

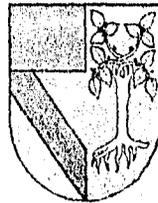
308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

31
24



**"LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DE UN MODELO DE
CREDITO"**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

TESIS

CARLOS ALBERTO MAYA GORDILLO
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

DIRECTOR DE TESIS
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D F

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS:

A MIS PADRES: Porque me dieron esta educación, el cariño y el apoyo con el cual se pueden tener sólidos principios, porque fueron quienes sin pedir nada, me dieron todo. Porque sin ustedes no estaría aquí. Porque me ayudaron a despertar y me hicieron ser lo que soy.

JOSE LUIS y ERIK: Por ser unos hermanos ejemplares, y por apoyarme como nadie.

Por la comprensión y tu cariño, tu amistad, por tu amor, por estar en un momento tan importante para mí, por apoyarme y darme esas fuerzas de seguir. Por tu complicidad.
MUCHISIMAS GRACIAS LANDY.

A MIS AMIGOS: Con los cuales pasamos todo ese tiempo tan padre como lo es la Universidad, porque aprendimos a conocer, a madurar, a ser compañeros en todos los momentos, pero principalmente porque aprendimos a ser amigos.

LIC. GUSTAVO PALAFOX. Por su guía y orientación para salir adelante y lograr otra meta más.

GRACIAS A TODOS ...!

INDICE

	Página
INTRODUCCION	5
CAPITULO 1	
TOTAL QUALITY MANAGMENT	
A) Edwars Deming	6
B) Philip B. Crosby	9
C) Kaouru Ishikawa	10
* Control de Calidad	11
* Qué es la garantía de calidad	11
* Principios de la garantía de calidad	12
* Tipos de garantía de calidad	12
* Manejo de quejas por entrega de productos defectuosos	13
* Como evitar que los errores se repitan	13
CAPITULO 2	
EL SISTEMA FINANCIERO	
Función y Clasificación de los Mercados Financieros	14
Mercado Primario	15
Mercado Secundario	16
Intermediación Financiera	17
Mercados Financieros e Intermediación Financiera	19
A) El Sistema Financiero Mexicano	19
* Estructura del Sistema Financiero	20
a - Organismos reguladores del Sistema Financiero	20
b - Organismos Bancarios	21
c - Grupos Financieros	22
d - Intermediarios Financieros no Bancarios	22
* Servicios Financieros	27
a - Almacenes generales de Depósito	27
b - Arrendadoras Financieras	28
c - Uniones de Crédito	28
d - Casas de Cambio	29

e - Instituciones de Seguros	30
f - Instituciones de Fianzas	30
g - Organismos Bursátiles	32
- Bolsa Mexicana de Valores	32
- Instituciones de Apoyo	33
- Agentes de Valores	33
- Sociedades de Inversión	34
- Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión	35
h - La Banca	35
- Instrumentos de captación	36
- Instrumentos de colocación	37
- Principales Servicios	37

CAPITULO 3 LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Características de los Servicios	39
I.- El Servicio	39
a) El servicio y el cliente	39
b) Lo que el cliente valora	40
c) Competencia por servicio	41
d) El cliente interno y los proveedores externos	42
II.- Empresa y servicio	43
a) Ambito externo	43
b) Ambito interno	43
III - Dimensiones de Calidad	47
a) Tangibles	47
b) Fiabilidad	47
c) Responsabilidad	47
d) Seguridad	47
e) Empatía	48
IV - Calidad en la Banca	49
a) Cliente con superavit	49
b) Cliente con deficit	50
* Variables	- Dependientes
	- Independientes

c) Triángulo de Servicio	52
*El cliente	- Estrategia de servicio
	- Sistema de Servicio
	- El personal
d) Relación entre factores	55

CAPITULO 4

MODELO DE ANALISIS Y EVALUACION DE CREDITOS EN LA BANCA

A) Bases para el otorgamiento del crédito	58
- Caracter	
- Capacidad	
- Condiciones	
* Principales Conceptos de Teoría de Crédito	61
* Análisis del Riesgo	63
* ¿Qué preguntar?	65
* Documentación Mínima requerida	67
* Flujo del Proceso de Crédito	68
* Importancia del otorgamiento del Crédito adecuado	69
- Capital de Trabajo Transitorio	
- Capital de Trabajo Permanente	
- Inversiones a Largo Plazo	
* Integración del paquete de aprobación	71
a) Solicitud Autorización de Crédito Individual	71
b) Créditos en Cartera Vencida	74
c) Hoja de Términos y Condiciones	75
d) Hoja de Información Básica	77
e) Memorandum Justificativo	78
f) Información Financiera	80
g) Relaciones Analíticas	81
h) Fotografías del Negocio	82
i) Proyecciones Financieras	83

* Evaluacion de un Proyecto de Inversion	83
* Analisis Financiero	84
* Analisis de Sensibilizacion	84
B) Conclusiones	85
ANEXOS	86
* Formato Solicitud de Autorizacion de Credito	
* Hoja de Informacion Basica del Cliente	
* Formatos de un Estudio de Credito	
Bibliografia	87

INTRODUCCION

En la actualidad en nuestro País las actividades empresariales poseen un ritmo semejante al de cualquier país industrializado, y por el ritmo mismo que se lleva continúan creciendo continuamente. Es indudable que se requiere de personal cada vez más especializado que pueda contribuir en la mayoría de las organizaciones a perfeccionar las operaciones para dar servicios y productos de calidad.

Por ello, la finalidad de este trabajo de Tesis es retomar esa parte de toda organización que es la calidad, tanto en la gente como en sus servicios, para que partiendo de esto, la calidad que se ofrezca dentro de un Grupo Financiero cualquiera que este sea deberá ser eficaz y efectiva en su servicio mismo, tanto interno como externo.

La facilidad de comprensión y la sencillez, ha sido uno de los propósitos fundamentales para la elaboración de este trabajo de Tesis, así mismo el tratar de dar a conocer de forma un poco más clara qué es el Sistema Financiero Mexicano y qué lineamientos hay que llevar a cabo en específico en la Banca en el análisis y elaboración de un crédito.

Los cambios actuales y el dinamismo empresarial se dan a un ritmo vertiginoso, así mismo nuestro Sistema Financiero ha sufrido grandes cambios por tal motivo es importante conocer e ir de la mano junto con ellos para que de esta forma, tratemos de estar a la vanguardia en tantos cambios y estrategias tan importantes que se han dado. Es aquí donde considero que se da el mérito a la calidad en el servicio dentro de la Banca, puesto que de esta forma se trata de ir dando respuesta a los cambios que van transformando a nuestra sociedad de forma fugaz.

En el primer capítulo hablo sobre lo que han sido las ideas de los principales autores de la Calidad, como son Deming, Crosby e Ishikawa, mencionando todo lo que implica un control de calidad para tratar de ir enfocando y tener la idea más clara de lo que podemos entender como Calidad.

En el segundo capítulo hablo del Sistema Financiero Mexicano, de cómo se clasifican los mercados financieros, de la intermediación financiera, de la estructura del mismo Sistema Financiero como son los Organismos Reguladores, Bancarios y Financieros, como de los servicios financieros que existen como son las Almacénadoras, Factorajes, Arrendamientos, Uniones de Crédito, Casas de Cambio, Instituciones de Seguros y Fianzas, de Organismos Bursátiles y de la Banca misma.

En el tercer capítulo hablo de la calidad en el servicio, menciono lo que es el servicio, lo que el cliente valora, los que podemos considerar como el cliente interno y los proveedores externos, y el ámbito externo e interno de la empresa, también menciono las dimensiones de la calidad que da Leonard Berry y la relación que se observa entre la calidad y los servicios financieros.

En el cuarto capítulo doy un modelo de evaluación y análisis del otorgamiento del crédito en específico dentro de la banca, aquí menciono cuales son las bases para el otorgamiento del crédito, que es el análisis del riesgo, la documentación mínima requerida para obtener información sobre el acreditado, y la integración del paquete de aprobación, la cual se requiere para poder llevar a cabo bien el análisis del crédito.

Este capítulo es de gran importancia puesto que en base a la evaluación y análisis del crédito, partimos para ver que tan eficaz será dicho estudio para evaluar y otorgar a un cliente potencial un crédito. Es necesario mencionar dentro de este rubro que obviamente después de haber otorgado un crédito no queda ahí la labor o función dentro del modelo, puesto que el seguimiento que se le da posterior a esto llevará a cabo el éxito dentro del modelo, es aquí donde la calidad se observa tanto desde el principio del modelo como al final del mismo en el seguimiento de este.

Por último hago una conclusión en la cual menciono el porqué considero que la calidad dentro del Sistema Financiero es de suma importancia, así como trato de explicar brevemente que la calidad bien enfocada siempre será de gran utilidad para un grupo o institución la cual repercute en las necesidades de los clientes y obviamente en mayor demanda de algún producto o servicio.

Al final de todo este estudio de Tesis pretendo hacer notar y formar un criterio personal a cada uno de los lectores sobre lo que representa la calidad dentro de un grupo financiero, un proceso o dentro de las mismas actividades diarias y cotidianas de las personas. No dejo de poner en incipiente que todo lo que dentro de este estudio se habló depende directamente de la conciencia que las personas hagan sobre lo que cada quién entiende desde su muy particular punto de vista sobre la calidad.

