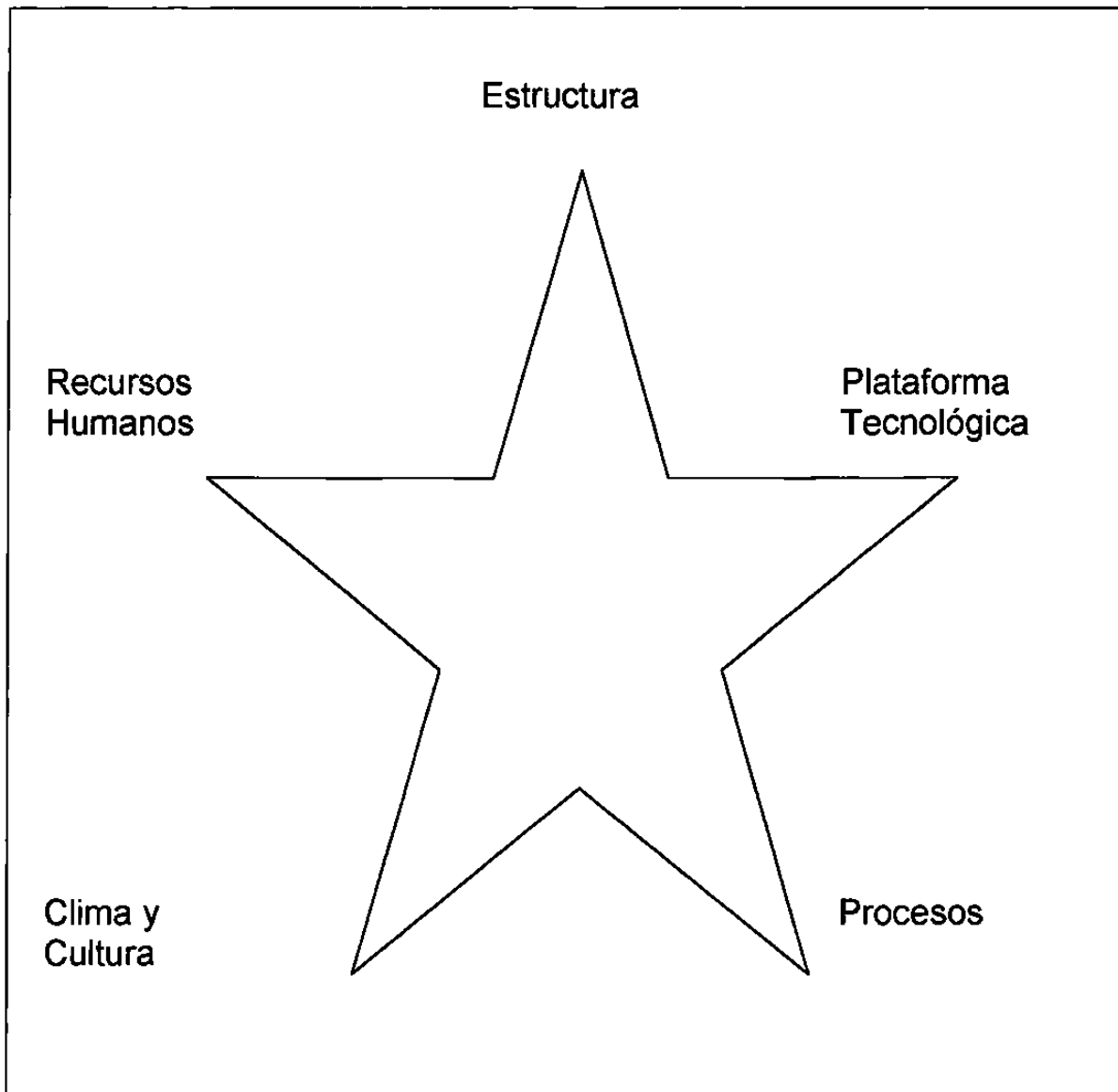


Fig. 4. Campos sustanciales de la reingeniería en el área de créditos y cobranzas

5.4. SUPERANDO LOS PREJUICIOS QUE SE OPONEN A LA REINGENIERIA

Sin duda alguna, en el departamento de créditos y cobranzas la introducción y desarrollo de un sistema de reingeniería o planeación estratégica, dan lugar a todo tipo de **prejuicios** en su contra y éstos deben ser vencidos por el ejecutivo del área para operar eficazmente.

5.4.1. RAZONES SUPERFICIALES PARA OPONERSE AL CAMBIO EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

El Gerente, los ejecutivos de cobranza, el gestor, y todo el personal del departamento se oponen al **cambio** y planeación estratégica y realizan algunas razones apoyando su antipatía como :

- a) No tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo diario, así que ¿cómo puedo dedicar tiempo a elaborar planes para el futuro ?.
- b) No entiendo lo que hay que hacer.
- c) La planeación es demasiado complicada.
- d) Es difícil pronosticar a 6 meses y más difícil a 6 años.
- e) Es demasiado papaleo, etc.

5.4.2. ORIGENES DE LOS PREJUICIOS

Existen algunas razones para estar en contra del cambio que son muy exclusivas del departamento de créditos y cobranzas y que están estrechamente relacionadas entre si, tales como:

- a) Cuando un colaborador o jefe del área tiene muchos años en su puesto, está acostumbrado a llevar sus propios métodos y sistemas de trabajo , por lo tanto, la introducción de un nuevo sistema de cómputo , puede provocar una desintegración del grupo y pueden ser barreras en contra de la reingeniería
- b) El sistema de planeación requiere de nuevos canales de información, los cuales, a su vez, comprenden cambios en las autoridades. Durante el tiempo que dura el proceso de asentamiento de poderes, existe una incertidumbre y descontrol en el departamento por no saber cómo queda su situación , esto también es una barrera en contra del cambio.

5.5. OBJETIVOS DE REINGENIERIA EN EL AREA

Todos los objetivos del Ejecutivo de créditos y el de sus colaboradores deben de estar ligados a los propósitos y misiones básicas de la Dirección.

Deben de tener las siguientes características:

1020128412

- a) **En tiempo:** Hasta donde sea posible, un objetivo debe establecer en términos concretos, lo que se espera y cuándo se espera que ocurra.

- b) **Convenientes:** Este requisito es muy obvio, pues el logro de un objetivo apoyar los objetivos de la Alta Dirección; éstos se establecen en cascada desde el más alto nivel jerárquico de la organización, hasta los niveles más bajos de la misma. En el departamento de créditos, los objetivos del ejecutivo de créditos son dados a conocer al resto del personal para que éstos los elaboren contribuyendo al logro de los primeros.

- c) **Factibles:** Que no sean objetivos poco prácticos o irreales, deben ser prácticos.

- d) **Aceptables:** Que sean aceptados por las personas del departamento.

- e) **Flexibles:** Si surgen contingencias, pueden ser modificados atendiendo a las circunstancias , siempre y cuando sean autorizados por el Ejecutivo de créditos y cobranzas.

- f) **Medibles:** Los objetivos deben de tener un indicador que permita ir dando los avances para tomar, si se requiere, alguna acción correctiva .

- g) Retadores: Todo objetivo debe de partir de una "base". Esto significa que debemos establecerlos tomando los indicadores o tendencias del año(s) pasado(s) y gradualmente ir fijando la meta de mejorarlos.
- h) Relación: Deben de estar relacionados con los del ejecutivo y a su vez con los de la Dirección.

En la Fig. 5 se detalla el flujo que debe seguir el procedimiento para establecer los objetivos del negocio

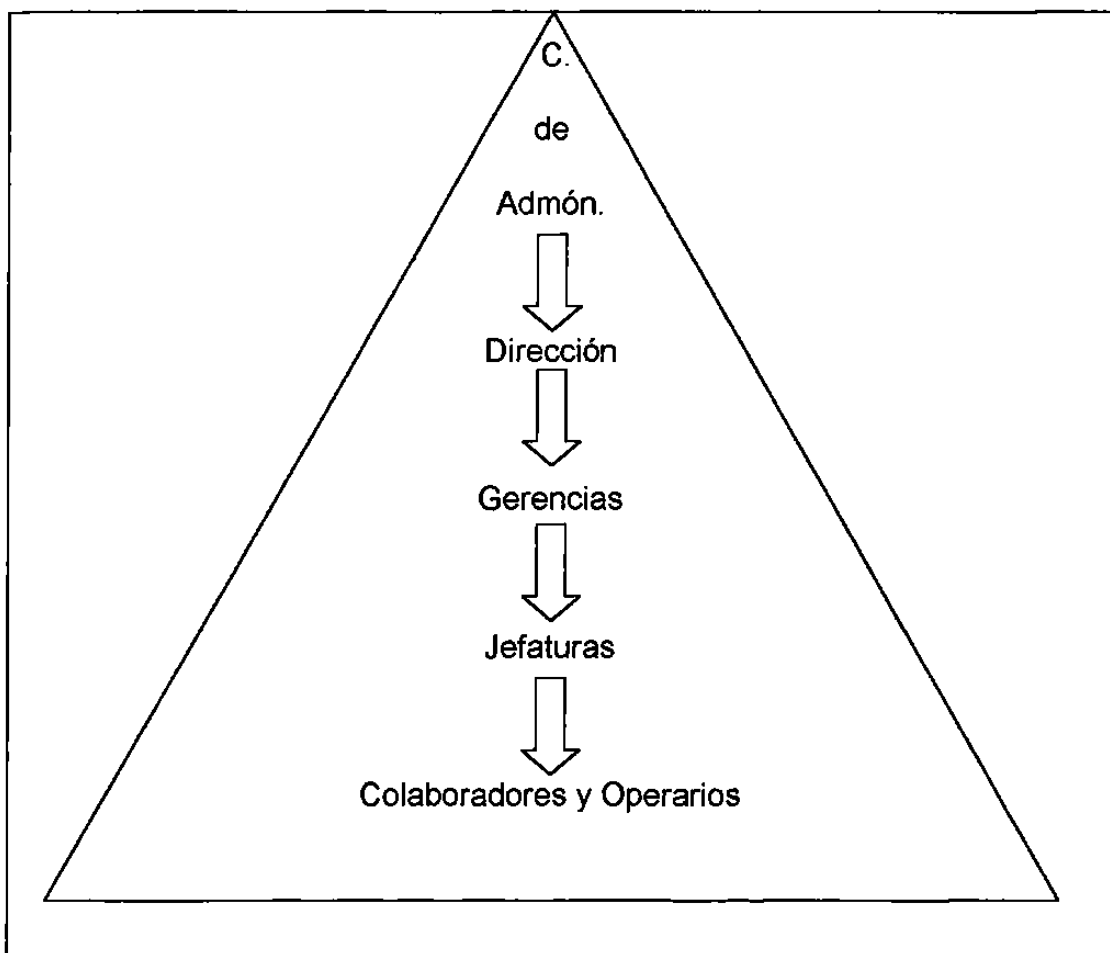


Fig. 5. Estructura para el desarrollo de los objetivos.

5.6. EVALUACION DEL PROCESO DE REINGENIERIA Y QUE HACER PARA MANTENER UN RESULTADO EFICIENTE

Cuando en la organización se tiene una buena planeación estratégica , los resultados en la aplicación de los “ cambios “ en todas las áreas van directamente relacionados . El ejecutivo de créditos, debe de participar plenamente convencido y desarrollar el sistema lo más efectivo posible.

Cuando el proceso de reingeniería es incorrecto, no solo se tienen decisiones incorrectas en el área sino que se desperdicia tiempo y “credibilidad“ en la gente que participa en el cambio.

Lo siguiente nos puede llevar a la pregunta : ¿Cómo puede el ejecutivo de créditos medir la efectividad de los cambios ?

a) En primer lugar, podemos decir que en el área de créditos y cobranzas poco se ha hecho para elaborar medidas que prueben el desempeño del sistema.

c) Es recomendable llevar al menos, un cuestionario que nos permita evaluar algunos de los siguientes enfoques:

- Percepción de la Dirección y Clientes.
- El sistema produce las respuestas y resultados sustanciales correctos.
- Existe algún beneficio valioso .
- El proceso de planeación es efectivo.

Cada área de créditos y cobranzas tiene medidas diferentes entre si y en épocas distintas. El ejecutivo de créditos, debe ponderar los resultados de los cuestionarios y establecer un rango en cada respuesta para saber si la evaluación y medición es la deseada.

Lo que debe de hacer el ejecutivo de créditos para mantener un resultado alto es principalmente lo siguiente:

- a) Ser un líder incansable.
- b) Formar su equipo de trabajo con buenos profesionales.
- c) Conocer los proyectos.
- d) Tomar decisiones con base a la información: Toda decisión debe ser tomada utilizando datos confiables, esto consiste en el análisis sistemático y el tratamiento de la información.
- e) Aprovechar la tecnología de la informática: Debe de buscar la aplicación de la informática en todo proceso para medir su efectividad.

- f) Reorganizar su departamento: Conocer los tiempos de los empleados en los procesos administrativos para trabajar sobre ellos óptimamente.

CAPITULO 6

EMPOWERMENT, LA VENTAJA DE PONERLO EN PRÁCTICA

6.1 CONCEPTO BASICO Y SU PAPEL EN LA ORGANIZACION Y EN EL AREA DE CREDITOS

En capítulos anteriores hemos visto conceptos relacionados con la reingeniería en la organización y específicamente en el área de créditos y cobranzas, sabemos de la importancia y la responsabilidad que tiene el ejecutivo de cartera sobre la empresa , departamento, procesos y personal que colabora con él.

Precisamente al personal dedicaré este capítulo, para ligar una filosofía de trabajo - ***que se debe poner en práctica*** - con el firme propósito de que el recurso humano sea capacitado y preparado para la toma de decisiones, a falta del "jefe".

6.1.1. DEFINICION

*“El **empowerment** consiste en delegar autoridad en la toma de decisiones, a fin de permitir que el conocimiento y la experiencia de los empleados actúen en beneficio de la organización.”*

Aunque esta definición parece muy sencilla, existen en la actualidad ejecutivos, que piensan que ellos están en el puesto porque saben más que sus colaboradores y los limitan en capacitación y dominio de las funciones además de no involucrarlos en la toma de decisiones.

“En la actualidad en las áreas de créditos y cobranzas se necesita de la participación conjunta de los colaboradores a fin de dar solución rápida a una situación que se presenta.”

Pongamos el siguiente ejemplo:

...Si partimos de que en tiempos actuales los procesos de investigación y definición de una línea de créditos han sido modificados, que los procedimientos para hacerlo requieren de mayor análisis y dependemos de la información que nos proporcionan terceros; ¿ Sabía Ud. que algunas empresas de importancia como DEACERO , APASCO, TRUPER, por

citar algunas, se dan el lujo de no otorgar referencias comerciales de sus clientes? ,

¿ Sabía Ud., que actualmente las empresas proporcionan información por “fax” y ya ni siquiera quieren dar información por teléfono ?, aunado a lo anterior , está la problemática que se presenta al ejecutivo de créditos, para complementar la información financiera del negocio más la información de dependencias de gobierno que acrediten al prospecto como una persona moral o física al corriente de sus contribuciones, etc.

Todo esto parece muy sencillo , y en la mayoría de los casos las presiones del vendedor hacen que no se evalúe bien el riesgo a tomar para asignar el crédito y las consecuencia pueden ser perjudiciales para la organización y negativas profesionalmente, para el ejecutivo de créditos; ahora bien, ¿ Qué sucedería si de alguna forma el ejecutivo piensa en realizar algunos “cambios “ relacionados con el siguiente ejemplo ?

Imaginemos que las responsabilidades y la toma de decisiones se distribuyera en dos o más personas y que en “equipo”, dieran atención inmediata a este servicio; recordemos que algunos clientes se van con la competencia por no ser expeditos en la solución de un crédito.

Cada colaborador realizaría una tarea asignada y en conjunto , algo parecido a un “comité” interno de créditos y cobranzas, evaluarían y analizarían la información obtenida en menos tiempo y tomar una decisión previa a la autorización o rechazo definitivo....

6.1.2. ROL EN LAS ORGANIZACIONES

Desde hace algunos años, como a mediados de los 70's, las empresas de todo el mundo han venido reemplazando sus estructuras tradicionales. De un control total y escasa participación por parte de los empleados, se han cambiado a un nuevo ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, personal altamente involucrado y prácticas de automanejo a través del empowerment.

Lo único que necesitan las organizaciones tradicionales son los “cuerpos” de sus empleados para realizar un trabajo claramente definido y sin hacer preguntas. En cambio, las organizaciones “inteligentes” requieren de empleados que puedan tomar decisiones y encontrar soluciones a los problemas que se les presente con una tendencia a la descentralización .

Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pensar en una mentalidad de mando y control a un ambiente de

responsabilidad y de apoyo, en el cual los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos

Después de haber visto lo anterior, algunas claves para lograr el cambio en el área de créditos y cobranzas son las siguientes:

- a) Compartir información.
- b) Crear una autonomía fijando límites.
- c) Reemplazar la jerarquía a través de equipos autodirigidos.

Compartir información: Es esencial para dar poder o facultades a las personas del área; al permitir a los colaboradores entender y analizar la situación en términos claros, se genera confianza en el departamento y se deja sentir en toda la empresa

Crear una autonomía fijando límites: Esta se lleva mediante la retroalimentación; ayuda a traducir la visión en papeles y metas; define los valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; desarrolla estructuras y procedimientos que dan poder a las personas.

Reemplazar la jerarquía a través de equipos autodirigidos: “El sustento es el considerar que los equipos facultados pueden hacer más que los tomadores individuales de decisión”. Actualmente se carece de

verdaderos equipos autodirigidos , normalmente los equipos de trabajo formados en las áreas, así como en la de créditos son “intradepartamentales” con la participación del jefe como líder con la práctica de esta filosofía: el objetivo deseado será formar un verdadero equipo de trabajo autodirigido, para que el ejecutivo se ocupe más de la planeación en nuevos proyectos.

6.1.3. EMPOWERMENT EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

En este departamento, lo ideal sería que todos tengan un sentido de propiedad acerca de las funciones del área en general, no limitarse a especializarse dentro del departamento sólo en sus funciones; además de generar acciones más que reacciones. Dentro del área, el “empowerment” no es un conjunto de técnicas; más bien, es una forma de facilitar el entendimiento entre el personal que forma esta área administrativa.

Es importante subrayar que el empowerment se inicia con el cambio de la mentalidad de los colaboradores del área de créditos; debe el ejecutivo de créditos reconocer la capacidad y el profesionalismo de quienes integran la empresa.

En los departamentos de créditos enfocados hacia el control, la gente que ocupa la “**punta**” de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que la gente de abajo sólo desempeña labores mecánicas. Ver Fig. 6.

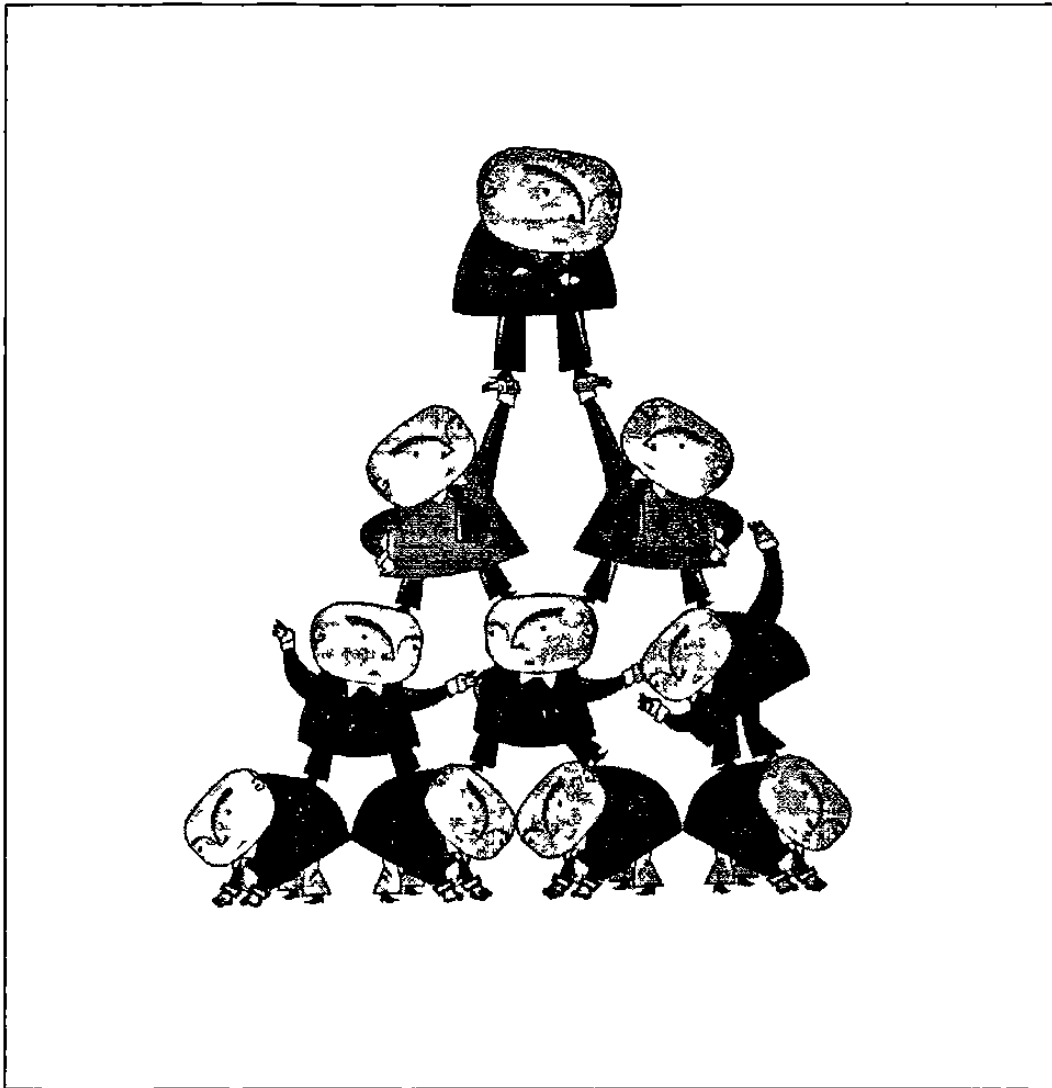


Fig. 6. Pirámide tradicional * Las decisiones se toman de arriba hacia abajo.*

Con esta nueva forma de organización, planteada como un “círculo” o “red”, los integrantes del departamento pueden verse en forma coordinada o como un equipo unidos por un jefe o líder que provee energía o empowerment. Ver Fig. 7.

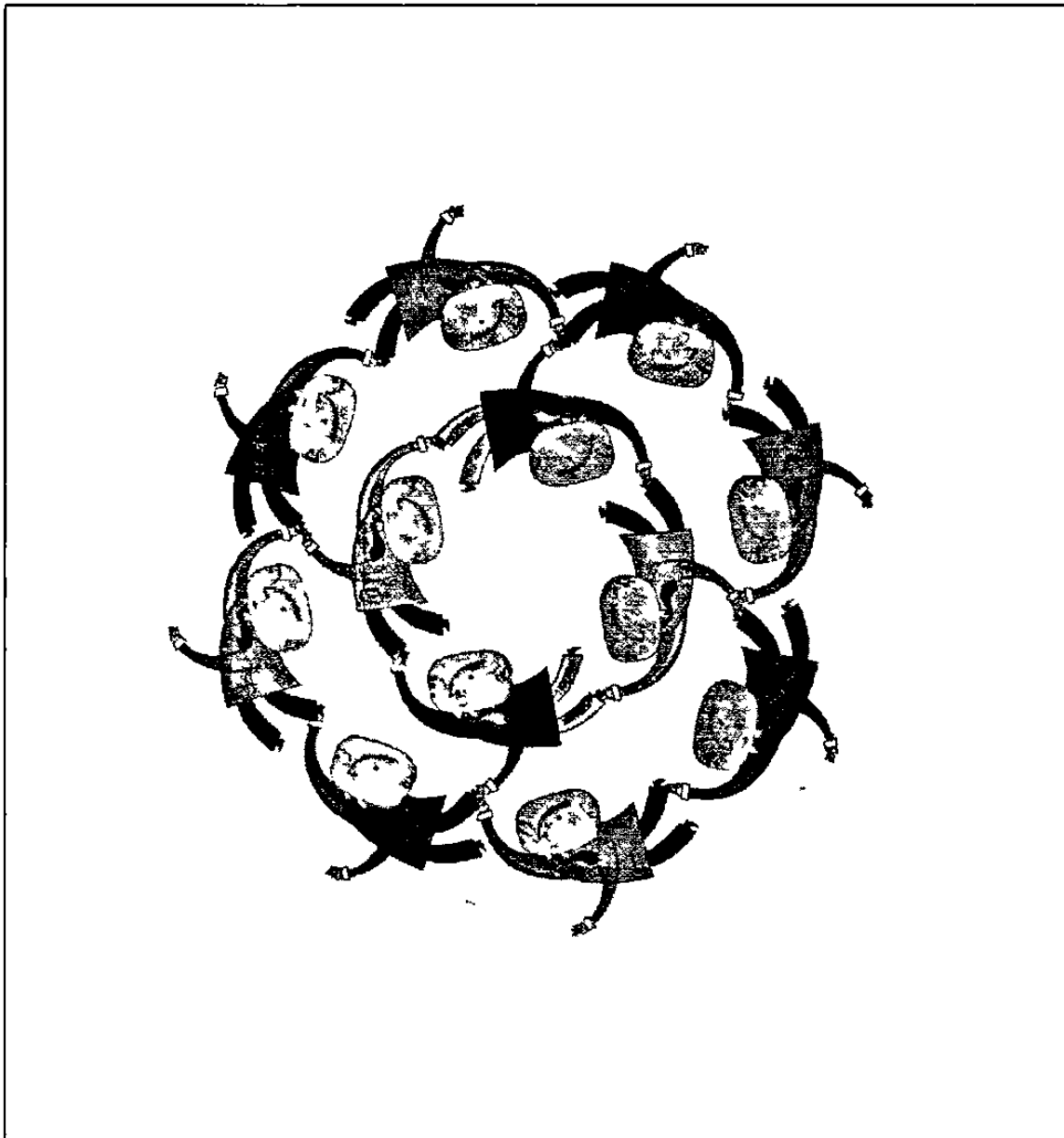


Fig. 7. Red de automanejo

Los cambios, como recordaremos, en una organización y propiamente en el departamento de créditos son drásticos. Si no se dan facultades a los colaboradores, éstos esperan órdenes, hacen las cosas correctamente - **lo que es una cuestión de forma** - son reactivos, se fijan en el contenido y calidad, tratan de cumplir con ciertas cuotas, el jefe es el responsable y se busca a un culpable cuando hay un problema.

Lo deseado es que en el departamento y resto de la organización, los colaboradores deben de tomar las acciones y decisiones, hacen lo correcto - **lo que es una cuestión de fondo** - son creativos y proactivos, se fijan en procesos y contenidos, tratan de incrementar la productividad y hacen énfasis tanto en la calidad, como en la cantidad, tal como se muestra en la siguiente Fig.

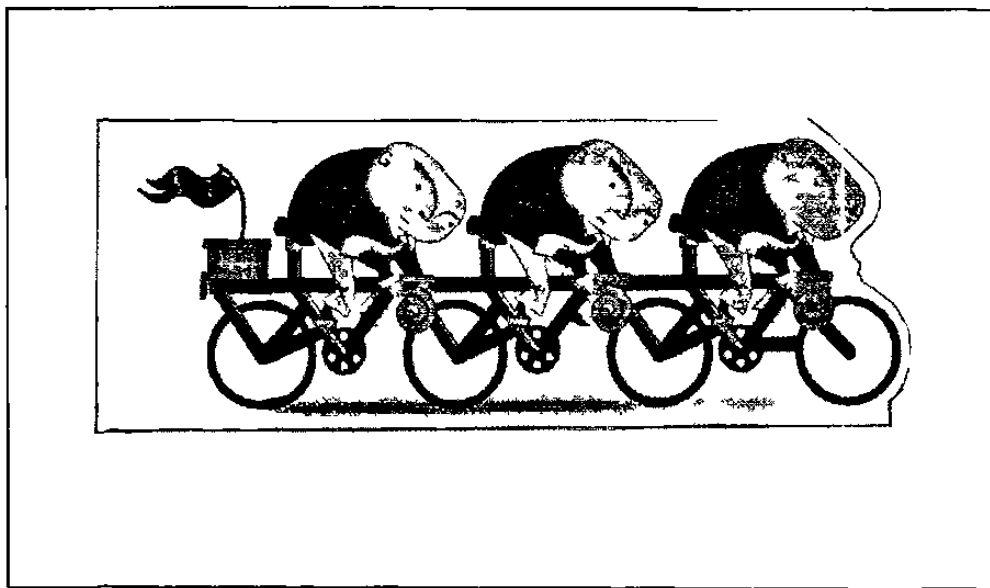


Fig. 8. Esfuerzos conjuntos

El empowerment aplicado al área de créditos y cobranzas es un instrumento que permite el desarrollo del potencial máximo del individuo para su bien personal y el de la organización.

Es importante subrayar que el empowerment se inicia como la reingeniería, con un cambio en la mentalidad del que asume los altos mandos, y empieza por reconocer la capacidad y el profesionalismo de quienes integran el área.

CAPITULO 7

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL AREA

En el capítulo primero, hablamos sobre la necesidad que tienen las organizaciones modernas de implementar una filosofía que cambie el planteamiento estratégico, como base o pilar, para mantener al menos una posición competitiva como parte del éxito en la prestación de un servicio o producto, esto se puede lograr adoptando un **MODELO INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA** .