CAPITULO I TOTAL QUALITY MANAGMENT

A) EDWARDS DEMING

El Dr. Edwards Deming experto en estadística, conocido por poner a los negocios japoneses sobre el curso que los ha hecho ser los número uno en calidad, alrededor del mundo. En 1950 fue a Japón a ayudar al Secretario de Guerra de los Estados Unidos a conducir un censo de población y fue invitado a medir los controles de calidad de las mejores empresas del Japón. Deming les dijo a los japoneses que podrían adueñarse del mundo si seguían sus consejos. En Japón, el premio más alto de Calidad que se otorga es el "DEMING". El ha sido llamado "fundador de la Tercera Ola de la Revolución Industrial.

De acuerdo con Deming, la buena Calidad no necesariamente significa Alta Calidad. Reconoce que la calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, y puede tener una alta puntuación en una escala y muy baja en otra. En otras palabras, la calidad es todo aquello que el consumidor necesita y desea, y como los requerimientos y gustos del consumidor son siempre cambiantes, la solución para definir la calidad en los términos del consumidor es realizar constantes investigaciones de mercado.

La filosofía básica de Deming acerca de la Calidad, es que la productividad se mejora en la medida que la variabilidad se reduzca. Así pues, como todas las cosas varían, es por eso que el método estadístico del control de la Calidad se necesita.

Existen dos tipos de variación: Probabilidad y Asignación. Es un desperdicio de tiempo y dinero el buscar la causa de la variación probable, pero es lo que muchas compañías hacen cuando tratan de resolver problemas de calidad sin usar métodos estadísticos. Esto se avoca al uso de medidas estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas, no sólo conformando las especificaciones del producto. Aún más, dice que no es suficiente cumplir con las especificaciones; uno tiene que seguir trabajando para reducir la variación también.

Deming es un partidario de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por lo que critica a la Dirección Estadounidense. Dice que la Dirección es responsable del 94% de los problemas de Calidad, y señala que es tarea de la Dirección ayudar a las personas a trabajar inteligentemente y no arduamente.

También toca problemas motivacionales, en los que incluyen cero defectos, e indica que la solución no es que cada quien quiera lo mejor de sí, sino que supiera lo que hace.

La inspección ya sea de bienes que entran o salen, es según Deming, demasiado tardía, ineficaz y costosa. Usualmente es designada para permitir un cierto número de defectos, por ejemplo, una compañía que compra artículos con nivel aceptable de Calidad del 3% está diciéndole al vendedor que en efecto puede mandar tres artículos defectuosos de cada cien que le venda.

La aportación de Deming al concepto de Calidad está englobada en sus 14 principios que son:

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
- 2) Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser concientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- 3) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
- 4) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
- 5) Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
- 6) Implantar la formación en el trabajo.
- 7) Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería de consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
- 8) Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- 9) Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.

10) Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11) A. Eliminar los estándares de trabajos (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.

B. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12) A. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho de estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.

B. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13) Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora.

14) Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

B) PHILIP B CROSBY

Philip B. Crosby es conocido como el creador del concepto "Cero Defectos" desde los inicios de los setentas, cuando estaba a cargo de la calidad en el proyecto de los misiles Pershing en la corporación Martín. En 1979, formó la "Phillip Crosby Associates" dedicándose a la consultoría y a escribir acerca de la Calidad, destacando su libro "La Calidad es Gratis".

De acuerdo con Crosby, la Calidad se establece conforme a los requerimientos, pudiéndose medir por el costo de la no-conformidad, esto es, no se trata de hablar de la alta o baja calidad, sino si se está conforme o no conforme.

Hablando acerca de la Administración de Calidad, Crosby definiría ésta en una sola palabra: "PREVENCIÓN", la cual engloba también el significado de la "perfección".

La manera en que las empresas pueden cubrir la no conformidad, es aplicando la determinación e implementación y señala también que la Calidad es un Proceso y no un Programa, ya que nada es permanente o duradero ha venido de un programa.

Indica que la calidad es una responsabilidad de la Gerencia. Un malentendido que le preocupa a Crosby es que "Cero Defectos" fue tomado como un programa motivacional y los trabajadores sienten que tratan de encaminarlos a desempeñarse mejor. Opina que en la década de los sesentas, los japoneses adoptaron "Cero Defectos", siendo los únicos que lo aplicaron correctamente como un estándar de desempeño en lugar de un programa motivacional para los empleados.

Philip B. Crosby determina que hay 14 pasos para el mejoramiento de la Calidad y son:

- 1) Hacer claro que la Dirección está encargada de la Calidad.
- 2) Crear equipos de mejoramiento de Calidad con representantes de cada departamento.
- 3) Determinar dónde residen los actuales y posibles problemas de Calidad.
- 4) Evaluar el costo de la Calidad y explicar su uso como herramienta de la Dirección.
- 5) Elevar la atención y preocupación personal por la Calidad en todos los empleados.
- 6) Tomar acciones para corregir problemas identificados mediante los pasos previos.
- 7) Establecer un comité para el programa de "Cero Defectos".
- 8) Entrenar a supervisores para que activamente tomen su parte en el programa de mejoramiento de calidad.
- 9) Tomar un día de Cero Defectos para dejar que el personal comprenda que ha habido un cambio.
- 10) Apoyar a los individuos para que se establezcan metas de mejoramiento para ellos mismos y para sus grupos.
- 11) Apoyar a los empleados para que comuniquen a la Gerencia los obstáculos que enfrentan al emprender sus metas de mejoramiento.
- 12) Reconocer y apreciar a aquellos que participan.
- 13) Establecer consejos de Calidad para comunicarse en una base regular.
- 14) Hacer todo otra vez para enfatizar que el programa de mejoramiento de la Calidad nunca termina.

* Hay que recordar que como todos los procesos, los pasos deben repetirse, por ello, el último paso que da Crosby es importante.

CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

C) ISHIKAWA KAOURU

Durante ocho años Kaouru Ishikawa se dedicó a observar la forma en que se habían transformado muchas compañías así mismas después de aplicar el Control de Calidad; la manera como se transformaron puede clasificarse en 6 pasos:

- 1.- Primero la Calidad; no las utilidades a corto plazo. Si una empresa sigue el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentaran a la larga, mientras que si se percibe la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán.
- 2.- Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
- 3.- El proceso siguiente es su cliente; hay que derribar las barreras del seccionalismo.
- 4.- Utilizar datos y números en las presentaciones; Utilización de métodos estadísticos.
- 5.- Respecto la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participante.
- 6.- Administración interfuncional.

Ishikawa habla principalmente de Control de Calidad y garantía de Calidad.

I.- CONTROL DE CALIDAD Y GARANTIA DE CALIDAD

Al hablar de la garantía de calidad se debe tener en cuenta tres consideraciones importantes:

- 1.- La empresa debe garantizar una calidad acorde con los requisitos de los consumidores (características de calidad reales). No se trata de cumplir las normas nacionales, aunque la empresa no podría hablar de garantía de calidad si sus productos ni siquiera cumplen estas normas.
- 2.- Debe expresarse igual interés en el caso de productos de exportación. Todo artículo despachado al exterior deberá satisfacer las exigencias de los compradores extranjeros.
- 3 - Los altos ejecutivos deberán reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa se el máximo para alcanzar esta meta común. Si la compañía lleva a cabo la garantía de calidad, podrá traer felicidad y satisfacción a sus clientes en todo el mundo lo que aumentará las cifras de ventas, y ganará buenas utilidades a la larga, lo cual será satisfactorio para los ejecutivos, empleados y accionistas.

II.- ¿ QUE ES LA GARANTIA DE CALIDAD?

Es asegurar la calidad en un producto de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción.

Para que el cliente compre confiado debe tener cierta confianza en determinado producto de un fabricante que haya ganado un buen nombre en base a estar suministrando artículos de calidad por largo tiempo. Esta confianza no se desarrolla de la noche a la mañana sino que requiere esfuerzos empresariales a largo plazo en materia de garantía de calidad.

La satisfacción del cliente está dada en base a que el producto no ha de tener fallas ni defectos, pero eso sólo no basta. Es necesario asegurar la calidad de diseño, viendo que el producto sea realmente funcional tal como el cliente espera. El producto debe tener características de calidad reales. La garantía de calidad es como un contrato celebrado por el productor y el cliente. En este "contrato" se debe considerar la publicidad que se le está haciendo al producto, las promesas exageradas no son aconsejables.

Cuando un comprador espera utilizar un artículo por largo tiempo, significa que el producto ha de venderse con la premisa de que su durabilidad será la necesaria. Pero si se llega a dañar inesperadamente, es preciso suministrar las piezas rápidamente a cualquier lugar del mundo. Siempre es necesario un servicio eficiente y competente después de la venta.

Para dar una verdadera garantía de calidad, se deberá fijar políticas firmes que abarquen las siguientes divisiones:

- Investigación
- Planificación
- Diseño
- Manufactura
- Ventas
- Servicio

III.- PRINCIPIOS DE LA GARANTIA DE CALIDAD

La responsabilidad por la garantía de calidad incumbe al fabricante. Este debe satisfacer a sus clientes con la calidad de los artículos que produce.

Dentro de una empresa la responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a las divisiones de diseño y manufactura y no a la de inspección.

IV.- TIPOS DE GARANTIA DE CALIDAD

- 1 - Garantía de calidad orientada hacia la inspección
- 2 - Garantía de calidad orientada hacia el proceso
- 3 - Garantía de calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos

V.- MANEJO DE QUEJAS POR ENTREGA DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

- 1.- Rapidez y buena voluntad. cambio por productos buenos
- 2.- Determinación del periodo de garantía
- 3.- Pago de indemnización por contrato
- 4.- Puestos de servicio
- 5.- Manual del propietario y lista de verificación
- 6.- Suministro de piezas por largo tiempo

VI.- COMO EVITAR QUE LOS ERRORES SE REPITAN

- 1.- Eliminar el sintoma
- 2 - Eliminar una causa
- 3.- Eliminar la causa fundamental

Con todo esto podemos observar a grandes rasgos lo que es la calidad, pero obviamente hay que aterrizar los conceptos a los hechos, es así como dentro de las empresas, grupos, asociaciones, etc, de cualquier índole, hay que saber determinar que es lo que se está buscando y hacia donde nos queremos enfocar, para que de esta forma se pueda ser más congruente con lo que se hace.

Es importante mencionar que lo que es calidad para una empresa posiblemente para otra por depender de otro giro puede ser totalmente lo contrario o no lo más idónea.

En los siguientes capítulos hablo más profundamente de esto en un área que es muy específica como lo es la Banca, puesto que aunque se entiende en conjunto lo que es y lo que llega a ofrecer, hay que considerar que todo tiene un proceso en el cual es donde entra de forma directa la calidad.

CAPITULO II EL SISTEMA FINANCIERO

FUNCION Y CLASIFICACION DE LOS MERCADOS FINANCIEROS

Los Mercados Financieros proporcionan a los individuos, a las empresas y a los gobiernos un medio a través del cual pueden modificar sus patrones de consumo y de inversión en activos reales. El consumo actual se puede incrementar sacrificando consumos futuros mediante la adquisición de fondos en los Mercados Financieros. De igual manera, se puede posponer el consumo presente con la expectativa de un consumo futuro mayor a través de la inversión de fondos en dichos mercados.

Una de las actividades preponderantes de los Mercados Financieros consiste en canalizar recursos provenientes de individuos o instituciones que desean realizar inversiones de fondos, hacia aquellos individuos o instituciones que requieren de financiamiento.

Las entidades que requieren financiamiento se caracterizan por tener un ahorro insuficiente para satisfacer sus necesidades de consumo o de inversión en activos reales. A estas entidades se las conoce como Unidades Económicas Deficitarias en ahorro. El caso opuesto lo forman las Unidades Económicas Superavitarias.

En un país pueden identificarse las siguientes unidades económicas.

- a) Personas Físicas
- b) Empresas o Instituciones no Financieras
- c) Instituciones Financieras
- d) Gobierno Federal
- e) Gobiernos Locales

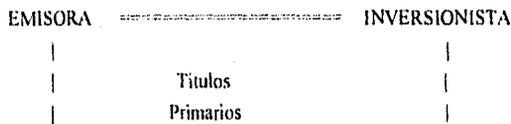
Las actividades de financiamiento que llevan a cabo las diferentes unidades económicas se formalizan mediante documentos que emite la entidad que requiere del mismo (denominada EMISORA) y que reciben el nombre genérico de TITULOS, VALORES O INSTRUMENTOS FINANCIEROS.

Las emisoras de valores son unidades económicas deficitarias. Los inversionistas o compradores de valores son unidades económicas superavitarias.

La operación mediante la cual una emisora otorga títulos a cambio de fondos que recibe, ya sea en calidad de préstamo o de aportaciones de capital, se conoce como COLOCACION ó VENTA de MERCADO PRIMARIO.

La operación mediante la cual una entidad adquiere títulos a cambio de los fondos que otorga, se conoce como COMPRA de INVERSION en títulos o valores. De ahí que al adquirente de valores se lo conoce como Inversionista Financiero, Ahorrador o simplemente Inversionista.

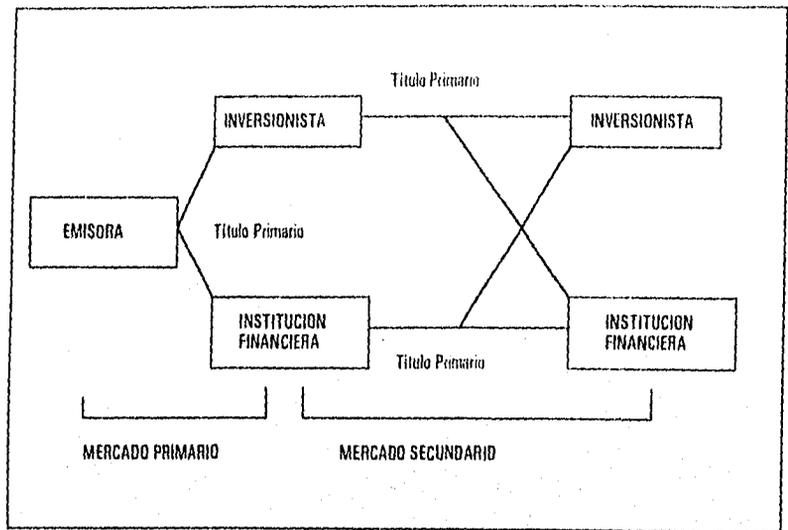
MERCADO PRIMARIO



MERCADO PRIMARIO

Para adquirir un título primario en un mercado primario, un inversionista, o ahorrador, tiene que acoplar sus necesidades con el monto y plazo de vencimiento del título en cuestión. Esto hace la colocación primaria de títulos bastante rígida e ineficiente. Una de las grandes revoluciones en los Mercados Financieros fue el surgimiento de MERCADOS SECUNDARIOS. En ellos, los valores pueden ser vendidos antes de su fecha de vencimiento. De esta forma, los inversionistas adquieren mayor liquidez y menor riesgo en la operación de valores primarios, ya que pueden venderlos antes de su fecha de vencimiento en caso de así requerirlo.

MERCADOS PRIMARIO Y SECUNDARIO



Cabe señalar que la participación de los inversionistas tanto en el MERCADO PRIMARIO como en el MERCADO SECUNDARIO invariablemente deberá ser a través de una Institución Financiera.

Los mercados secundarios permiten a los tenedores de títulos o de valores primarios venderlos antes de su fecha de vencimiento, los fondos involucrados ya no llegan a la emisora de los mismos. Esto es, la compra-venta de títulos primarios en los mercados secundarios no constituye una actividad de financiamiento a las empresas o emisoras de valores, sólo otorga mayor flexibilidad, liquidez y menor riesgo al tenedor de dicho título, hecho que facilita la colocación de títulos primarios en los mercados primarios, ya que al otorgar al inversionista la facilidad de vender dichos títulos en los mercados secundarios éste tendría una mayor disposición a comprarlos en los mercados primarios.

mecanismos que permiten y facilitan la canalización de fondos provenientes de inversionistas o ahorradores hacia empresas o entidades que requieren financiamiento. Consecuentemente, puede establecerse que el objetivo o propósito fundamental de los Mercados Financieros consiste, precisamente, en canalizar eficientemente, es decir, al menor costo y con el mínimo de inconvenientes, los ahorros en una economía hacia los usuarios de los mismos, ya sea para ser utilizados en inversiones en activos reales o en bienes de consumo directo

La canalización de recursos hacia actividades productivas y hacia actividades encaminadas a la formación de capital(1) es una condición indispensable para el crecimiento y desarrollo económico de una sociedad. De ahí que la existencia de Mercados Financieros sólidos y altamente desarrollados sea una premisa necesaria (*mis no suficiente*) para asegurar inversiones productivas, y por ende, para lograr una formación de capital y un crecimiento económico adecuados.

INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

El surgimiento de los Mercados Secundarios resolvía el problema de rigidez ocasionado por los plazos de vencimiento de los diferentes títulos. Sin embargo, el problema de los montos de los mismos queda aún sin resolver. Aunado a este problema existe otro, consistente en identificar y poner en contacto a las diferentes emisoras o demandantes de fondos con entidades ahorradoras u oferentes de fondos. El surgimiento de los INTERMEDIARIOS FINANCIEROS responde a la necesidad de resolver dichos problemas.

La intermediación financiera puede considerarse como el conjunto de actividades encaminadas a facilitar el flujo de fondos y el intercambio o compra-venta de instrumentos financieros. En la actividad se lleva a cabo por Instituciones Financieras.

Se puede identificar dos clases de intermediación financiera: Directa e Indirecta.