Hemos definido los conceptos que van ligados a esta filosofía, tales como la "reingeniería", "empowerment" , "procedimientos" como requisitos del ISO-9000 y pueden existir otros conceptos que también pueden contribuir al éxito o fracaso en la implantación del proceso de mejora continua.

A medida en que hemos venido avanzando en el contenido de los capítulos, podemos observar que un modelo integral, puede fortalecer

cualquier organización y ser competitiva con su similar de cualquier parte del mercado global.

7.1. DEFINICION DE MEJORA CONTUNUA

Un proceso de **MEJORA CONTINUA**, consiste en sumar los esfuerzos del resultado de un producto o servicio que una persona o grupo de personas brindan, con el firme compromiso de dar un valor agregado día a día.

Un proceso de mejora continua, lo podemos ejemplificar en forma gráfica como un círculo en donde existe de por medio un “estándar” de un producto o servicio y que el proceso hace que poco a poco se logren mejores resultados, en la Fig. 9., podemos observar que para lograr el objetivo deseado, tenemos que poner en práctica una serie de pasos que son parecidos al proceso administrativo consistentes en :

- a) **Planear:** Establecer las metas, visión y el objetivo de la mejora para posteriormente, realizar un diagnóstico determinando la situación actual en todos los aspectos, definiendo la problemática de las áreas susceptibles de mejora. Finalmente establecer un plan de trabajo.
- b) **Hacer:** En esta etapa se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo un control para asegurar el apego al programa.

- c) **Verificar:** En esta parte se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados.
- d) **Actuar:** En este último paso se pretende **sistematizar y documentar** los cambios realizados, para asegurar la continuidad de los beneficios.

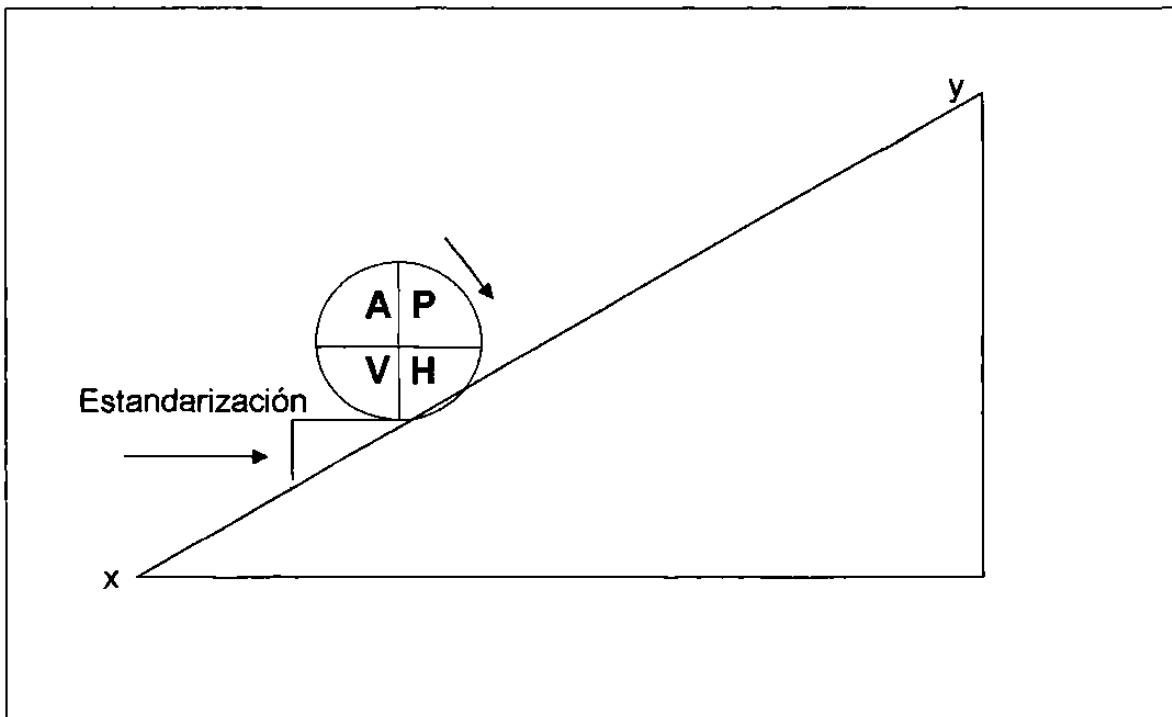


Fig. 9. Proceso de Mejora Continua

Desde el punto de vista personal, el proceso de mejora continua entra en el departamento de créditos y cobranzas desde el momento en que se adquiere el compromiso del cambio por parte de los altos ejecutivos, el ejecutivo de créditos y el personal que colabora en el área.

Por una parte , en la introducción mencioné algunos de los beneficios que se obtendrían al implementar el proceso de reingeniería o cambio en los esquemas tradicionales de la estructura y forma de pensar de la gente del área de créditos , todo a final de cuentas viene a caer en la documentación de los procedimientos , instrucciones de trabajo y comprobación física de los registros. También mencioné que un modelo integral, es el pilar del proceso de reingeniería en el área. Con lo anterior quiero ratificar que al finalizar del presente siglo, nos estamos dando cuenta que el que no se compromete con esta filosofía, en poco tiempo, quedará fuera del mercado.

Finalmente, recordaremos también que el factor tiempo, en este caso , es nuestro enemigo a vencer durante el período de la implantación: desde el diagnóstico hasta ver los primeros resultados del cambio. En el capítulo siguiente profundizaremos más en el tema y con el caso práctico podré demostrar la hipótesis que nos determina el hecho de tardarnos al menos tres años en el cumplimiento del objetivo deseado

7.2. COMO IMPLEMENTAR UN MODELO DE CALIDAD EN LA ORGANIZACION

Hoy en día, las organizaciones modernas que adoptan un Modelo de Calidad, tratan de documentarse en literatura actualizada y en las experiencias de aquéllas que ya tienen un modelo implementado y operado. Cuando esto sucede, el negocio busca mayores retos y puede darse el lujo de “competir” no sólo con su competencia, sino con las empresas de la misma industria y el resto en general.

Un **Modelo de Calidad**, en términos generales, podemos definirlo como un conjunto de Sistemas que actúan en forma eslabonada, con el objetivo de ayudarnos a fortalecer el proceso de la mejora continua.

La implementación debe ser llevada a cabo mediante una serie de procesos o pasos que cada negocio determina, preferentemente con la asesoría de un experto y con el número de Sistemas que desee documentar y dar a conocer a su personal; sin embargo, tenemos que tomar en cuenta que la base o plataforma del modelo, está determinado por la Planeación Estratégica del negocio. Esto nos facilita el compromiso de la implementación, por ser la Dirección responsable de las estrategias.

Uno de los beneficios de un Modelo de Calidad, es aplicar un conjunto de estrategias y metodologías no sólo en las áreas productivas, sino en todos los departamentos , incluyendo al de créditos y cobranzas . Estas estrategias están enfocadas en que todos tienen algo que hacer para satisfacción del cliente.

También, podemos citar que es beneficioso para crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales de los clientes o usuarios; es decir, coincidir en una filosofía amplia y actualizada del concepto de calidad.

Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones, así como entre los diversos sectores para incrementar la competitividad, es otro de los beneficios de un Modelo de Calidad.

El último de los beneficios que cito, es que se convierte en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación.

Para implementar un Modelo de Calidad es necesario analizar algunos factores básicos como :

- a) Conocer el proceso de Planeación Estratégica.
- b) Diseño de la Misión.
- c) Valores.

- d) Enfoque del Modelo.
- e) Descripción.
- f) Implementación.
- g) Indicadores de evaluación.
- h) Método para mejorar el modelo.

7.3. RELACION DE LOS SISTEMAS DEL MODELO CON EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS .

Cuando es formalizado y autorizado el Modelo de Calidad por la alta Dirección del negocio, es necesario determinar qué Sistemas serán documentados de cada una de las áreas y quién será el responsable de su implementación.

En el área administrativa, al menos debe documentarse un Sistema que tenga relación directa con el departamento de créditos y cobranzas. A su vez , el área, debe estar relacionada o interactuando con otros Sistemas en los que sea necesario. Todo esto con el propósito de poner en práctica la filosofía de la mejora continua.

Veamos un ejemplo de una propuesta de la implementación de un **SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CARTERA** en donde el responsable, es el

ejecutivo de cobranza y el impacto que tiene este sistema con los restantes del Modelo de Calidad:

- a) Inicialmente debe existir un responsable para la difusión e implementación del Sistema y necesariamente debe ser el ejecutivo de créditos
- b) Definir el enfoque del Sistema.
- c) Descripción del Sistema.
- d) Implementación del Sistema.
- e) Indicadores de evaluación del Sistema.
- f) Areas de oportunidad.
- g) Retroalimentación.
- h) Métodos para mejorar el Sistema.

De acuerdo a la extensión requerida para ilustrar el Modelo propuesto en este trabajo de investigación, es conveniente ubicar por separado, dentro de un apéndice de la investigación, en el **Anexo 1- EL Modelo de Calidad y Anexo 2- el Sistema de Administración de Cartera.**

Esto le permitirá al lector poder familiarizarse de una manera más amplia en el fundamento teórico de un Modelo de Calidad y las aportaciones de los Sistemas que lo componen.

En el **Anexo 1- MODELO DE CALIDAD** , podemos analizar en forma más analítica el contenido de este proyecto .

Ahora bien, ¿ Cuál es la relación que tiene con los demás Sistemas del Modelo ?

En forma sistemática podremos identificar, controlar, medir y mejorar las acciones propias de cada Sistema , de ahí el hecho de que el Modelo sea un conjunto de Sistemas relacionados que busquen metas tendientes a la disminución de costos; ser una empresa confiable, que represente una fuente de trabajo sólida, sana y segura, que ofrezca oportunidades a su personal y a la comunidad; todos estos, con una tendencia de valor agregado.

esfuerzos de productividad que llevaron a la empresa a reducir la planta de personal en un 12%.

Se continuaron los proyectos pendientes para mejorar significativamente el “servicio” y la “satisfacción de los clientes” con la creación, a finales del año, del departamento de Servicio a Clientes.

La dinámica evolución del entorno nos ha comprometido a sustentar nuestra filosofía de administrar a la empresa con base a los siguientes postulados: respeto a la persona, enfoque al cliente, énfasis en la calidad y orientación a resultados.

En la empresa se continúan redoblando esfuerzos para apuntalar su posición competitiva, nutriendo sus fortalezas y enfrentando sus debilidades. El personal continúa siendo la clave para asegurar el éxito de los retos que tendremos que afrontar en el nuevo milenio.

2. Antecedentes Financieros

La inversión en capital de trabajo, principalmente cartera e inventarios, y en las inversiones en activo fijo y en el sector inmobiliario vía en una asociación en participación, hicieron necesario recurrir a nuevos financiamientos externos. Al finalizar el año, el pasivo bancario se

incrementó en un 29% respecto al año anterior, la relación pasivo a capital pasó de 0.34 a 0.46, y los gastos financieros netos mostraron un incremento de un 17% en términos reales con respecto al año anterior.

3. Amenazas del entorno.

En 1995, la demanda doméstica de nuestros productos creció moderadamente a pesar de la baja inversión en la industria. Este crecimiento se debió principalmente a la penetración de nuestro producto como sustituto alternativo y al surgimiento de un mercado de remodelación.

La pérdida de competitividad del peso mexicano y la introducción de nuevas industrias que compitieron como hasta hoy con la empresa ofreciendo productos con características tales como:

- a) Calidad.
- b) Precio.
- c) Plazo.
- d) Consignación.
- e) Fletes.
- f) Publicidad, etc.

Todas estas, con un grado de aceptación tanto de distribuidores como del último consumidor en forma muy agresiva dejando en desventaja al negocio.

El Consejo de Administración, a propuesta de la Dirección General, acordó en forma inmediata la restructuración del negocio y su reorganización administrativa buscando un a mejor posición de la empresa en sus mercados al tener unidades más flexibles y cercanas al cliente.

Para entrar de lleno al caso, expondré únicamente el detalle y el análisis de una de las herramientas a las que acudió el negocio para lograr un cambio como estrategia competitiva. Esta herramienta consistió en el desarrollo formal de un **MODELO DE CALIDAD** con todas las implementaciones que requiere para iniciar a poner un orden en las diferentes áreas productivas y de servicio. Para efectos del proyecto de investigación, veremos paso a paso los cambios o procesos de cambio y reingeniería que se dieron en el área de créditos y cobranzas.

4. Antecedentes del Departamento de Créditos y Cobranzas

En esta época, tanto las funciones del personal así como la estructura de su organigrama no estaban del todo bien definidas, la

gama de productos del negocio y la necesidad de complementar la línea con productos alternativos o de “reventa”, hacían la operación más difícil y con problemas serios de comunicación entre este departamento de servicio y las áreas comerciales y de mercadotecnia.

Hablábamos en el punto anterior, que se dio especial atención a cambios en la administración del negocio, alcanzando este departamento la descentralización de las “carteras de clientes” ubicándolos de acuerdo a las zonas geográficas en las que participaba el negocio en la República Mexicana, siendo más específico la operación quedó de la siguiente forma:

- a) Zona 1 – Monterrey – Clientes Noreste
 – Gerente de CxC.
- b) Zona 2 – México – Clientes Centro y Sureste
 – Jefe de CxC
- c) Zona 3 – Guadalajara – Clientes Pacífico y Norte
 – Jefe de CxC
- d) Zona 4 – Exportación – Clientes Extranjeros
 – Gerente de CxC

La firme intención de la Gerencia Administrativa, era con la descentralización de carteras a cada zona y responsable, ser oportunos y eficientes en la cobranza fortaleciendo a las áreas de tesorería para

efectos de captación de flujos, a ventas para efectos de agilizar los pedidos y entrega de documentos a los representantes para su gestión, el agilizar los trámites internos relacionados con la gran problemática de aplicaciones de créditos a clientes por diversos conceptos tales como: diferencias en precios, roturas, faltantes, fletes, publicidad, entre otros, característicos de la industria en general a la que pertenece el negocio.

Evitar las constantes quejas por fallas internas en este departamento derivadas de los puntos anteriores; principalmente por carecer de una cartera transparente que facilitara la gestión del cobro hacia los clientes en forma escrita, mediante el envío de estados de cuenta, antigüedades de saldos, cartas recordatorias, era otro de los objetivos, ya que los saldos no reflejaban realmente el saldo deudor por la existencia repetitiva de saldos improcedentes.

Otra de la problemática, surgió en el proceso de cambio, ¿ Quién autoriza los nuevos créditos si las funciones por este tan importante concepto se descentralizó ?.

Todo esto, trajo consecuencias más graves, mismas que fueron analizándose hasta llegar al punto de enfrentar un “cambio” de estructura y funciones apegadas a procedimientos que se fortalecieron . El proceso de cambio se dio de la siguiente manera:

1. Planes de acción para disminuir la Cartera Vencida, Rotación de Cartera y Depuración de saldos improcedentes.
2. Planes de acción para disminuir la Cartera en Curso Legal y Disminución de Honorarios por este concepto.
3. Planes de acción para ejercer las acciones preventivas que garantizaran el buen funcionamiento de los nuevos créditos y revolvencia de los mismos.
4. Planes de acción de servicio al cliente externo e interno, así como la mejora continua en los siguientes puntos:
 - 4.1. Procedimientos.
 - 4.2. Instrucciones de trabajo.
 - 4.3. Registros.