INTERMEDIACION DIRECTA. El intermediario financiero registra en sus libros el monto de la operación de compra-venta más las comisiones respectivas

(1) La formación de Capital en una economía puede definirse como cualquier inversión que incrementa la capacidad productiva de la sociedad. La formación de capital involucra inversión en activos tangibles (edificios, equipo, inventarios) y en activos intangibles (educación, capacitación, salud, movilidad de mano de obra). Factores todos ellos que pueden mejorar la capacidad productiva de una sociedad

INTERMEDIACION DIRECTA El intermediario financiero registra en sus libros el monto de la operación de compra-venta más las comisiones respectivas.

INTERMEDIACION INDIRECTA Solo se registran las comisiones respectivas.

En la intermediación directa el intermediario financiero compra títulos para después venderlos, asumiendo los riesgos respectivos de la operación mientras que en la intermediación indirecta el intermediario no compra los valores, sólo asume el papel de agente colocador de los mismos.

Además de su participación en la compra venta y colocación de títulos primarios en los mercados primario y secundario, los intermediarios financieros pueden adquirir valores primarios y, con el respaldo de ellos, emitir sus propios valores, los cuales reciben el nombre de **VALORES O TITULOS SECUNDARIOS**. Esto es, transforman valores primarios en valores secundarios, mismos que tienen características (plazo de vencimiento y monto) más acordes a las necesidades y preferencias de los ahorradores. Esta es una de las funciones de primordial importancia de los Intermediarios Financieros. La colocación o venta de dichos valores secundarios, ya sea entre los ahorradores o bien entre los intermediarios financieros, es una operación de mercado secundario

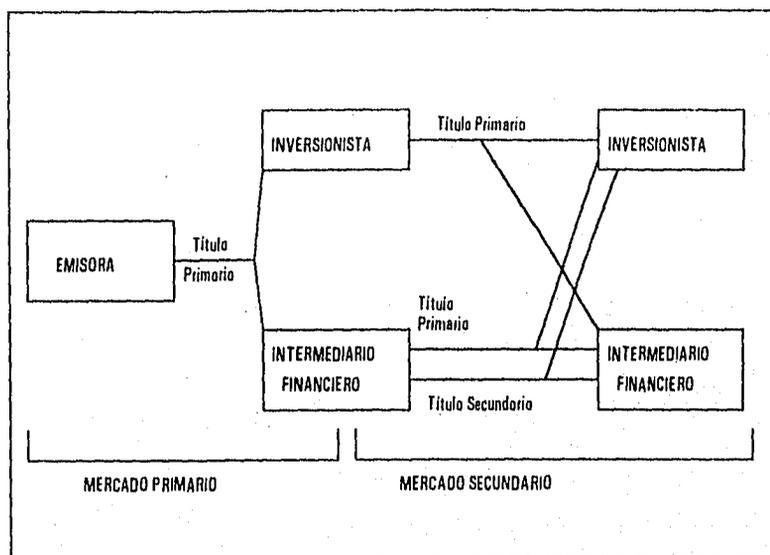
Como ejemplo de valores secundarios tenemos el caso de las pólizas de seguros emitidas o vendidas por compañías de seguros, quienes a su vez compran títulos emitidos por el gobierno y por las empresas a fin de respaldar dichas pólizas, también otro ejemplo sería el caso de los bancos que adquieren títulos gubernamentales y que emiten pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento respaldados con dichos títulos gubernamentales.

Los intermediarios financieros pueden, a través de sus actividades de intermediación, proporcionar a ahorradores e inversionistas una serie de beneficios que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- 1.- Economías de Escala
- 2.- Diversificación y Dilución de Riesgo
- 3.- Diversidad en plazos (vencimientos)
- 4.- Divisibilidad de Montos
- 5.- Experiencia y Conveniencia

Las actividades de intermediación financiera juegan un papel decisivo en el desarrollo de los Mercados Financieros, así como en el grado de eficiencia con que operan los mismos. La innovación en la intermediación financiera puede ser un catalizador para el crecimiento real de una economía y viceversa.

MERCADOS FINANCIEROS E INTERMEDIACION FINANCIERA



A) EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Un sistema financiero adecuado debe facilitar la canalización de los recursos de las entidades superavitarias a las deficitarias a través de la intermediación.

Al Sistema Financiero Mexicano se le puede definir como el conjunto de las instituciones organizadas que generan, captan, administran, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión de una gran

unidad política-económica constituyendo el gran mercado donde se ponen en contacto oferentes y demandantes de recursos monetarios

1.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público continúa siendo la autoridad máxima en la regulación del Sistema Financiero; ejerce, regula y supervisa la actividad financiera a través de tres instituciones.

- Banco de México
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

A) ORGANISMOS REGULADORES DEL SISTEMA FINANCIERO

1.- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Es la máxima autoridad financiera del país, regula y supervisa la actividad financiera vía Banco de México, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Comisión Nacional de Valores, y a los organismos privados en lo referente a Organizaciones Auxiliares de Crédito, así como también se encarga de manejar la Deuda Pública de la Federación.

2.- BANCO DE MEXICO

Es el Banco Central de la nación y desempeña funciones de regular la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios. Opera con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia, así también regula el servicio de Cámara de Compensación. Presta servicios de tesorería al Gobierno Federal y actúa como agente financiero en operaciones de crédito tanto interno como externo. Funge como asesor del Gobierno Federal en materia económica y financiera. Participa en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional.

3.- COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se encarga de la inspección y regulación de las instituciones bancarias para que se apeguen a la Ley de Banco y Crédito Público.

Es el órgano encargado de supervisar el cumplimiento de la Ley del Mercado de Valores. Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de Casas de Bolsa, Bolsas de Valores, Operadoras de Sociedad de Inversión y Emisores de Valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Inspeccionar el funcionamiento del Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL). Asesorar al Gobierno Federal y organismos descentralizados en materia de valores.

5.- COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS

Organismo cuyo objetivo es vigilar que las actividades bancarias se apeguen al cumplimiento de la Ley de Seguros y Fianzas.

B) ORGANISMOS BANCARIOS

I.- SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

Se dividen en Instituciones de Banca Múltiple e Instituciones de Banca de Desarrollo. Los principales objetivos de las Sociedades Nacionales de Crédito son fomentar el ahorro nacional, canalizar los recursos financieros al público y procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario Nacional dentro de una competencia sana entre las instituciones de Banca Múltiple.

a) INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE

Son aquellas sociedades anónimas que funcionan como intermediarios financieros, capaces de captar dinero del ahorrador y lo colocan por medio del crédito a diferentes actividades de acuerdo a diversos criterios de riesgo, eficiencia y rentabilidad. Se le conoce también como Banca de Primer Piso.

b) INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLO

Son constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito dentro de la Administración Pública Federal y los recursos son canalizados hacia actividades que se consideran prioritarias para ciertos sectores o ramas y no persiguen un fin eminentemente lucrativo, mediante créditos preferenciales y servicios complementarios. Estos créditos se canalizan ya sea directamente o a través de los diferentes fondos de fomento, los cuales siguen el criterio de beneficio social. Esta Banca se conoce como Banca de Segundo Piso.

C) GRUPOS FINANCIEROS

Entre las reformas más recientes que ha tenido el Sistema Financiero Mexicano está la autorización para la creación de los llamados GRUPOS FINANCIEROS. En 1989 se aprobó una serie de reformas donde se incluyeron algunas disposiciones relacionadas con la integración de estos grupos. Posteriormente en 1990 se expidió la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, la cual regula la organización y funcionamiento de los grupos financieros.

Mediante la integración de los grupos financieros, se pretende incrementar la oferta de servicios y competir más eficientemente con el exterior aprovechando al máximo economías de escala.

Los grupos financieros se deberán integrar por una sociedad controladora y por lo menos tres de las entidades siguientes:

- Almacenes generales de depósito
- Arrendadoras financieras
- Casas de bolsa
- Casas de cambio
- Empresas de factoraje financiero
- Instituciones de fianzas
- Instituciones de banca múltiple
- Instituciones de seguros
- Operadoras de sociedades de inversión

Como restricción se establece que dentro de un mismo grupo no podrán participar dos o más intermediarios de la misma clase, salvo operadores de sociedades de inversión, o instituciones de seguros, siempre y cuando estas últimas operen en diferentes ramos.

D) INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS

Las Organizaciones Auxiliares de Crédito pueden ser públicas o privadas. Están constituidas en forma de Sociedades Anónimas de capital fijo o variable y operan bajo los lineamientos que señala la Ley General de Sociedades Mercantiles.

1.- ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

La ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito dice que los Almacenes Generales de Depósito tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de Certificados de Depósito y Bonos de Prenda. Estos pueden ser de dos tipos:

a) **ALMACENAMIENTO FINANCIERO.** Destinado a graneros o depósitos especiales para semillas y demás frutos o productos agrícolas, industrializados por los que se hayan pagado los impuestos correspondientes.

b) **ALMACENES FISCALES.** Que están facultados para recibir mercancías destinadas al régimen de depósito fiscal.

2.- ARRENDADORAS FINANCIERAS

Mediante un contrato de arrendamiento, se obligan a obtener determinados bienes y a conceder su uso y/o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona física o moral. El arrendatario por su parte, se obliga al pago de una renta periódica, de duración limitada hasta el vencimiento del contrato y se puede acordar la opción de venta al vencimiento. Pueden existir varios tipos:

- Arrendamiento financiero neto
- Arrendamiento financiero global
- Arrendamiento financiero total
- Arrendamiento financiero ficticio

3.- UNIONES DE CREDITO

Son constituidas como Sociedades Anónimas de Capital Variable y están establecidas para otorgar garantía o aval para los créditos obtenidos por cooperativistas contratados con terceras personas o instituciones.