4.1. PROBLEMATICA DE CARTERA VENCIDA, ROTACION Y DEPURACION DE CUENTAS.

Para analizar el siguiente problema, la Gerencia Administrativa en coordinación con la Gerencia de Créditos, y utilizando las técnicas estadísticas, determinaron los orígenes de esta problemática llegando a las siguientes conclusiones:

- a) No existe un compromiso formal para atender los requerimientos de servicios para la investigación de nuevos prospectos a clientes, ocasionando la apertura de cuentas al “vapor”.
- b) Se carece de un compromiso interdepartamental para dar seguimiento a las depuraciones de saldos, el personal tiene miedo de tomar decisiones para negociar con los clientes y no siente el apoyo del cuerpo de ventas.
- c) Las Gerencias de Ventas y Mercadotecnia autorizan por su cuenta en forma verbal, descuentos tales como: publicidad, precios especiales, descuentos financieros, plazo, etc. ,sin apegarse a las políticas y procedimientos vigentes.
- d) El seguimiento a los planes de acción trazados por el personal de créditos y cobranzas, no están por escrito ni se cuenta con objetivos de recuperación a corto plazo.
- e) En términos generales, el personal no está capacitado al menos en las técnicas y procedimiento de control interno para la gestión de cobranza.

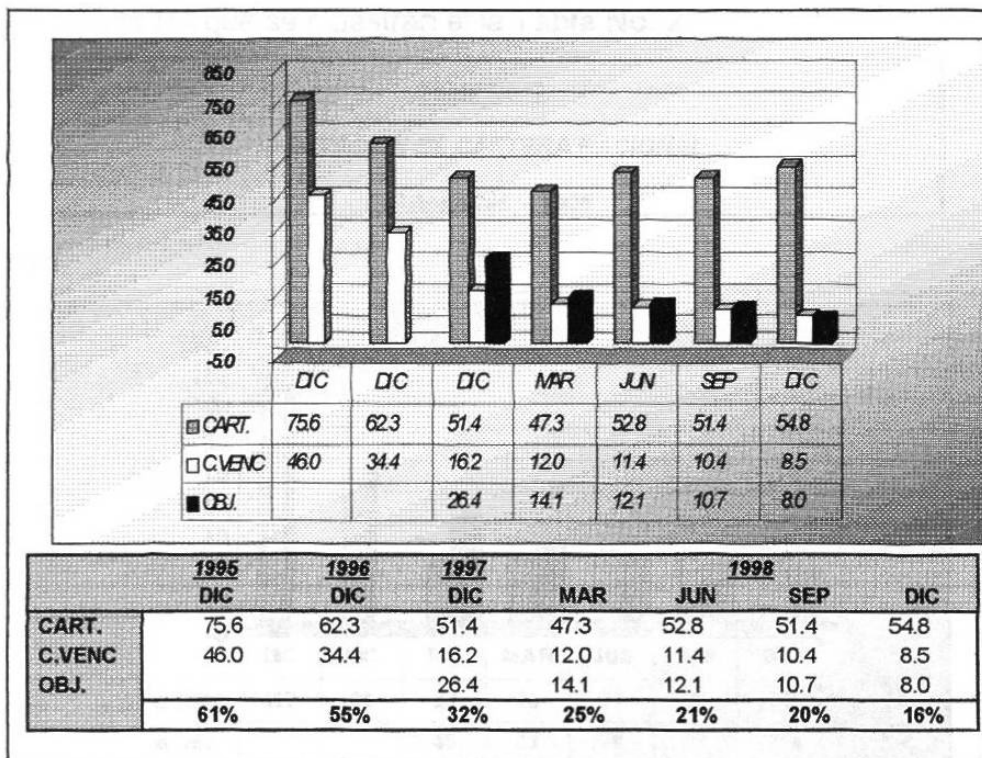
La situación de estos puntos críticos se muestran en la **Tabla No.1** donde se refleja en valores y porcentajes el tamaño del problema que comenzó a solucionarse de la siguiente forma:

- Fue necesaria la creación de un Comité integrado por: el Gerente de Créditos y Cobranzas y Gerente Administrativo

del negocio con la participación de los similares de las empresas filiales. El objetivo básico, consistió en establecer los procedimientos por negocio que regirían la investigación, análisis de información, evaluación del prospecto y condiciones comerciales a las que pudiera ser sujeto. El beneficio no fue únicamente para la empresa, sino se fortaleció la comunicación interna del Grupo y se creó un Buró de Crédito interno que representó un ahorro anual por el orden de \$ 45;000.00. El beneficio buscado por el negocio no era éste precisamente, sino acabar con la cartera vencida cuyo porcentaje ascendía al 61% en promedio mensual (+/- \$ 46;000,000.00). Esto significaba que la mezcla de cartera por vencer y vencida del negocio era de un 39% / 61% respectivamente.

- Para limpiar las cuentas cuyos saldos eran herencias de los errores administrativos, se decidió dejar en manos de los ejecutivos de la Zona – 1 aquellas cuentas cuyas operaciones habían sido procesadas hasta la fecha de la descentralización de la cartera ; es decir, cuentas de fechas abiertas hasta el 31/05/95 se depuraban en oficinas Generales. Las de fecha 01/06/95, eran responsabilidad de los Jefes de Cobranza de cada Zona. Con estas medidas se pretendió trabajar en dos frentes dejando rangos de autorizaciones a cada ejecutivo para que llegara a una negociación.

- Con la implementación del MODELO DE CALIDAD en el año de 1996, y con la formalización de los SISTEMAS del modelo, se erradicaron parcialmente los problemas de comunicación entre el departamento de créditos y cobranzas y demás áreas productivas y de servicio. Esto se logró con la mutua capacitación y conocimiento de los objetivos, enfoques, beneficios y formas de medición de cada sistema , actualmente la elaboración de notas de crédito por conceptos de ventas y publicidad se redujo en un 80% debido a que cada persona conoce el flujo que debe seguirse en el trámite de estos servicios y quién es el responsable en el proceso de cada área.
- Para el año de 1997, el personal de créditos y cobranzas en coordinación con el Gerente de Créditos, se comprometieron a trabajar bajo un esquema de objetivos para lograr la causa logrando una disminución importante de cartera vencida de un 61% que se tenía en el año del 95, a un 55% en el 96 hasta lograr un 32% en el 97. El reto continuó bajo este mismo esquema y para dic. del 98 el porcentaje disminuyó al 16%.

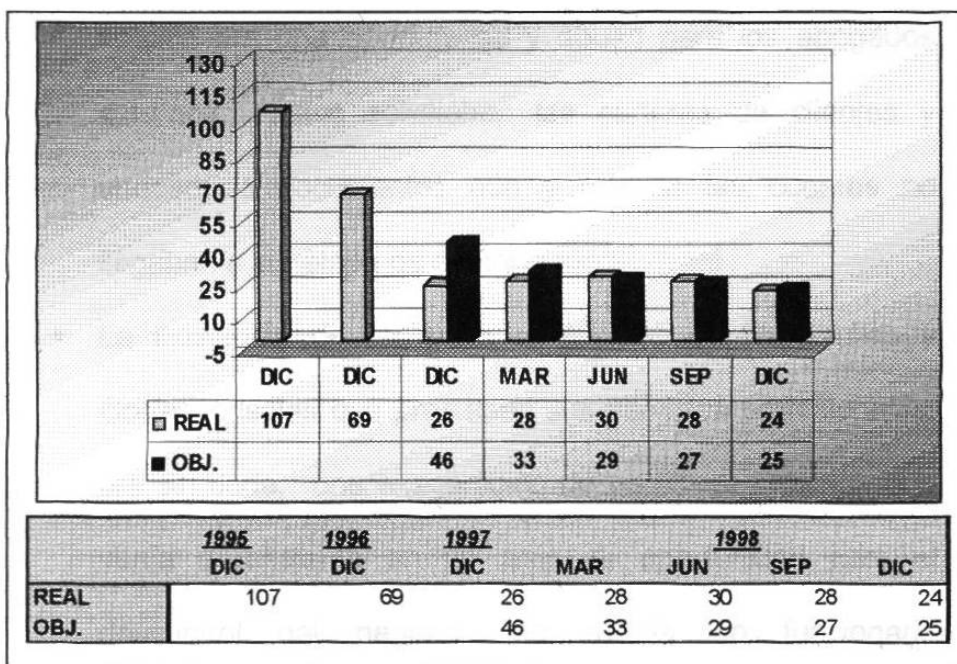
Tabla No. 1**DESGLOSE DE CARTERA VENCIDA VS. OBJETIVO.****Años 1995 - 1998****Miles de pesos**

- En lo que se refiere a la disminución de la Rotación de Cuentas por Cobrar, como razón financiera de importancia para los accionistas, proveedores y bancos principalmente, se trabajó arduamente bajo el mismo esquema de objetivos. Este indicador tuvo una disminución considerable de 107 días a dic. del 95 hasta lograr la razón de 24 días en dic. de 1998. Este logro se dio de la mano junto a la disminución de la cartera

vencida por la relación directa que tienen ambos indicadores. Cabe mencionar que el éxito se debió también al apoyo que se tuvo con los Sistemas implementados que tienen relación directa con el área de créditos y cobranzas mostrando los resultados que se muestran en la **Tabla No. 2**

Tabla No. 2
ROTACION DE CARTERA NACIONAL
Años 1995 - 1998

Días



4.2. PLANES DE ACCION PARA DISMINUIR LA CARTERA EN CURSO LEGAL Y HONORARIOS PROFESIONALES.

Los montos exagerados en relación a este concepto, estaban incluidos dentro del saldo de cartera vencida; es decir, la

composición de la cartera vencida a finales del 95 no estaba clasificada por concepto de cobranza morosa y judicial.

El impacto en los resultados era muy negativo por las siguientes razones:

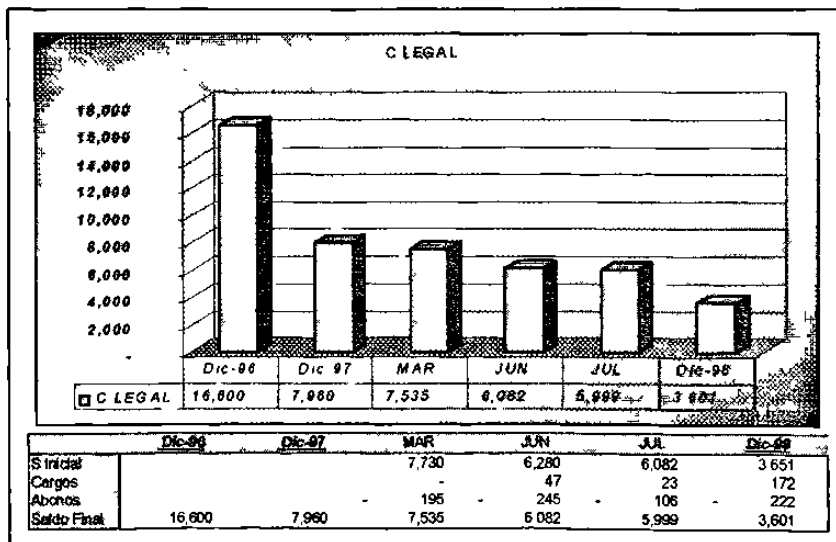
- La falta de control y autorización "por escrito" para el endoso de cartera en procuración, no estaba definido, la violación y/o carencia de los procedimientos para esta función era una oportunidad y abuso para los abogados externos, éstos solicitaban las carteras de clientes y endoso de documentos aún y cuando las cuentas no llegaban a su etapa de gestoría extrajudicial .
- La existencia de un excesivo número de Despachos y Corresponsales que prestaban sus servicios profesionales, era sin duda, una exageración de personas externas que venía a reflejarse en un área de oportunidad para el descontrol del negocio. No existía un funcionario responsable de endosar y solicitar informes a los abogados, mucho menos se conocía el avance de los juicios.
- La carencia de reportes internos que resumieran en un informe ejecutivo los avances de cada asunto, posibilidades de recuperación, posibles castigos vs. la reserva de

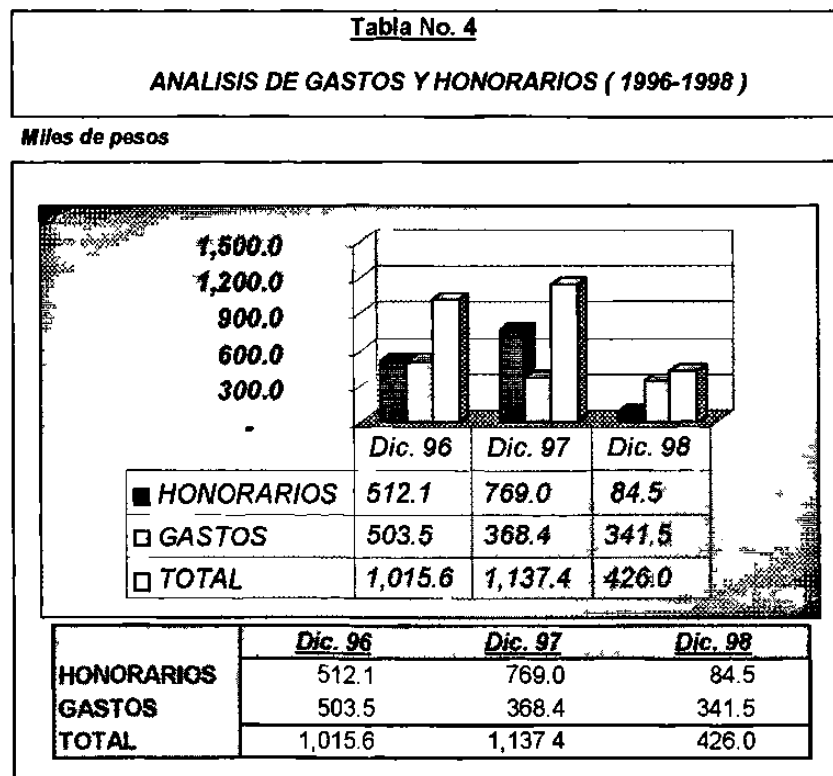
cuentas incobrables, control de gastos de viaje y honorarios de los actores era una pesadilla a la hora de su análisis.

- Lo anterior lo podemos resumir en la **Tabla No. 3 Desglose de cartera legal** y **Tabla No. 4 Análisis de gastos y honorarios** profesionales por gestoría de cobranza donde podemos concluir este punto con el razonamiento de que es necesario en todo negocio adoptar la idea de la creación de procedimientos para el control de estos activos que al final de cuenta se encuentran “estancados” en la cartera y normalmente los dan por perdidos. En este caso, la suma de este renglón de gastos disminuyó considerablemente de los promedios por el orden de \$ 1,076,000.00 a \$ 400,000.00 en un periodo de dos años.

Tabla No. 3
DESGLOSE DE CARTERA LEGAL (1996-1998)

Miles de pesos





4.3. APLICACION DE LA REINGENIERIA EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS.

A principios del año 97, la estructura del departamento de créditos de este negocio lo formaban: (2) Ejecutivos de cobranza, (3) Analistas de créditos, (2) Asistentes, (1) Archivista y (1) Gestor quienes reportaban directamente al Gerente de Créditos y Cobranzas. Esta estructura no contaba con la fuerza integral de funciones bien definidas ni con un diagnóstico o "PERFIL DE DESARROLLO PERSONAL" que esquematizara desde los niveles

de estudios de los colaboradores que determinaran las responsabilidades idóneas para cada puesto, así como sus aspiraciones dentro de la organización.

El esfuerzo inicial , fue el reorganizar los puestos y funciones, a finales de ese año, el plan de desarrollo personal y planes de capacitación es aspectos básicos en aspectos legales, contables y fiscales , determinó un incremento promedio en capacitación lográndose a dic. del 98 un total de 1,149 hs. de capacitación total. Esto significa 47.87 días .

Otro aspecto importante, fue la disminución de gastos por concepto de sueldos y salarios en el área por la reubicación de (4) colaboradores a otras áreas como promoción sin la necesidad de prescindir de ellos. El resto de del personal tenía dominada la operación diaria logrando con esto, una mayor responsabilidad en la toma de decisiones y con una convicción de servicio excelente.

Teniendo una base o plataforma definida y estructurada con el personal , en agosto del 97 se comenzó a trabajar arduamente en la definición de los **PROCEDIMIENTOS , INSTRUCCIONES DE TRABAJO y CONTROL DE EVIDENCIAS O REGISTROS**

apoyados con la filosofía de trabajar con el Modelo de Calidad y la norma ISO-9002.

Estas herramientas vienen a hacer hoy por hoy , las directrices que marcan la operación diaria con la facilidad de “aceptar” o “rechazar” los documentos internos que se transformarán en un servicio al resto de las áreas. Con estos esquemas de trabajo, se acabaron las tomas de decisiones a medias o mal fundadas , la definición de las responsabilidades está muy clara y los servicios prestados están debidamente **“DOCUMENTADOS”**. Esto es precisamente la clave del éxito en el área, no dejarse llevar por cumplir con un servicio si no está solicitado por escrito y con nombre y firma de los solicitantes y responsables.

- a) Los procedimientos elaborados, tienen como objetivo el establecer las actividades a desarrollar para administrar, recuperar y mantener el control de la cartera de clientes así como asegurarse que la información proporcionada por quien solicita una línea de crédito pueda ser inspeccionada y confiable para tomar la decisión de aceptación o rechazo.
- b) El alcance de los procedimientos, están bien definidos y aplica a las funciones que realiza el personal del

departamento de créditos y cobranzas de las zonas regionales.

- c) Las responsabilidades de los procedimientos se definieron de la siguiente forma:
- El Gerente Administrativo es quien aprobó el procedimiento
 - El Gerente de Créditos y Cobranzas es el único que elabora, analiza, controla y distribuye el procedimiento.
 - Es responsabilidad de los Ejecutivos de Cobranza realizar las operaciones necesarias para la recuperación de todo saldo por vencer o vencido, así como la aplicación de pagos y depuración de las carteras.
 - Es responsabilidad de cada jefe de zona capacitar a su personal.
 - Es responsabilidad del Gerente Nacional de Ventas , dar a conocer y capacitar a la fuerza de ventas este procedimiento.
- d) Se negociaron los tipos de servicios a prestar por el personal del departamento a cada cliente interno y externo de la organización, la responsabilidad de cumplirse está compartida entre el Gerente Administrativo y Gerente de Créditos y Cobranzas. La forma de evaluar este

cumplimiento fue mediante la negociación de requisitos que se formalizaron por escrito con cada uno.

- e) Para asegurarnos del cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, semestralmente se solicita una evaluación de los servicios prestados por el personal de créditos y cobranzas logrando con esto cumplir con el **PROCESO DE MEJORA CONTINUA** que se practica en el área y resto de la organización.
- f) Otro punto básico como apoyo a los procedimientos fue la creación de **INSTRUCCIONES DE TRABAJO** individuales, estas nos ayudan a documentar las funciones operativas de rutina que realiza cada colaborador. La finalidad de estas instrucciones consiste en tener a la mano lo que se hace en caso de ausencia del responsable para que cualquiera lo pueda ejecutar.
- g) Por último, pero no menos importante, fue realizar un esfuerzo para tener **REGISTROS** o **DOCUMENTOS** que evidencian los servicios prestados, dentro de los beneficios se encuentran los siguientes:
- Control de archivo de documentos.
 - Evidencias de depósitos, depuraciones, registros de créditos, cargos, etc.

- Facilita la labor de auditoría interna.
- Auto arqueos de documentos.
- Integración de expedientes , entre otros.

Como podemos ver en este pequeño resumen de actividades realizadas , en un periodo promedio de dos años, esta área dejó de ser un problema tanto de recursos humanos por falta de capacitación, toma de decisiones así como operativa, la práctica de este nuevo esquema de trabajo susceptible a mejorar por lo pronto nos dejó los siguientes beneficios económicos:

- a) El ahorro por concepto de servicios de investigaciones de nuevos prospectos o actualizaciones de líneas por la cantidad de **\$ 45,000.00 anuales**. Este era un beneficio no esperado.
 - b) La disminución de la cartera vencida en un lapso de tres años del 61% al 16%. Esto corresponde de **\$46;000,000.00 a \$8;000,000.00**.
 - c) Ahorro en el renglón de gastos y honorarios de abogados hasta por la cantidad de **\$710,000.00 anuales**.
- Otros de los beneficios no tangibles fueron:
 - a) Implementación del Modelo de Calidad y Sistemas en el área

- b) Disminución de días en la Rotación de Cartera de 107 a 24 en tres años.
- c) Formalización de Procedimientos de trabajo.
- d) Compromiso del personal colaborador.
- e) Capacitación personal a cada integrante del departamento.
- f) Fomento de la toma de decisiones con un criterio definido para cada miembro del área.
- g) Enfoque de servicio promoviendo la filosofía de la mejora continua.

II. COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS

1ª. Hipótesis: Demostrar que en el departamento de créditos y cobranzas puede ser un área de servicio altamente eficiente si es sometido a un proceso de reingeniería y mejora continua en un lapso de tiempo promedio de tres años.

Para la comprobación de esta primera hipótesis, analizaremos las premisas desde los siguientes ángulos:

- a) El proceso de cambio en la estructura del área , se llevó a cabo mediante el análisis de las funciones de cada colaborador del

departamento, concluyendo con un diagnóstico que fue determinante para la elaboración de un PERFIL DE DESARROLLO PERSONAL; éste , permitió al responsable del área, conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro.

- b) La descentralización las carteras, como parte estratégica del plan de reasignación de funciones y responsabilidades , permitió que el compromiso de la gente fuera mayor, sin excusas y con un nivel de responsabilidad que fortalecieron las expectativas y objetivos trazados.
- c) El cambio departamental que se dio a finales del 95 e inicios del 96, gestó mejoras substanciales que se lograron trabajando como un verdadero equipo departamental o natural, enfocado a los beneficios de la acción cíclica de la cobranza – *prevención de créditos, ejecución y mantenimiento de la misma* – que culminó con el agregado de la mejora en el servicio prestado al cliente permanentemente ,esto nos llevó casi dos años en poder asimilar la importancia de esta labor de servicio.
- d) Por último, la elaboración y modificación en algunos casos de los procedimientos del área , fueron la clave del éxito en el presente modelo; sin éstos, todo esfuerzo hubiera sido en vano por no tener documentados los planes, acciones estratégicas que nos

permitieran avanzar y medir los resultados. Los procedimientos dados de alta desde el 20/08/97 han venido cumpliendo y perfeccionarse al día de hoy, se mantiene una cartera sana con una mezcla de saldos en cuentas por cobrar por vencer del 85% y el 15% vencida respectivamente a más de 1 día ; es decir, incluyendo la cartera vencida morosa y judicial.

2ª. Hipótesis: El departamento de créditos y cobranzas puede ser autosuficiente y llevar a cabo las labores preventivas, gestión y administración de cartera morosa y judicial, si se establecen responsabilidades a los colaboradores en un ambiente de apoyo facultándolos a participar en la toma de decisiones

Desde el punto de vista personal, la comprobación de esta hipótesis queda comprobada casi en su totalidad con la documentación de las herramientas citadas en el presente capítulo, éstas consistenten en la elaboración de los procedimientos, instrucciones de trabajo y comprobación de los registros. Para su mejor interpretación, la Fig. 13 nos muestra en forma gráfica la implementación de estas herramientas donde:

PROCEDIMIENTOS:

PAN-601	Procedimiento para administración y recuperación de cartera de clientes
---------	---

PAN-602 Procedimiento para la evaluación de los requisitos de
la cartera de clientes

INSTRUCCIONES DE TRABAJO:

IAN-601 Análisis de un crédito.
IAN-602 Recuperación de Cartera Local.
IAN-603 Recuperación de Cartera Foránea.
IAN-604 Integración del depósito bancario de clientes.
IAN-605 Registro de movimientos de cartera de clientes.
IAN-606 Cobranza legal.

REGISTROS:

FAN-601 Solicitud de Crédito.
FAN-602 Solicitud de referencias comerciales.
FAN-603 Solicitud de referencias bancarias.
FAN-604 Mantenimiento de clientes.
FAN-605 Control de documentos de cobranza local.
FAN-606 Listado de depósito bancario.
FAN-607 Solicitud de endoso de cartera a curso legal.
FAN-608 Endoso de cartera en curso legal.
FAN-609 Informe Financiero del Negocio.
FAN-610 Rotación de Cartera.
FAN-611 Actualización de Líneas de Crédito.

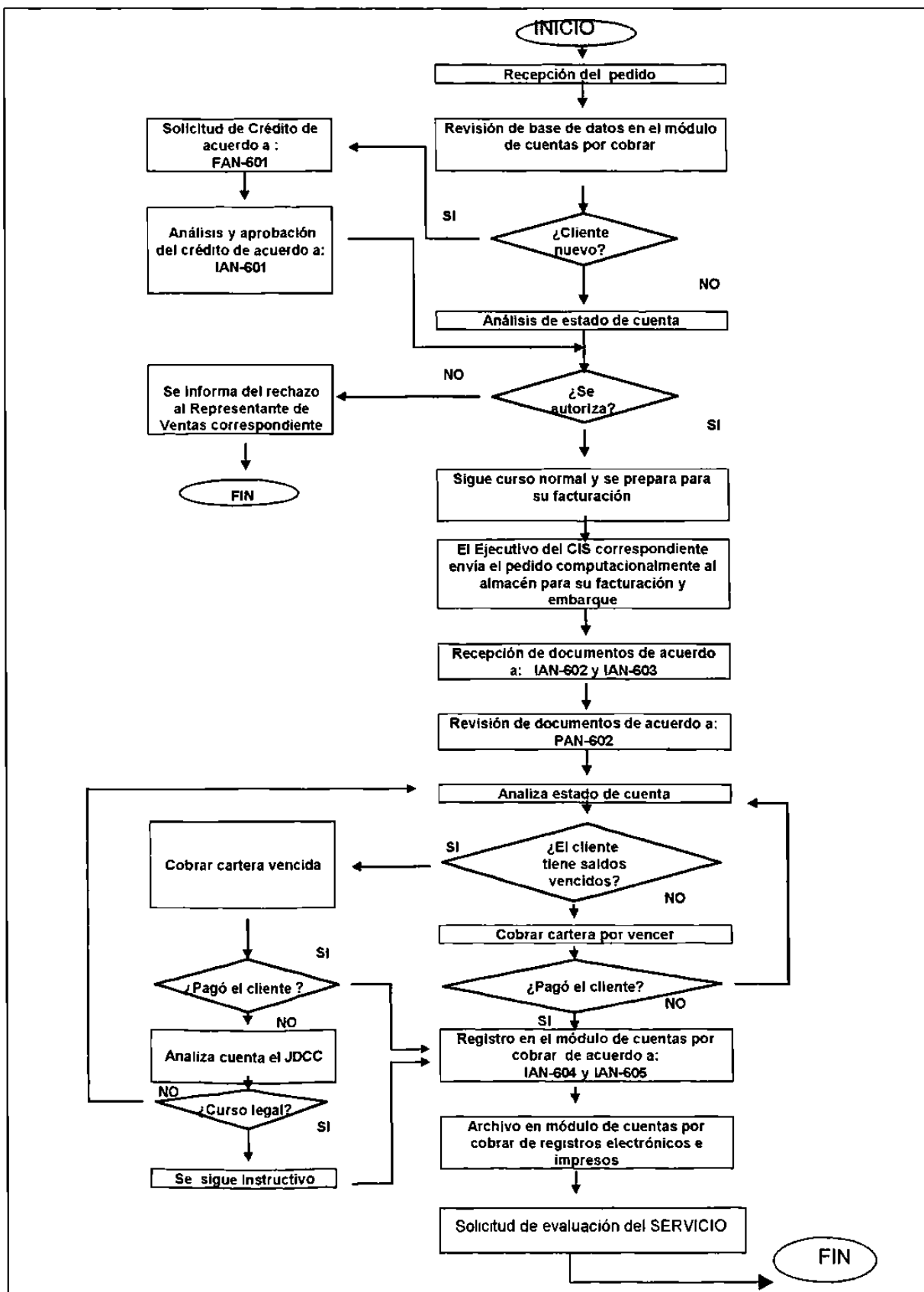


Fig 13 Diagrama de Flujo: Procedimiento para administración y recuperación de cartera

CAPITULO 9

PROPUESTA AL CAMBIO EN ESTA AREA Y EL ENTORNO GLOBAL

Partiendo de una de las principales premisas, consistente en que todas las organizaciones modernas están cambiando sus tradicionales esquemas de estructura en todas sus áreas productivas y de servicio, trataré de resumir algunos puntos básicos que imperan en tiempos actuales, haciendo un especial énfasis en el área sujeta de estudio del presente proyecto; es decir, veremos qué propuestas iniciales deben darse para el área de créditos y cobranzas.

Es importante señalar que el ejecutivo de créditos y cobranzas debe complementar las soluciones del servicio que presta con una visión al futuro, siendo así más productivo para su empresa, más rentable, más competitivo y mejor preparado .

Al hablar de soluciones eficientes a los servicios que presta el departamento de créditos y cobranzas, deseáramos que nuestro departamento tuviese siempre las más rápidas , seguras, y ciertas respuestas para nuestros

clientes internos y externos; pero como Ud. sabe, la administración de las decisiones de crédito en una empresa es un asunto muy delicado. El tiempo, la exactitud y la eficiencia, son recursos y cualidades muy valiosas para la empresa y que estas cualidades son apreciadas por los clientes y prospectos.