4.- CASAS DE CAMBIO

Su objetivo es la compra-venta y cambio de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales o extranjeras, que no tengan curso legal en el país de emisión.

1.- ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

La ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito dice que los Almacenes Generales de Depósito tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de Certificados de Depósito y Bonos de Prenda. Estos pueden ser de dos tipos:

a) **ALMACENAMIENTO FINANCIERO.** Destinado a graneros o depósitos especiales para semillas y demás frutos o productos agrícolas, industrializados por los que se hayan pagado los impuestos correspondientes.

b) **ALMACENES FISCALES.** Que están facultados para recibir mercancías destinadas al régimen de depósito fiscal.

2.- ARRENDADORAS FINANCIERAS

Mediante un contrato de arrendamiento, se obligan a obtener determinados bienes y a conceder su uso y/o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona física o moral. El arrendatario por su parte, se obliga al pago de una renta periódica, de duración limitada hasta el vencimiento del contrato y se puede acordar la opción de venta al vencimiento. Pueden existir varios tipos:

- Arrendamiento financiero neto
- Arrendamiento financiero global
- Arrendamiento financiero total
- Arrendamiento financiero ficticio

3.- UNIONES DE CREDITO

Son constituidas como Sociedades Anónimas de Capital Variable y están establecidas para otorgar garantía o aval para los créditos obtenidos por cooperativistas contratados con terceras personas o instituciones.

4.- CASAS DE CAMBIO

Su objetivo es la compra-venta y cambio de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales o extranjeras, que no tengan curso legal en el país de emisión.

5.- INSTITUCIONES DE FIANZAS

Son aquellas que intervienen en activos financieros para hacer frente a obligaciones financieras derivadas del compromiso de indemnizar a un tercero en caso de que una persona no cumpla una obligación adquirida con dicha tercera persona.

6.- INSTITUCIONES DE SEGUROS

Tienen como función principal la administración de riesgos, esta función es primordial para la protección de los activos ya que en las organizaciones existen áreas con riesgos no cubiertos los cuales en caso de contingencia pueden ser causa de grandes pérdidas

ORGANIZACIONES BURSÁTILES

1.- MERCADO DE VALORES

Es el conjunto de mecanismos que se encargan de poner en contacto a oferentes y demandantes de recursos monetarios, así como de regular y vigilar la oferta pública de valores, la intermediación de la misma y las actividades de las personas que en él intervienen a través de los siguientes organismos operativos:

- a) Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.
- b) Comisión Nacional de Valores
- c) Intermediarios Financieros Comisionistas
- d) Instituto para el Depósito de Valores.

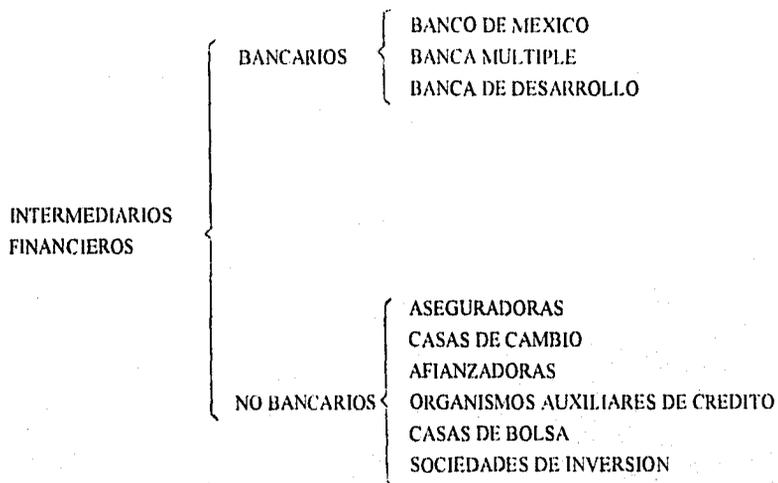
2.- SOCIEDADES DE INVERSION

Son Sociedades Anónimas que se dedican a la compra-venta y administración de valores a través del Mercado de Valores, con recursos provenientes de la colocación de las acciones representativas de su capital social entre el público inversionista. Las sociedades pueden ser

- a) Sociedades de Inversión de Instrumentos de Deuda (renta fija)
- b) Sociedades de Inversión Comunes (renta variable)
- c) Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS)

Los principales objetivos de las Sociedades de Inversión son fortalecer, descentralizar y pulverizar el Mercado de Valores, para permitir el acceso del pequeño y micro inversionista, obtener una diversificación de riesgo, crear un piso del mercado, así como contribuir al financiamiento de la planta productiva del país.

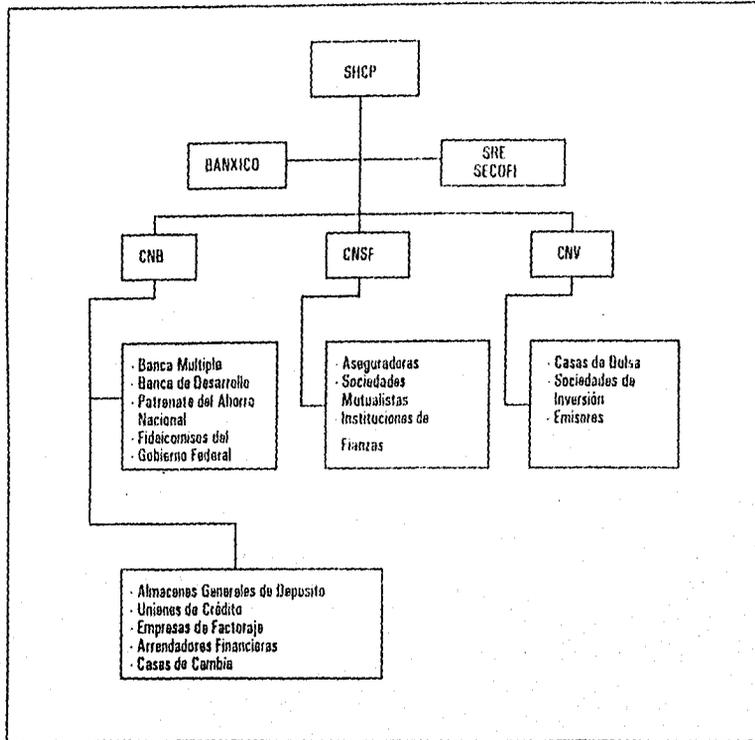
ESQUEMA DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS



**** Organismos Auxiliares de Crédito**

- Almacenes Nacionales de Depósito
 - Empresas de Factoraje
 - Arrendadoras Financieras
 - Uniones de Crédito
-

ESQUEMA NORMATIVO DEL SISTEMA FINANCIERO



SERVICIOS FINANCIEROS

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO.

Los almacenes generales de deposito tienen la posibilidad de realizar las siguientes actividades:

- A. Transformar las mercancías depositadas para aumentar su valor, sin variar esencialmente su naturaleza.
- B. Expedir certificados de depósito por mercancías en tránsito si el depositante y el acreedor prendario dan su conformidad y corren riesgos inherentes, además de asegurar por conducto del almacén las mercancías.
- C. Transportar mercancías que entren o salgan de su almacén, siempre que estas vayan a ser o hayan sido almacenadas en éste.
- D. Certificar la calidad de las mercancías y bienes depositados, así como valorarlos para efectos de hacerlo constar en el certificado de depósito y en el bono de prenda.
- E. Anunciar con carácter informativo y a petición y por cuenta de los depositantes de la venta de bienes y mercancías depositados.
- F. Empacar y envasar los bienes y mercancías recibidas en depósito, por cuenta de los depositantes o titulares de los certificados de depósito.

EMPRESAS DE FACTORAJE.

Una empresa de factoraje (factor) compra a un cliente (cedente), que a su vez es proveedor de bienes y servicios su cartera (clientes, facturas, listados, contrarecibos), después de hacerle un estudio de crédito. El cedente debe notificar lo anterior a sus clientes para que el pago se haga al factor. El objetivo claro de esto es lograr liquidez, un aumento en el capital de trabajo.

ARRENDADORAS FINANCIERAS.

El arrendamiento financiero puede presentar diferentes modalidades. (2)

Arrendamiento financiero neto. Es aquel en el que el arrendatario cubre todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, daños, impuestos, reparaciones, etc. Ej. arrendamiento de maquinaria.

Arrendamiento financiero global. Es lo contrario al anterior, es decir todos los gastos mencionados corren por cuenta del arrendador financiero quien los repercute en el monto de las rentas pactadas. Ej. arrendamiento de computadoras.

Arrendamiento financiero total. Es aquel que permite al arrendador recuperar con las rentas pactadas en el plazo forzoso, el costo total del activo arrendado más el interés del capital invertido. Esta es una de las características fundamentales del arrendamiento financiero.