El ejecutivo de créditos, debe de utilizar herramientas que ofrezcan en el servicio que presta mayor rapidez, precisión, consistencia y control total sobre los procesos de decisiones relacionadas con los créditos.

Al poner sus herramientas en práctica, deberá impedir que la administración y evaluación de los servicios relacionados con la prevención, ejecución y control de los créditos sea lenta, incierta y desorganizada.

Para dejar atrás situaciones difíciles que ponen en riesgo la salud financiera y la imagen de la empresa ante sus clientes, el ejecutivo debe de auxiliarse con especialistas expertos sobre las ventajas y mejoras que traerá la utilización de herramientas al área de créditos y cobranzas.

Actividades relacionadas con : Investigación en línea con el Buró de Créditos, estadísticas, gráficas, monitoreo de cartera, etc. , harán que las ventas y utilidades sean cada vez más verticales y ascendentes.

9.1. PREPARANDONOS PARA EL AÑO 2000

Es de vital importancia, tanto para el proveedor (departamento de créditos y cobranzas) como para el cliente (cliente externo), conocer algunos aspectos de relevancia para que la integridad y exactitud de sus operaciones no se vean afectadas por los cambios en los sistemas y procesos administrativos que imperan en la actualidad.

Inicialmente nos lleva este punto a determinar el impacto que el año 2000 puede tener en la calidad de la información. Es para todos interesante conocer el riesgo existente y confirmar el avance de los proyectos de ambos negocios para validar si sus sistemas y procesos administrativos están preparados para operar normalmente con el cambio de siglo.

Una propuesta consiste en utilizar un cuestionario como herramienta para medir el impacto o riesgo, conociendo así el avance de los proyectos del cambio que tanto el cliente como el proveedor deben de darse a conocer cubriendo al menos los siguientes aspectos:

- a) Ramo al que pertenece el negocio de cada cliente o proveedor.
- b) Grado de sistematización.
- c) Avance del proyecto del año 2000.

A continuación detallaré el cuestionario al que hago referencia en el punto anterior.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL AVANCE EN LOS CAMBIOS DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UN NEGOCIO PARA EL AÑO 2000.

NOMBRE Y GIRO DEL NEGOCIO:

DOMICILIO:

RESPONSABLE DE SISTEMAS O DEL PROYECTO DEL AÑO 2000

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ **TEL.:** _____

1.0 Nivel de automatización de la empresa

1.1. La importancia de los sistemas computacionales en la operación del negocio es: (Cruzar en la casilla correspondiente)

- Alta (La operación depende de dos o más procesos computarizados)**
- Media (Existen algunos procesos)**
- Baja (Casi no tienen procesos computarizados)**

1.2. Favor de indicar cuántas PC's tiene su negocio

1.3. El negocio tiene : (Cruzar en la casilla correspondiente)

- Muchas interfases electrónicas con externos**
- Algunas interfases electrónicas con externos**
- Muy pocas o ninguna interfase electrónica con externos**

1.4. Sistemas computacionales por modificar: (Cruzar en la casilla correspondiente)

- Contabilidad**
- Cuentas por Cobrar**
- Cuentas por Pagar**

- Facturación
- Nóminas

2.0 Asignación de recursos gerenciales y monetarios al PROYECTO DEL AÑO 2000

2.1. Tiene presupuesto asignado (Cruzar la casilla correspondiente)

SI Presupuesto = US \$

NO

2.2 Porcentaje del tiempo que el responsable dedica al proyecto

3.0 Plan de conversión al año 2000

- 3.1. El negocio no tiene una estrategia para resolver el problema del año 2000
- El negocio tiene una estrategia para resolver el problema del año 2000
- El negocio ya analizó el impacto del año 2000 en su empresa
- El negocio tiene un plan de trabajo del proyecto del año 2000

3.2 La fecha estimada de terminación del proyecto es:

No existe proyecto alguno Fecha de terminación

3.3 Se han realizado inventarios de los cambios a efectuar en: (Cruzar la casilla correspondiente)

	Número de componentes
<input type="checkbox"/> Hardware (PC's., minis, mainframers, servidores)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Software y sistema operativo (PC's., minis, mainframers, servidores)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones y redes	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Otros equipos (Elevadores,maquinaria,faxes,robots, etc.)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Intyrfases con externos y relación con terceros	<input type="text"/>

3.4 Porcentaje de avance en la corrección de lo siguiente:

<input type="checkbox"/>	Software y sistema operativo (PC's., minis, mainframers, servidores)
<input type="checkbox"/>	Telecomunicaciones y redes
<input type="checkbox"/>	Otros equipos (Elevadores,maquinaria,faxes,robots, etc.)
<input type="checkbox"/>	Intyrfases con externos y relación con terceros

3.5 La fecha estimada para terminar de probar las interfases con terceros más importantes es

No aplica

Escribir la fecha

3.6 Indique el porcentaje de avance que tiene su plan de contingencia (Cruzar la casilla correspondiente)

No vamos a elaborar Planes de Contingencia

Porcentaje

9.2. EXPERIENCIA Y CALIDAD DEL EJECUTIVO DE CREDITOS COMO HERRAMIENTA DEL CAMBIO HACIA LA GLOBALIZACION.

Este tema es considerado como la base que el ejecutivo de créditos y cobranzas debe tomar en cuenta para poner en práctica todas las herramientas que marcan la tendencia del cambio hacia la globalización. Indiscutiblemente que la experiencia servirá como el pilar del proceso de cambio que hará la calidad en el servicio.

Veamos a continuación algunas de las funciones que el ejecutivo de créditos debe desarrollar y perfeccionar, día, con día para lograr el objetivo deseado del tema.



- a) **Segmentación:** El ejecutivo debe tener la habilidad de crear una base de datos de todos sus clientes. Así podrá obtener reportes individuales o combinados con las características de los clientes (edad, ingreso, sexo, estado civil, ocupación, zona, comportamiento de pago, etc.) . Esta información deberá solicitarla al responsable del área de sistemas.



- b) **Cliente Único:** Asignación de un número de cliente único para consolidación de base de datos. La importancia de este código radica en

que cualquier usuario del área de créditos pueda localizar, por el uso de múltiples llaves de búsqueda, cualquier dato de cada cliente, (cuentas, saldos, comportamientos, ventas, pagos, etc.)



- c) **Investigaciones:** Debe de elaborar un diseño flexible de cuestionarios y formatos para investigaciones telefónicas comerciales, bancarias, o de campo; y distribuir las cargas de trabajo con el personal, para eficientar este servicio.



- d) **Check List:** El ejecutivo debe de utilizar esta herramienta para controlar el número de actividades por realizar en cada solicitud, con el fin de seguir el procedimiento normal para su análisis .



- e) **Status:** El analista de créditos, debe de mantener informado al cliente sobre el status o grado que guarda la investigación de su requerimiento de línea de crédito o modificación de la misma. Debe de darle un seguimiento a las dudas o peticiones. Informarle si la solicitud fue autorizada, rechazada o si sigue en espera de documentos por parte del solicitante o terceros a quien le pudo haber encomendado la investigación.



- f) **Finanzas:** El departamento de créditos debe de contar al menos, con un programa o módulo financiero que le permita, previa captura de datos, (Rubros del Balance y Estado de Resultados), analizar las razones financieras básicas con el propósito de analizar sus resultados de rotaciones en veces, días, porcentajes y márgenes, como elementos que faciliten la decisión de la resolución del crédito.



- g) **Expedientes:** La integración de expedientes es básica para el ejecutivo de créditos, porque le permite controlar todos los documentos que integran el expediente como anexos de una solicitud, - **Referencias comerciales, bancarias, análisis financiero del negocio, documentos de registro, garantías, contratos, etc.-**. Debe de llevar un registro de entradas y salidas de documentos e identificar si son copias u originales, con la finalidad de mantener actualizado el expediente al 100%.



- h) **Supervisión:** El ejecutivo debe de asegurarse que los analistas lleven una bitácora en donde registren la información histórica sobre las operaciones

realizadas con cada cliente, esto con el propósito de tomar como referencia su experiencia , para posibles modificaciones de su línea de crédito.



- i) **Parametrización:** La parametrización debe de contemplar aspectos tales como: Reportes de antigüedades de saldos y/o estados de cuenta por cliente, agente, zona, territorio, país, etc. El ejecutivo de créditos, debe de tener una visión sobre las futuras aperturas de negocios, clientes o elementos que tengan que ser considerados en la cartera de clientes, para que facilite la operación del personal de créditos y por servicio al resto de las áreas.



- j) **Conectividad:** La red de comunicaciones para la prestación de un servicio es importante , el personal de créditos debe de tener acceso a consultar la información de sus clientes en empresas filiales, buró de crédito, o cualquier empresa que preste sus servicios , de manera confidencial. Si el ejecutivo cuenta con medios tales como el Internet, Módem , Correo electrónico, etc., podrá cumplir el objetivo deseado.



- k) **Hardware:** En tiempos actuales, el ejecutivo de cobranzas debe dominar los lenguajes básicos y tener un equipo de cómputo con características

similares o superiores a un procesador pentium de 16 MB RAM y 60 MB de espacio en D D de 100 Mhz. Lo anterior, con la finalidad de mantenerse al menos en el promedio de lo que el mercado demanda en estos puestos.



- l) **Administración:** Debe contar con un sistema que tenga un amplio inventario de reportes e informes ejecutivos, con opciones gráficas que le brinden información valiosa y oportuna en el manejo de su área y presentación de informes a la alta Dirección.



- m) **Seguridad:** A discreción del ejecutivo, poder asignar , protegerse o restringir acceso a los archivos o programas que considere confidenciales, a ciertos usuarios intradepartamentales o del departamento .



- n) **Integración:** Dentro de las responsabilidades que tiene el ejecutivo de créditos, es validar si la información presentada en los estados financieros al cierre de cada periodo, es conciliable con la contabilidad. Debe asegurarse que no tendrá dolores de cabeza por este concepto y establecer un plan emergente cuando esto suceda.



- o) **Visión de servicio al cliente:** Cuando un cliente externo o interno se acerque al departamento de créditos y cobranzas y pregunte: ¿ Cómo puedo ser su cliente ? absolutamente todos, deben de dar una respuesta correcta reflejada en el servicio , deben fijarse la meta de hacerlos más fieles y seguros con el servicio que se le brindó.



- p) **Calidad:** ¿ Dejamos la calidad al último ? No, la dejamos para el final porque el producto del esfuerzo conjunto de las personas del departamento en coordinación con el resto de la organización , es la satisfacción y meta de este tema; recordemos que el proceso de mejora nunca termina y la calidad en el servicio es vital para las áreas de los negocios de esta naturaleza.

CAPITULO 10

LIMITACIONES AL MODELO

“... Para efectos de darle más objetividad al trabajo de investigación, en el Capítulo 8 se presentó únicamente la información más relevante de manera estadística, financiera y de referencia al Modelo de Calidad que se plantea como parte básica de la solución al caso práctico...”

Partiendo de una premisa anónima, que hace referencia a **que la CALIDAD no cuesta hasta que se paga**, analizaremos las limitaciones del Modelo enfocándonos principalmente a aquellas que están directamente relacionadas con los costos por prevenir la calidad y costos por no cumplirla.

Si una empresa desea adoptar este Modelo e implantarlo en toda la organización, desearía que éstos últimos no fueran los que absorbieran los buenos propósitos de su implementación y se quedara a mitad del camino.

a) Convencimiento de la alta Dirección:

Es requisito básico que la alta Dirección del Negocio o ejecutivos de un alto nivel gerencial, estén plenamente convencidos que el beneficio esperado no va a ser limitativo al buen funcionamiento de sus responsabilidades dentro de la empresa, sino que en base a sus principios y valores que deben de procesar en su familia, toda organización y los propios del negocio, sean la clave del éxito para sentirse convencidos que pertenecen a una familia, y empresa de éxito.

La inversión inicial, está en función al “alcance” al que quieran llegar los ejecutivos , depende del grado de compromiso de los mismos de hacer llegar a todo lo ancho y largo de la organización, las bases que determinarán los lineamientos a seguir para alcanzar la meta de certificación en ISO-9000, implementación de un Modelo, trabajar con Sistemas Integrales , desarrollo o capacitación, etc.

b) Factor TIEMPO:

Como recurso no renovable, el tiempo juega un papel muy importante , como limitación ligada al compromiso de la Dirección y colaboradores es determinante, se requiere un proceso de cambio que arranca con bases deficientes y la meta es muy ambiciosa . Se necesita un periodo de tres años

en promedio para lograr los primeros beneficios consistentes en la difusión, implementación, documentación y el inicio del cambio en las actitudes de las personas que están dentro de la empresa. Cabe mencionar que dentro de esta limitación, el lograr el objetivo no es tan difícil como el mantenerse y mejorarlo día con día.

c) Costos Financieros:

Las asesorías están en función al tamaño del negocio, los costos de su implementación y capacitación están estimados del 1.00% al 1.50% del valor de sus ventas anuales, si ejemplificáramos podríamos decir que si un negocio tiene ventas anuales por \$ 720,000,000.00, la inversión por este rubro sería aproximadamente la cantidad de \$ 7,200,000.00. Hay que considerar que si es necesaria la asesoría en oficinas de casa matriz y sucursales, el traslado de gente, equipo y material cuesta moverlo.

d) Tipo de empresa:

Este Modelo aplica para empresas productivas grandes donde la integración de su personal lo forman más del 65% personal operativo y el resto de personal de oficinas; sin embargo, cualquier empresa productiva o de servicios, ya sea mediana o pequeña y que desee operar con los principios de "calidad" y "servicio", puede aplicar el Modelo.

e) Tomar con seriedad las necesidades de los clientes:

Esta limitación se puede presentar al descubrirse a través de los años , que la calidad y el servicio pueden satisfacer necesidades diferentes a los clientes, debemos ser flexibles con los clientes internos del negocio y externos para negociar los requisitos bajo los cuales será prestado el servicio o producto, si se adopta el Modelo en forma unilateral sin dar oportunidad del desarrollo continuo, será un fracaso

f) Vivir el cambio y ponerlo en práctica:

El desarrollo del personal cuesta, la implementación de políticas, procedimientos de igual manera representan un gasto para la organización. Si no se logra que realmente se viva el cambio y se cumplan los compromisos trazados, tendremos objetos en vez de personas proactivas y documentos guardados en gavetas que truncarán el desarrollo y prosperidad del negocio.

g) Finalmente:

Estudios realizados por expertos en calidad , han citado que los costos por cumplir la calidad representan un 5.00% del valor de las ventas anuales de

un negocio y el 30 00% representan los costos por no cumplirla, Ud. como empresario, ¿ Dónde se ubica?

CAPITULO 11

CONCLUSIONES

Las aportaciones que brinda el **MODELO DE REINGENIERIA APLICABLE AL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS**, fueron diseñadas tomando como base las necesidades que actualmente viven los negocios que se desarrollan en una economía lesionada e incierta.