Arrendamiento financiero ficticio. También conocido como venta y arrendamiento posterior (Sale and lease back). Consiste en que el propietario de un bien lo vende a una compañía arrendadora, para que esta a su vez se lo arriende con su respectivo derecho a opción a compra al término del contrato. De esta manera el propietario original no pierde la utilización del mismo y obtiene dinero en efectivo que puede ser empleado en otras opciones del negocio.

(2) García Saldaña, Alma Alicia, "EL ARRENDAMIENTO FINANCIERO COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO", Tesis, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1988, p.6

UNIONES DE CREDITO.

En la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito se encuentran las siguientes actividades principales que pueden realizar las uniones de crédito:

1. Facilitar crédito y prestar garantía o aval exclusivamente a sus socios.
2. Recibir de sus socios préstamos a título oneroso en los términos que señale la SHCP.
3. Recibir de sus socios depósitos de dinero para uso de caja y tesorería.

4. Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.
5. Encargarse de la construcción y obras de propiedad de sus socios para uso de ellos, cuando sean necesarios para sus empresas.
6. Promover la organización y administrar empresas de industrialización o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios (área de consultoría administrativa).
7. Vender los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios.
8. Comprar, vender o alquilar, por cuenta y orden de sus socios, insumos y bienes de capital para el desarrollo de las empresas de éstos. En su caso adquirir estos bienes para venderlos exclusivamente a sus socios.
9. Administrar por cuenta propia la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.

CASAS DE CAMBIO.

Su objeto social es la realización de compra, venta y cambio de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales o extranjeras que no tengan curso legal en el país de emisión; piezas de plata conocidas como onzas troy y piezas metálicas conmemorativas acuñadas en forma de moneda. Sin embargo también cumplen con otras funciones de mercado financiero:

Aceptación de cheques en moneda extranjera de bancos extranjeros.

La compra de coberturas cambiarias utilizables por los importadores; y la venta de cobertura cambiaria utilizable por los exportadores.

La compra de cobertura cambiaria consiste en pagar en la fecha de contratación a un intermediario autorizado un precio de cobertura en pesos, adquiriendo el derecho de recibir de éste, si el peso se deprecia, una cantidad en moneda nacional equivalente a la depreciación en dólares controlados, o la obligación de pagar al intermediario el equivalente a pagar a una apreciación del peso si fuera el caso.

INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS.

Las instituciones de seguros son sociedades anónimas concesionadas por el gobierno federal a través de la SHCP y pueden clasificarse de acuerdo a su constitución en:

Privadas,
Nacionales;
Mutualistas, y
Reaseguradoras.

Además pueden dedicarse a una o más de las siguientes operaciones de seguro:

- I. Vida.
- II. Accidentes y enfermedades y
- III. Daños, en algunos de los siguientes ramos:
 - a. Responsabilidad civil y riesgos profesionales;
 - b. Marítimo y transportes;
 - c. Incendio;
 - d. Agrícola;
 - e. Automóviles;
 - f. Crédito, y
 - g. Diversos.

LAS INSTITUCIONES DE FIANZAS.

La fianza es el desplazamiento del riesgo a una empresa, que se obliga a pagar la deuda de otro. Existen dos ramas principales de fianzas:

Fianza civil: Es aquella que otorga un particular, pero no de manera sistemática, sino ocasionalmente, en beneficio de un tercero.

Fianza mercantil: Es la fianza que se otorga invariablemente a cambio de una remuneración, en forma sistemáticamente y a través de agentes; por lo tanto, se otorga por una afianzadora, un empresa que tiene por objeto hacer negocios mercantil por medio del servicio de afianzamiento. Por este motivo se llama también fianza de empresa. La remuneración que se le paga a cambio del servicio es la prima.

Se tienen cuatro clases o ramos de fianzas mercantiles que son:

I.- Fidelidad. Estas garantizan al patrón, las responsabilidades económicas que hubieren cometido de su patrimonio sus empleados, por la comisión de alguno de estos delitos: fraude, abuso de confianza o peculado, y robo.

II.- Judiciales. Se divide en tres grupos:

- a) Para el desempeño de su cargo. ej. albacea
- b) Para el cumplimiento de sentencias. ej. libertad provisional
- c) Para la realización de actos procesales. ej. embargos precautorios o suspensión de actos reclamados.

III.- Generales o administrativas. En este rubro se encuentran la mayoría de las fianzas que actualmente existen en nuestro mercado: las que garantizan todo tipo de contratos y pedidos en cualquiera de sus etapas, y muchas otras obligaciones de contenido patrimonial.

Algunas fianzas generales son:

Concurso: seriedad de oferta.

Anticipo: debida amortización.

Cumplimiento: tiempo, calidad y cantidad de una obra o pedido.

Buena calidad: vicios ocultos.

Contingencias fiscales o laborales: en prestación de un servicio.

Arrendamiento: pago de rentas

Condóminos: pago de cuotas

Otras obligaciones.

IV.- Crédito. Estas fianzas garantizan el pago de adeudos provenientes de algunas operaciones comerciales:

- Operaciones de compra venta con pago diferido.
- Operaciones de distribución mercantil.
- Operaciones de arrendamiento financiero
- Operaciones de factoraje financiero.
- Operaciones crediticias para la importación y exportación de bienes y servicios.
- Operaciones crediticias garantizadas con certificados de depósitos y bonos de prenda expedidos por algún almacén general de depósito.

**ORGANISMOS BURSATILES.
BOLSA MEXICANA DE VALORES**

Es una sociedad anonima de capital variable cuya función es facilitar las transacciones con valores y desarrollar el mercado. Cuenta con lo siguiente:

1.- Salón de remates donde se llevan a cabo las operaciones de compra-venta de valores inscritos en la Bolsa

El salón de remates se encuentra dividido en corros, los cuales son unidades de control donde se perfeccionan todas las operaciones el entregar al Agente sus fichas únicas.

2.- Tiene un área de información donde se puede consultar gran parte de la información requerida por un inversionista.

3.- Cuenta con publicaciones, algunas elaboradas únicamente por la institución, y otras por la Bolsa misma y por el Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, A.C.

Las operaciones que se llevan a cabo son:

1.- Ordenes en firme, son aquellas en las que se desea realizar una operación a un precio fijo. El agente deposita en el corro una orden de compra o venta, ahí coinciden las operaciones y se cierran automáticamente.

2.- Ordenes de viva voz, el agente lleva una orden de compra o venta de su cliente para que la realice a mercado. Se propone en voz alta la operación y otra persona dice cerrado y así se concreta dicha transacción.

3.- Operación cruzada, esta operación se realiza cuando un mismo agente lleva una operación de compra y otra de venta. Para mantener la transparencia y la igualdad de oportunidades este agente debe anunciar el nombre de la emisora, la serie, la cantidad y el precio.

4.- Operación de registro, es cuando una nueva emisora es colocada en la Bolsa Mexicana de Valores. En términos bursátiles una empresa se vuelve pública.

5.- Operación de cama, es una operación en firme con operación de compra o venta, con un margen de fluctuación. Al poner una cama se indica tanto la emisora, la serie, el volumen de acciones y el diferencial entre los precios de compra y venta.

INSTITUCIONES DE APOYO

La Bolsa Mexicana de Valores requiere de ciertas instituciones de apoyo que sean independientes en su estructura pero relacionadas en cuanto a su operación. Las instituciones de las cuales recibe apoyo la bolsa, pero más que la bolsa, el mercado de valores son:

1.- Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL)

Presta servicios relacionados con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores.

2.- Instituto Mexicano del Mercado de Capitales (IMEC)

Dió respuesta a la necesidad de difusión de la cultura bursátil, a través de convenios con universidades e instituciones de educación superior.

3.- Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB)

Su objeto es fomentar el desarrollo del mercado de valores, es una forma de agrupación gremial de las empresas del mercado de valores, y de esta forma representar la opinión de los agentes de valores.

4.- Calificadora de Valores S.A. de C.V. (CALIFICADORA)

Responde a la necesidad que surge para poder colocar papel comercial objeto de oferta pública e intermediación puesto que se requiere dictamen favorable de la institución calificadora de valores.

AGENTES DE VALORES

Los agentes de valores son los que están directamente relacionados con el público inversionista y con las emisoras de valores. Existen en México dos tipos de agentes:

1.- Agente de bolsa (persona física) Es la persona física inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios que puede realizar las siguientes funciones:

- a) Actuar como intermediario en operaciones con valores;
- b) Recibir fondos para realizar operaciones con valores,
- c) Brindar asesoría en materia de valores.