Tradicionalmente, el *planear* las estructuras de las empresas productivas y de servicios, limitaba a los ejecutivos a la simple toma de decisiones a reacción de los acontecimientos que sucedían , se actuaba ante ellos reacomodando la estructura organizacional. La idea propuesta en esta investigación, sugiere que la actividad de *planear sea con una programación a futuro*, aún en condiciones inestables y desafiando los procesos que en nuestro país se viven. La Reingeniería o procesos de cambio bien diseñados, son una herramienta básica para su logro.

Los objetivos presentados, fueron elaborados considerando las filosofías de moda que practican los negocios de clase mundial, específicamente, aterrizados al área de **CREDITOS Y COBRANZAS** de una organización. No limita este estudio a este departamento, puede ser implantado en cualquier área del negocio y si se fortalece con un **MODELO DE CALIDAD INTEGRAL** , logrará el negocio apuntalar más rápido sus expectativas.

No cabe duda que en nuestro México , en los próximos años, tendrá tasas de crecimiento que limitarán la calidad de vida de las personas, debido a esta situación, las personas deben ser autosuficientes y tomar decisiones firmes en sus empleos. En el presente estudio, damos la oportunidad de que los colaboradores se desarrollen y formen parte de la red de automanejo que necesitan los negocios, es indispensable que las personas no se conformen con las funciones que realizan , deben buscar siempre el progreso, disciplinarse, no tener miedo a los compromisos, pero siempre, aplicando los principios y valores que toda organización practica.

Un claro testimonio de los esfuerzos realizados en la empresa sujeta del estudio , fue precisamente la puesta es práctica de los conceptos antes mencionados, logró su estabilidad en el rubro de cartera de clientes y en otras áreas no contempladas en la presente tesis; sin embargo, su reto aún no termina, los acontecimientos futuros son inciertos y los problemas que vivió con

su cartera de clientes, ahora es una fortaleza y no puede darse el lujo de reincidir .

La evaluación de los riesgos de una empresa, es un elemento importante para determinar las tendencias del cambio del negocio, hay muchas maneras de transformar una organización, todas ellas difíciles, pero siempre debemos fijarnos metas a corto y largo plazo.

Los Sistemas bajo los cuales se lleve un negocio deben ser rentables y sostenibles , deben de estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y erradicar los procesos nocivos para su buen desarrollo.

Por último, debemos estar conscientes que el recurso humano es el más importante a considerar dentro de una empresa. Es preciso citar una frase que nos deja una sabia reflexión. ***“ En una época de crisis y cambios radicales, el éxito es de quienes se siguen superando “.***

CAPITULO 12

BIBLIOGRAFIA

1. Hammer, Michael & Champy James, ***Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution***, Harper Collins Publishers, Inc. 10 East 53rd Street, New York, NY 10022, (1993).
2. Steiner, George A., ***Strategic Planning What Every Manager Must Know***, ISBN 0-02-931110-1, The Free Press, a Division of Mcmillan Publishing Co. Inc., Cpyright MCMLXXIX, (1983).
3. Hayes, Stephan, ***Crédito y Cobranzas***, Ediciones Contables y Administrativas, S.A., Heriberto Fréas 1451-101, Col. Del Valle, Delegación Benito Juárez, México, D.F., 03100, (1987).
4. Ettinger, Richard P. & Golieb David e., ***Credits and Collections***, Prentice Hall, Inc., Vigésima reimpresión, (1995).
5. Rice, Craig S , ***Planeación Estratégica para la Mediana y Pequeña Empresa***, Editorial Promexa, Impresos Naucalpan, San Andrés Atoto 12, Naucalpan de Juárez Estado de México , (1993).
6. Laris , Casillas F. Javier, ***Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial***, 3^a. Edición, Editorial Trillas, Ave. Río Churubusco 385, Col. Pedro Ma. Anaya, Delegación Benito Juárez, 03340, México , D.F. (1985).
7. Zamorano, Enrique, ***Equilibrio Financiero de las Empresas***, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., tabachines 44, Bosques de Lomas, México, D.F. 11770, (1993).

8. Santos, Díaz de , ***Toma De Decisiones Eficaces***, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo, 3-a, 28006, España . (1995).
9. Guajardo, Garza Edmundo, ***Administración de la Calidad Total***, Editorial Pax.
10. Kasl's, Charlotte, ***The 16 steps of Empowerment***, E-mail:empower@aol.com Phone 608-249-9076, 362 N. Cleveland Av. Souite 1 St. PAUL, mn 55104.
11. Credisystem, www.credsystem.com, Proveedor de tecnología de crédito.
12. CIMEX, E-mail:cimexmty@nl1.telmex.net.mx, Asociación de Ejecutivos de Crédito para la Industria., Segivia No. 13 Altos, Col. Alamos, Delegación Benito Juárez, México, D.F., (1999).
13. The Marketing, Letter,Publicación Especializada para Directivos de Ventas y Mercadotecnia , Julio/Agosto de 1999, No. 27.
14. Machining Today, Cyguns Publishing, Inc., Okuma América Corp., Janesville Ave , P O. Box 803, Fort Atkinson, WI 53538-0803, EE UU. Tel. (920)-563-6388.
15. Reingeniería para la Calidad en el Servicio, [http //www.ac.cr/index.htm](http://www.ac.cr/index.htm).
16. Díaz, Gustavo, ¿Cómo operacionalizar el cambio vía Reingeniería?, <http://www.uaca.ac.cr/acta1998maygdiaz.htm>, Universidad Autónoma de Centro América

A N E X O S

ANEXO-1 MODELO DE CALIDAD
(Propuesta)

BASE DEL MODELO DE CALIDAD:

1. COMITÉ DE PLANEACIÓN: (juntas semanales).

- Director del Negocio
- Gerente Técnico
- Gerente de Planeación y Mercadotecnia
- Gerente de Planeación e Investigación de Mercado
- Asesor Externo

Gerentes Divisionales: (juntas mensuales).

El Modelo de Calidad inicia con la **MISION** y **VISION** del negocio. Se recomienda que la visión sea a corto plazo , al año 2002 o 2003, se puede validar y cambiar dependiendo de los agentes internos y externos que puedan afectar al negocio.

DISEÑO DE LA VISION: Abarca los conceptos básicos del negocio en los que se desee participar tales como:

a) Mercado:

Tener una imagen de clase mundial en los mercados nacional y de exportación , manteniendo una participación creciente en México y con una importante presencia en Norteamérica.

b) Calidad y Servicio:

Tener la mejor calidad de productos, envíos, costos, diseños y servicios de la industria a nivel mundial.

c) Personal:

- Establecer las condiciones para un desarrollo integral de todo el personal en la organización.
- Ser un equipo de personas altamente motivadas, buscando la excelencia y su pleno desarrollo a través de su trabajo .
- Tener el personal con los conocimientos y habilidades para alcanzar altos niveles de desempeño en sus funciones.
-

EMPRESA X. S.A. DE C.V.

- Ser una empresa ordenada, limpia, higiénica y segura que permita salvaguardar la integridad de su personal.

d) Productividad:

Ser una empresa con productividad competitiva a nivel mundial

e) Proveedores:

Tener proveedores altamente desarrollados y confiables manteniendo una relación de ganar-ganar.

f) Rentabilidad:

Alcanzar la rentabilidad deseada para asegurar la autosuficiencia y crecimiento

g) Comunidad:

Ser una empresa comprometida con el respeto y cuidado de los ecosistemas y programas sociales con sus vecinos.

DISEÑO DE LA MISION:

" En _____ S.A. de C.V. fomentamos el trabajo en equipo para superar las expectativas de nuestros clientes, dar a los accionistas un mayor rendimiento de lo esperado en flujos y rentabilidad, asegurar nuestro desarrollo y cumplir con nuestro objetivo de : Ser el equipo de personas que produce el _____ más satisfecho del mundo"

DISEÑO DE LOS VALORES:

a) VALORES BASICOS DEL TRABAJO.

- **Trabajo esforzado y productivo:** Echar mano de nuestras habilidades para hacer más con lo mismo.
- **Austeridad:** Tener solo lo necesario
- **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar
- **Disciplina:** Esto es simple, hay que seguir las reglas y los procedimientos.

b) VALORES FUNDAMENTALES DE TODA ORGANIZACIÓN.

- **Dignidad de la persona:** Es el reconocimiento del hombre como persona digna e inteligente.
- **Solidaridad:** Perseguir un objetivo común buscando beneficios para todos
- **Subsidiaridad:** Ayuda temporal.
- **Autoridad:** No es aquel que tiene el mando, sino el que proporciona a los suyos los medios para alcanzar fines
- **Justicia:** Darle a cada quien lo que le corresponde.

c) VALORES CARACTERISTICOS DE LA EMPRESA.

- **Trabajo en equipo:** Este principio se practica facilitando los medios y los recursos , cuidando la comunicación, la capacitación, el manejo de las desviaciones y su corrección, atendiendo las diferencias personales de quienes aquí trabajamos.
- **Misión y estrategias claramente definidas:** A todos los niveles de la organización
- **Propósito deliberado de desarrollar a la gente:** Con buena preparación se alcanzan niveles superiores de desempeño.
- **Búsqueda de la excelencia:** Excelencia no es un lugar, sino un camino por el cual caminaremos día a día al mejorar continuamente nuestros resultados.

2. ENFOQUE DEL MODELO.

En forma sistemática se puede identificar, controlar, medir y mejorar las acciones de toda organización, permite el diseño de la misión y visión del negocio a través del tiempo.

Es el mapa que marca en forma detallada el camino por recorrer hacia la meta de ser una empresa altamente productiva , sana, segura con oportunidades que ofrecer a su personal.

3. PLANEACION ESTRATEGICA COMO PLATAFORMA DEL MODELO DE CALIDAD . (DESCRIPCION).

- a) Misión y Visión**
 - Hacia el futuro y cómo lo estamos logrando
- b) Análisis de información y el entorno**
 - Consiste en analizar el presente como el futuro de los países que cubren la cobertura de la demanda de los productos similares , la situación política, económica y social.
- c) Análisis de información del mercado y competencia**
 - Nos permite conocer los requisitos y necesidades de los clientes en los diferentes segmentos del mercado, medir nuestro nivel de competitividad , establecer objetivos y dar respuesta a los aspectos que proporcionan valor para ellos.
- d) Análisis de información de clientes**
 - Dar a conocer al cliente temas de actualidad y aspectos personales para establecer un clima de confianza.
- e) Análisis de información del personal**
 - Proporcional al cliente información preparada por la empresa para constatar la existencia de nuestro negocio y aspectos de la economía nacional.
- f) Valores del mercado**
 - Se analiza la dinámica de nuestros competidores en aspectos tecnológicos, financieros, capacidades, etc. Se analiza el perfil de competitividad
- g) Factores claves del éxito**
 - Análisis de la planeación estratégica a corto plazo, hacer efectivas las oportunidades para estar a la vanguardia .
- h) Objetivos estratégicos a largo plazo**
 - Básicos que permitan la competitividad con la industria. Retadores y con planes de acciones permanentes.
- i) Estrategias**
 - Qué tipo de estrategias deben implementarse o deben seguirse manteniendo para aprovechar las oportunidades
- j) Objetivos anuales del negocio**
 - Fijados por el Consejo de Administración como cascada en los niveles Directivos, Gerenciales , Jefaturas, Supervisores, hasta el último de los operarios
- k) Planeación de calidad**
 - Herramientas básicas para la implementación de la mejora continua , utilización de técnicas estadísticas, equipos de trabajo, proyectos de mejora, etc.
- l) Iso 9001 ,9002, Modelo de calidad**
 - Certificación y cumplimiento en las auditorías de seguimiento
- m) Despliegue de objetivos de administración, Planta , Ventas**
 - Implementar el Sistema de Objetivos en la organización y dar seguimiento mensual para corregir desviaciones a los estándares
- n) Planes de acción con fechas y responsables**

EMPRESA X. S.A. DE C.V.

- Documentar los planes y agendar los compromisos con fecha y responsable(s).

En el siguiente Diagrama se resume la base de la **planeación estratégica** como base o pilar del **MODELO DE CALIDAD**

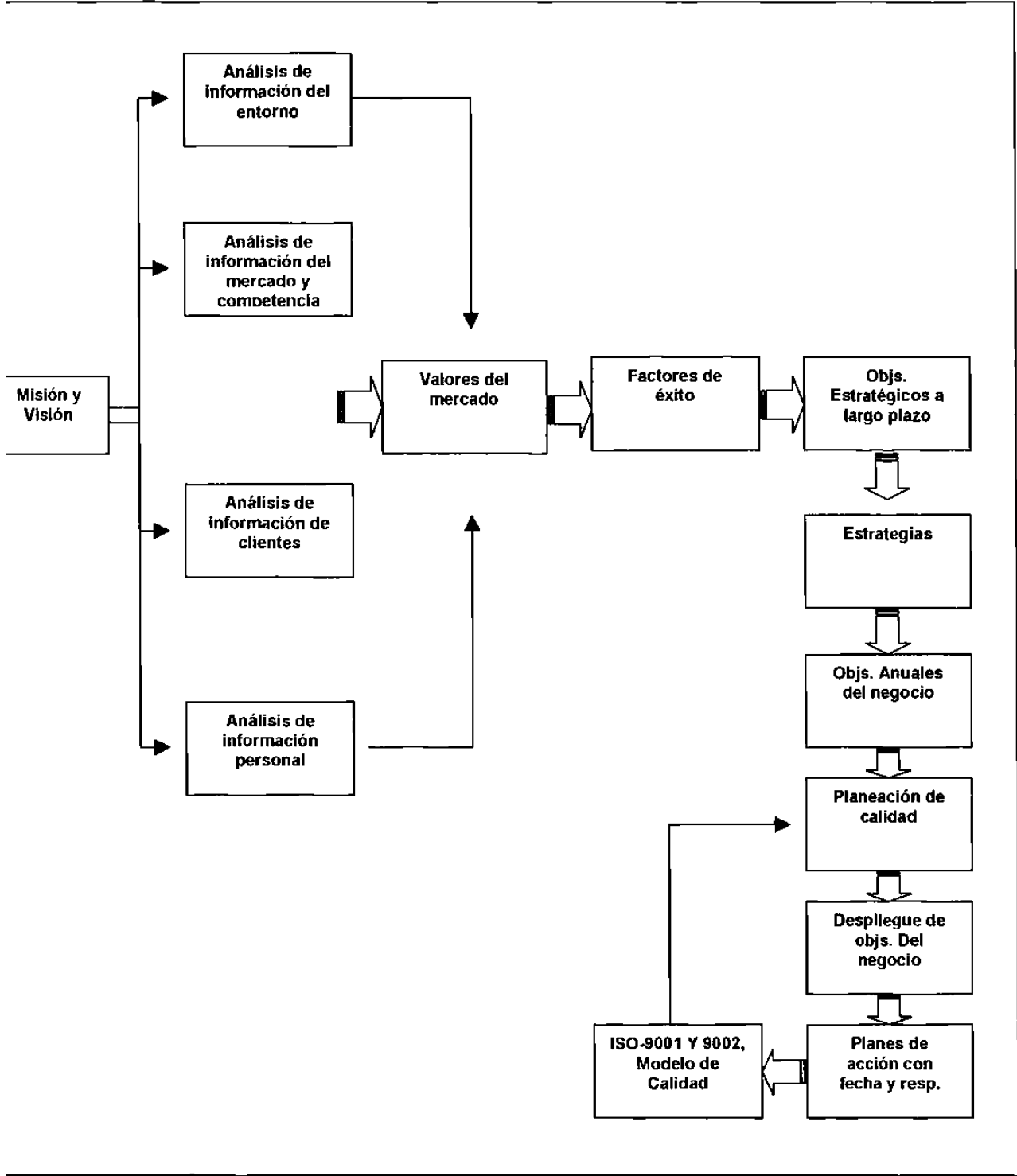


Fig 10 Diagrama de Planeación Estratégica

4. INDICADORES DE MEDICION.

- a) Satisfacción de clientes
- b) % en cumplimiento de calidad del producto
- c) Cumplimiento en pronósticos de ventas nacionales y exportación
- d) # de reconocimientos
- e) Rentabilidad, entre otros.

5. MEJORAS AL MODELO.

Una vez evaluado el resultado esperado de las aportaciones que cada Sistema dio al MODELO DE CALIDAD, se pueden cruzar y filtrar todos los aspectos para diagnosticar:

- a) Qué fortalezas estratégicas se deben seguir manteniendo para aprovechar las oportunidades.
- b) Qué fortalezas estratégicas se deben seguir para evitar amenazas
- c) Qué debilidades se deben vencer para aprovechar las oportunidades
- d) Qué debilidades se deben eliminar para evitar amenazas.
- e) Actualización de los Sistemas que forman el MODELO DE CALIDAD
- f) Implementar nuevos Sistemas.

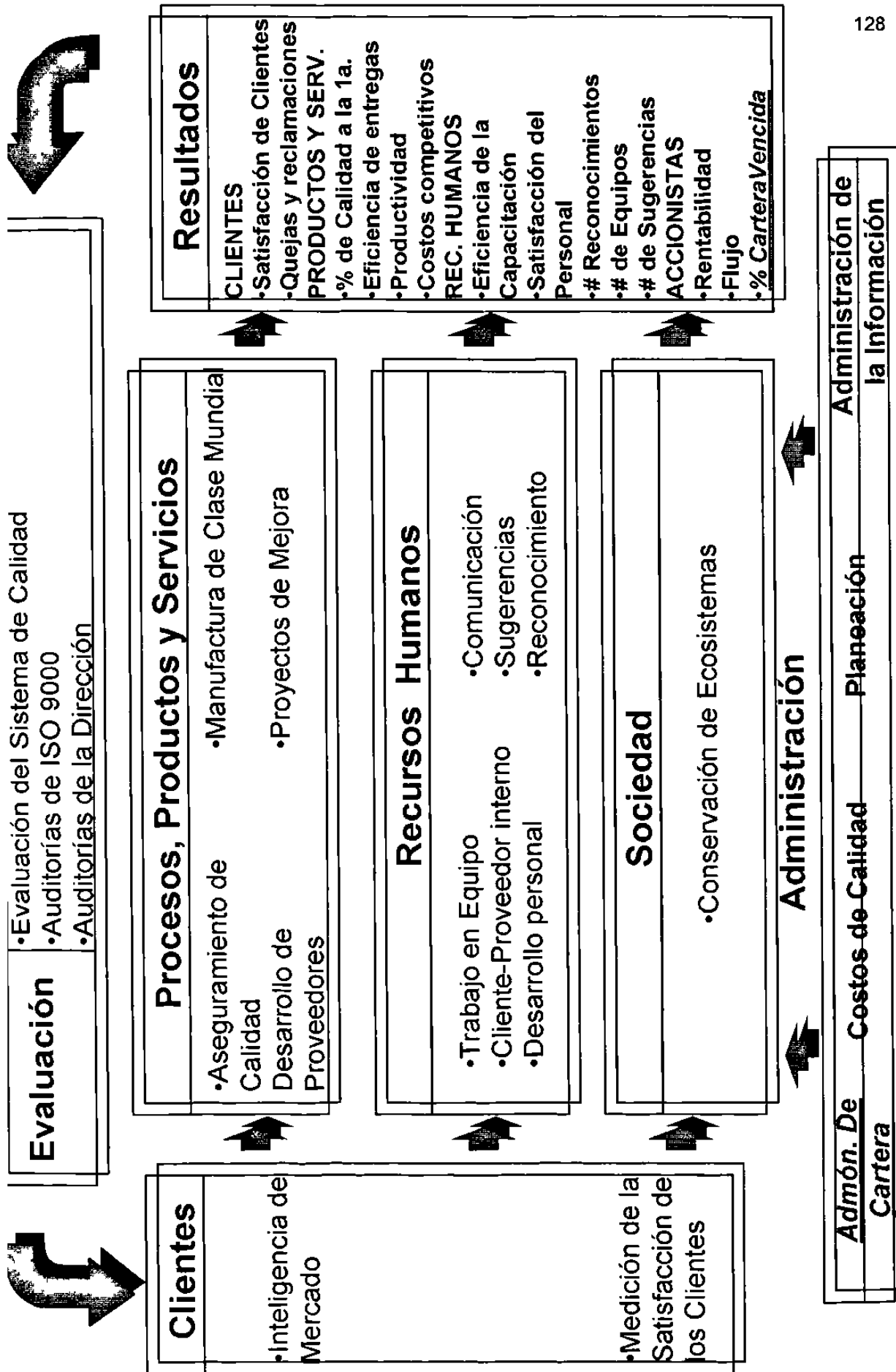


Fig. 11 Modelo de Calidad

ANEXO- 2 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CARTERA

(Propuesta)

1. ENFOQUE:

Este Sistema tiene como principio fundamental establecer los lineamientos que normarán las actividades que se tracen para la Gerencia de Créditos y Cobranzas zona Monterrey, Jefatura de Cobranza Guadalajara, Jefatura de Cobranza México, y Jefatura de Cobranza de Exportación.

El Sistema de Administración de Cartera **(S.A.C.)**, consiste en una metodología utilizada para definir las actividades operativas y de planeación para la administración de la Cartera de Clientes Nacionales y de Exportación. Su objetivo será la recuperación oportuna y revolvente de la cartera para minimizar el riesgo del Capital de Trabajo.

Es un Sistema flexible que permite a cada responsable del puesto, fijar sus propios objetivos de acuerdo a las necesidades del mismo y a las de la Dirección del negocio.

Permite monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos, corregir oportunamente las desviaciones además de considerarse como una herramienta de delegación de los responsables del área de créditos hacia sus colaboradores

2. RESUMEN EJECUTIVO:

a) La Gerencia Administrativa del negocio define o actualiza las políticas de crédito tomando como base los requerimientos de la Dirección General y condiciones financieras, económicas y comerciales actuales.

b) La Gerencia de Créditos y Jefaturas de Cobranza definen los objetivos, planes de acción y metodologías a utilizar para la administración preventiva, ejecutiva y de cobro moroso de cada una de sus zonas así como el Servicio al Cliente Interno y Externo a brindar en un periodo de un año.

c) Mensualmente se revisan los compromisos de la Gerencia de Créditos y Jefaturas.

d) Trimestralmente se revisa el cumplimiento de los avances con la Gerencia Administrativa presentando entre otros los logros en la labor preventiva, cobranza normal y asuntos judiciales.

e) La Gerencia de Créditos coordina los planes de acción de cada responsable de zona y lleva un control estadístico que servirá como base para el próximo año en la fijación de objetivos .

3. DESCRIPCION:

El **Sistema de Administración de Cartera S.A.C.** comprende:

- La formación de un Comité de Crédito
- Las políticas para el otorgamiento de un crédito
- El establecimiento de Instrucciones de Trabajo, procedimientos y control de los registros del área de créditos y cobranzas
- Evaluación de clientes y prospectos para agilizar los trámites de incrementos de líneas de crédito
- Requerimientos de apoyo del departamento Jurídico del negocio

El fijar los objetivos permite definir los problemas de fondo y jerarquizar las acciones para la solución

4. IMPLEMENTACION:

La Gerencia Administrativa comunica las estrategias así como las funciones específicas de la Gerencia de Créditos y Jefaturas de Cobranza. La Dirección del negocio define los objetivos generales del negocio y los objetivos de la Gerencia.

Servicios:

La Gerencia Administrativa en coordinación con el Gerente de Créditos definen los servicios a prestar a los clientes internos y externos tales como : área comercial, almacenes, jefaturas de cobranza, clientes, etc.

a) Servicios Preventivos:

- Capacitación al cuerpo de ventas sobre el llenado de Solicitudes de Crédito de nuevos prospectos y documentación anexa
- Capacitación en los procedimientos internos para dar el seguimiento y conocer el flujo de información y avance en lo que a cada Solicitud de Crédito se refiere.
- Análisis de información Financiera, Comercial y Bancaria para la toma de decisiones.

b) Servicios de Gestoría de cobranza y morosa

- Entrega de información a cuerpo de ventas y documentos fiscales para su gestión
- Análisis de antigüedad de saldos y estados de cuenta
- Elaboración de rutas de cobranza de acuerdo a las necesidades del cliente
- Comunicación telefónica y personalizada cuando sea necesario para aclarar todo tipo de dudas con los clientes

c) Servicios Legales

- Capacitación al cuerpo de ventas en aspectos legales y tipos de garantías
- Apoyo en cobranza extrajudicial
- Ejecución de procesos judiciales

El Gerente de Créditos y Cobranzas en coordinación con los Jefes de Cobranza Nacional y de Exportación establecen los procedimientos como planes de acción derivados de la política de créditos del negocio.

5. INDICADORES DE EVALUACION DEL SISTEMA:

Los indicadores que determinan la eficiencia y buen funcionamiento del sistema se basan en resultados cuantificables y no cuantificables, además de llevar un control estadístico de los resultados y tendencias futuras.

Algunos de los servicios prestados y que son fijados tomando como base el resultado del mismo mes del año anterior son los siguientes:

- Cumplimiento en la oportunidad de la resolución de una línea de crédito
- Cumplimiento en los pronósticos de cobranza
- Cumplimiento en la rotación de cuentas por cobrar como indicador que se compara con las empresas de la competencia o Industria del negocio
- Cumplimiento en el logro de recuperación de casos en curso legal o cumplimiento en no turnar nuevas cuentas a este rubro
- Control eficiente de las reservas y aplicación oportuna de las aplicaciones

6. METODOLOGÍA PARA MEJORAR EL SISTEMA.:

Tomando como base los resultados del punto anterior, el Gerente de Créditos y Cobranzas tiene la responsabilidad de corregir las fallas y buscar áreas de oportunidad en mejorar el Sistema. Es necesario que se lleven registros estadísticos y análisis de información en forma periódica y actualizar el SAC al menos 1 vez al año.

Cualquier cambio debe ser aprobado por el Gerente Administrativo por conducto del Gerente de Créditos y Cobranzas.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CARTERA

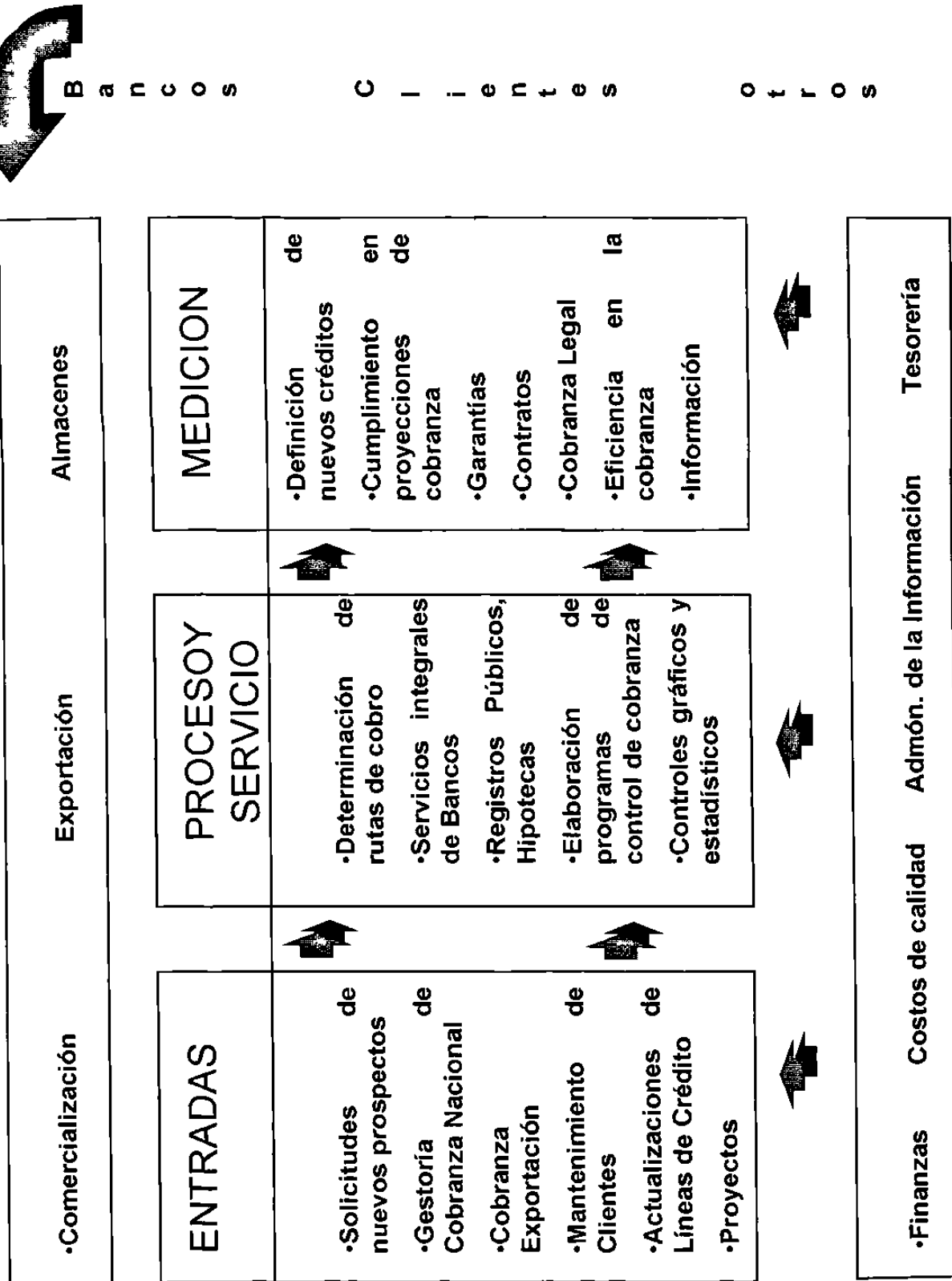


Fig 12 Sistema de Administración de Cartera