2.- Casas de Bolsa. Son sociedades anónimas inscritas en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Las casas de bolsa, además de realizar las tres actividades a que se dedican los agentes de bolsa, y que son las esenciales de cualquier mercado pueden realizar las siguientes:

- a) Recibir créditos por su operación.
- b) Otorgar préstamos para la adquisición de valores con garantía de éstos
- c) Realizar operaciones por cuenta propia, con cargo a su capital y con valores con sus accionistas, administradores, funcionarios y apoderados para realizar operaciones con el público.
- d) Administrar y guardar valores, depositando éstos en el INDEFVAL.
- e) Operar a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.
- f) Invertir en sociedades que les presten servicios complementarios a su actividad
- g) Actuar como representante de obligaciones o tenedores de otros valores.
- h) Actuar como Sociedad Operadora de Sociedad de Inversión

SOCIEDADES DE INVERSION

Son sociedades anónimas con un capital mínimo totalmente pagado, orientadas al análisis de opciones de inversión de fondos colectivos, que tienen por objeto la adquisición de valores y documentos seleccionados de acuerdo al criterio de diversificación de riesgos, con recursos provenientes de la captación de numerosos ahorradores interesados en formar y mantener su capital, invirtiéndolo por cuenta y a beneficio de éstos, sin pretender intervenir en la gestión administrativa de las empresas en que invierten, salvo en el caso de las SINCAS.

Las Sociedades de Inversión se clasifican en:

1.- Sociedades de Inversión Comunes.

Operan con valores de renta fija y renta variable dentro de los límites aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecidos por la Comisión Nacional de Valores.

2.- Sociedades de Inversión de Renta Fija.

Operan con valores de renta fija dentro de los límites aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecidos por la Comisión Nacional de Valores, pueden ser para personas físicas o morales y destaca el hecho de que las de dentro de toda la cartera de inversiones existente en México, las de personas físicas pueden invertir hasta un máximo del 30% de su capital en emisiones de papel comercial. En las morales este máximo se eleva a un 50%.

3.- Sociedades de Inversión de Capitales

Operan con valores que no cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores pero que ofrecen el atractivo de inversión en negocios nuevos. Las inversiones pueden ser en negocios que buscan cierto desarrollo

regional o sectorial, o en otro tipo de empresas. La principal ventaja de financiamiento del desarrollo que tienen es que son capital de riesgo, no capital de endeudamiento.

SOCIEDADES OPERADORAS DE SOCIEDAD DE INVERSION

Una sociedad de inversión requiere ser administrada por alguien, y ese alguien son las Sociedades Operadoras de Sociedad de Inversión. Las operadoras de sociedades de inversión pueden ser empresas que únicamente desarrollen esta actividad, pueden serlo los bancos, que de hecho lo hacen, o pueden serlo las casas de bolsa, que son las instituciones que más lo han desarrollado.

LA BANCA

Un Banco requiere de insumos, entre ellos la fundamental materia prima es el dinero, que obtiene de su proveedor principal que es el cliente. Lo anterior constituye la singularidad de la operación de un Banco, la ambivalencia del cliente como proveedor y usuario. Esto es posible gracias al tipo de servicios que un banco otorga, ya que con un tipo de servicios recibe el dinero de sus clientes (captación) y con otro tipo de servicios proporciona el dinero a sus clientes (colocación), utilizando para el efecto similares esquemas operativos y los mismos canales de distribución. Por esta razón se denomina a los bancos como intermediarios financieros.

I.- Productos que se llegan a ofrecer:

Créditos:(colocación) Según el destino
Según la garantía

Cuentas:(captación) A la vista
A cierto plazo

II.- Servicios ofrecidos:

- Información oportuna
- Trato personalizado
- Atención inmediata

INSTRUMENTOS DE CAPTACION

Estos servicios se dividen en dos grupos

a) Captación Tradicional

- Depósitos a la vista (con o sin intereses)
- Ahorro
- Depósitos a plazo

b) Captación no Tradicional

- Sociedades de inversión
- Mesa de Dinero
- Depósitos en agencias

1 - CUENTAS DE CHEQUES

Es un instrumento que se establece a través de un contrato por medio del cual el Banco autoriza a una persona física o moral a expedir cheques a su cargo, a cuenta de los saldos que esta persona mantenga a su favor.

2 - CUENTAS MAESTRAS

Es un instrumento a la vista que genera rendimientos de acuerdo a los saldos que el cliente mantenga. Se establece a través de un contrato en el cual el Banco autoriza a la persona física a expedir cheques a su cargo, afectando los saldos de la cuenta que tenga a su favor.

3 - CUENTAS DE AHORRO

Es un instrumento que se establece a través de un contrato en el cual se señala que el Banco proporcionará una tarjeta plástica para que el cliente disponga de los saldos que mantenga a su favor. Las disposiciones son inmediatas y existe un pago mensual de intereses, es decir, es un instrumento a la vista que genera rendimientos.

4 - CUENTAS DE INVERSION A PLAZO FIJO

Son inversiones a un plazo determinado que generan intereses liquidables al vencimiento junto con el capital. Es un servicio dirigido a personas físicas y morales

5 - CUENTAS DE INVERSION A LA VISTA

Es una inversión en donde se pacta un interés diario, se requiere una cuenta puente la cual puede ser una cuenta de cheques o una maestra. Llega a ser útil para fines de contingencia en la liquides del inversionista.

6.- CUENTAS DE INVERSION EN MESA DE DINERO

Es el área a través de la cual los clientes pueden acceder a la compra y emisión de papeles comercial y gubernamental, de los cuales obtienen rendimientos a plazos predeterminados

INSTRUMENTOS DE COLOCACION

Este tipo de servicio está representado por lo que se conoce como Cartera de Crédito. El crédito en forma genérica puede clasificarse en cuatro grupos:

a) De acuerdo al sujeto que se otorga.

- Crédito Público
- Crédito Privado

b) Según el destino.

- Crédito a la Producción
- Crédito al Consumo

c) De acuerdo con las garantías.

- Crédito personal
- Crédito con garantía real

d) Por el plazo.

- Crédito a corto plazo
- Crédito a largo plazo

SERVICIOS DIVERSOS

- Cajas de seguridad
- Cobranzas
- Compra de giros (remesas)

- Venta de giros
- Ensobretado de nóminas
- Cajeros automáticos
- Ordenes de pago
- Pagos por cuenta de clientes
- Recepción de pagos por cuenta de clientes
- Recolección y/o envío de fondos
- Concentración y dispersión de fondos
- Cheques de viajero
- Cheques de caja
- Compra-venta de oro y plata
- Compra-venta de divisas
- Avaes otorgados al extranjeros

En general todos los instrumentos de colocación pueden ser muy variados dependiendo del grupo financiero al que pertenezcan, tales son:

- 1.- Préstamos
- 2.- Arrendamientos
- 3.- Depósitos en Almacenes
- 4.- Inversiones en Acciones
- 5.- Factorajes
- 6.- Fianzas
- 7.- Seguros, etc.

Aquí observamos qué es el sistema financiero, y cómo está agrupado, así mismo observamos los tipos de instituciones que hay, y los instrumentos que tienen y pueden presentar al mercado ya sea de forma directa o indirecta, obviamente para poder prestar todos estos servicios del sistema financiero hay que tener bien determinada una estructura de forma global y también en lo individual, para que así se pueda prestar un bien o servicio adecuado. Para esto es importante empezar a relacionar este capítulo con el primero el cual nos habla de forma directa de lo que es la calidad, aquí es en donde empiezo a determinar la pauta para poder llevar a cabo la relación de la calidad dentro del sistema financiero, más adelante hablo de esta interrelación que existe tanto de forma conjunta como de forma independiente en específico en la Banca, y en especial en un proceso determinado.

CAPITULO III CALIDAD EN LOS SERVICIOS

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Se debe considerar que para poder tener un buen servicio a cualquier nivel así como eficaces productos dentro de una empresa, lo primero que hay que hacer es mirar para adentro de la misma, puesto que es muy importante considerar que la calidad y el servicio empiezan por uno mismo.

Todo grupo financiero tiene la capacidad de poder ofrecer distintos servicios los cuales se acoplan de distintas formas en base a las necesidades de los clientes.

Para poder llegar a ofrecer tanto los productos como servicios, es importante que el personal de promoción tenga la capacidad de diferenciar cuales son las necesidades reales de los clientes puesto que en base a ello se podrá brindar un mejor servicio, y será más fácil encontrar la solución a los clientes, por lo que es de suma importancia capacitar al personal de forma continua.

Se debe tomar en cuenta para el servicio muchas constantes para poder llevar ofrecer un estándar. Es importante remarcar que si nos enfocamos al servicio que cada uno de los clientes desea es mucho muy variado, pero se llegan a tener estándares y parámetros para poder considerar un buen servicio en general.

Debemos considerar primordialmente los siguiente:

I.- EL SERVICIO

A) EL SERVICIO Y EL CLIENTE.

Es de suma importancia poder definir y determinar qué es lo que podemos entender por servicio y luego cómo lo enfocamos a los clientes.

Es necesario para ello considerar antes que nada una vez que ya se definió cual es la meta de la empresa o negocio, así como cuál es el nicho de mercado en el cual vamos a encontrarnos, poder entender cuales son las necesidades de los clientes, y saber cuáles podemos nosotros como empresa satisfacer y cuales

no podemos (Es importante aquí saber diferenciar las fortalezas y debilidades que tenemos para poder hacer conciencia hasta que punto podemos ofrecer algo).

Es importante tratar de entender cuales son las necesidades reales de los clientes, puesto que muchas veces se cree que sabemos qué es lo que el cliente desea, y no se llega a poner atención en la causa real por la cual el cliente lo desea.

El tratar de entender al cliente es lo más importante, puesto que de ellos netamente una empresa de cualquier índole sobrevive, es por ello que se hacen estudios de mercado muy concienzudos para poder definir y estandarizar un poco lo que los clientes realmente valoran y de esa forma poder satisfacer sus necesidades.

Toda empresa se debe directamente a sus clientes puesto que son ellos los que le dan ese crecimiento y le marcan la pauta a seguir durante todo el tiempo de vida útil de la misma.

B) LO QUE EL CLIENTE VALORA.

Este es uno de los puntos más difíciles de llevar a cabo, puesto que cada cliente es totalmente diferente a los demás, ya que lo que para uno es importante para el otro no y así de forma recíproca. Es aquí donde surge la duda: ¿Qué hay que hacer para tratar de entender al cliente?

Para tratar de contestar esta respuesta es importante definir primero cual es la misión de la empresa y en base a ello hay que ir diferenciando cuales son las necesidades reales por las cuales el cliente llega a elegir nuestro producto en vez de otros.

EJEMPLO: Dentro de una empresa de servicios financieros, lo que se maneja en groso modo es el manejo del dinero, es aquí donde se llega a preguntar uno ¿Qué es lo que mi cliente desea de mí? Aquí surgen varias respuestas.

- Altos intereses
- Velocidad en las transacciones
- Trato cordial
- Distinción en jerarquías

De algunas de estas respuestas uno puede tratar de priorizar cada una de ellas, es obvio que en general las necesidades pueden ser muy parecidas, pero no todos buscan lo mismo, es por ello que las empresas deben saber de forma global o general cual es su objetivo y posteriormente cómo pueden llegar de forma más fácil al mismo. De todo esto podríamos llegar a decir que dentro del servicio hay dos jerarquías, la primaria y la secundaria, las cuales son

Primaria. Los servicios que satisfacen las necesidades por las cuales el servicio ofrecido se originó. En el ejemplo sería el dar altos intereses.

Secundaria: Son aquellos servicios los cuales ayudan a complementar la idea primaria, que sería en el ejemplo el dar un trato cordial a la vez que se le da al cliente altos intereses.

C) COMPETENCIA POR SERVICIO.

Existen muchos negocios los cuales han tratado y pueden satisfacer las necesidades humanas, por tal motivo se ha enfrentado de forma directa a lo que es la competencia; antes solamente la persona o la empresa tenía que poner especial interés en combatir los costos, pero ahora en la actualidad también debe pensar en vigilar lo que hace el competidor como son los precios, la participación en el mercado, la presentación de los productos, los puntos de venta, sus innovaciones, etc.

Aquí podemos observar que la competencia tiene gran importancia puesto que si uno, no trata de ir a la vanguardia y conocer más y mejores opciones para no ser obsoletos en el mercado no llegaremos a ser competitivos, también es importante mencionar que muchas veces cuando uno hace alguna mejora o un producto innovador y práctico, no falta quién lo copie, lo mejore y comercialice a mitad de precio. La única protección posible ante este tipo de competencia pareciera ser la retirada, pero la única estrategia redituable es el desarrollo de opciones de competencia.

Las opciones de competencia son creadas y manipuladas por la misma empresa, la cual más que buscar el liderazgo en costos bajos, o en nuevos productos, si la empresa se orienta a lograr una distinción en su mercado por satisfacción del cliente, el competidor poco podrá hacer al respecto, ya que el servicio radica en el personal. El servicio no lo da la tecnología ya que esta sólo se desarrolla para apoyar a los trabajadores en sus labores, pero ellos que son los prestadores de servicio y que son los que tienen contacto con el cliente la empatía es un elemento de suma importancia en el servicio.

Es por tal motivo que el desarrollo del personal requiere estar orientado para que realmente pruebe ser eficiente. Esta orientación empieza con un análisis que comúnmente se aplica como parte de la planeación estratégica. El objetivo primordial es identificar actividad por actividad cuáles son los aspectos que nos distinguen, en qué somos mejores que la competencia, o en qué somos peores. Igualmente se puede aplicar tal proceso de análisis al competidor.

Para las empresas donde los componentes de los servicios son vitales (las empresas comúnmente conocidas como servicios) existe una ventaja específicamente importante al adoptar este tipo de competencia. Existe una característica inseparable de la producción y el consumo, esto es, cada momento en que hay contacto entre cliente y prestador de servicio, se da un momento de verdad, siendo las características de ese contacto trascendentales y, por tanto, una oportunidad de llegar a la innovación.

Como cada contacto presentará características diferentes, la habilidad por parte del prestador de servicio es el potencial necesario a desarrollar, esto no se logra con sólo cursos de capacitación, requiere esfuerzo de toda la organización para comprender cual deber ser el verdadero sentido de las reglas, normas de conducta y políticas de la empresa, sabiendo dar cabida a la flexibilidad

D) EL CLIENTE INTERNO Y LOS PROVEEDORES EXTERNOS.

Este es uno de los rubros más importantes para el buen funcionamiento de una empresa, puesto que obviamente además de que la empresa ofrece un producto o servicio a los clientes, también depende de otros para poder llevar a cabo esa tarea.

Aquí es importante mencionar que la gente es la parte más importante de toda la empresa, puesto que en base a ellos gira toda esa maquinaria que es la empresa, metafóricamente podríamos decir que la gente es el engrane principal por medio del cual hace funcionar al motor.

En las empresas se debe tener una conciencia de apoyo mutuo a los trabajadores y entre los trabajadores; Podemos ejemplificar esta más claramente dentro de una empresa ensambladora de automóviles, dentro de la cual cada sección se dedica a llevar a cabo algún proceso en específico en el automóvil, como puede ser ensamblar el chasis donde cada uno de los obreros realizan una función específica, uno pondrá los remaches, otro las láminas, etc. después de esto se pasará a otro proceso en el cual se pondrán las partes eléctricas y también cada obrero pondrá una de las partes que le corresponda, cada una de estas áreas ensambladoras también tiene que surtir de el equipo y las partes necesarias para poder llevar a cabo su tarea, es aquí donde notamos que cada área de ensamble lleva a cabo una actividad pero si una de esas áreas falla la otra no podrá llevar a cabo su actividad, esto es a lo que me refiero cuando hablo de que hay clientes como proveedores internos.

Otro ejemplo sería cuando en un Banco se otorga un crédito a un cliente, lo primero que hará el ejecutivo es evaluar al cliente en base a información requerida para ver si es sujeto o no de crédito, posteriormente, se tendrá que solicitar hacer un avalúo el cual será hecho por otra área del Banco, así mismo también solicitará referencias bancarias del cliente a otra área y verificará referencias de clientes y proveedores, después el ejecutivo recibirá la respuesta de las distintas áreas y en base a eso podrá solicitar una línea determinada de crédito a un comité, el comité al tener toda la información necesaria podrá dar su visto bueno para que se le otorgue el crédito al cliente; como vemos si una de las partes no da respuesta en el momento necesario, se irá atrazando el proceso o en un caso extremo detendrá de forma radical el mismo, es aquí donde también vemos que hay clientes como proveedores internos.

De la misma forma los proveedores externos son aquellas empresas las cuales proporcionan determinadas partes o servicios para que la empresa pueda continuar con su producto y de esa forma poder ofrecer un bien con un buen servicio

El servicio que prestan los proveedores externos es de igual manera necesario para una empresa que le compra, puesto que en base al servicio que le ofrezcan podrá llevar a cabo sus objetivos. ¿Cómo es esto? En el mismo ejemplo de la ensambladora si se les llegan a acabar las rondanas o tuercas tanto en las áreas ensambladoras como en el almacén general, si un proveedor ofrece el servicio de proporcionar esas mismas rondanas en el mismo día por tenerlas en existencia y que se las hace llegar a la empresa, no importará a la ensambladora que cuesten un poco más pero sabiendo que las tendrá en el momento, a diferencia de otro proveedor que le puede ofrecer esas rondanas pero bajo pedido anticipado o en su defecto que las tenga pero no se las haga llegar a la ensambladora. Es aquí donde se observa el servicio en proveedores externos, puesto que para ellos la ensambladora de igual forma es su cliente.

Otro ejemplo de proveedores externos en un Banco sería cuando al aperturar una cuenta empresarial necesita dictaminar una escritura, en muchas ocasiones dependiendo del tipo de empresa así como de la necesidad del servicio que requiera, podrá ser necesario que el Banco solicite una dictaminación a un Bufete de Abogados externo al Banco, por obtener los datos de forma más rápida, para poder llevar a cabo la función de servicio al cliente en base a los estándares de calidad que marque el Banco.

II.-EMPRESA Y SERVICIO

A) AMBITO EXTERNO (Objetividad del mercado)

El ámbito externo para una empresa es de suma importancia puesto que es el poder determinar cuáles son las necesidades que se tienen en el mercado que se desea atacar, aquí se debe llegar a considerar algunas variables las cuales serán de gran importancia para poder determinar la estrategia a seguir para la empresa.

Antes que nada se debe determinar cuál será el nicho de mercado al cual se desea entrar para que de esta forma se pueda establecer la base de que determinado producto será para un grupo en específico.

También aquí es importante considerar cuáles son las necesidades que tienen los clientes o el mercado puesto que es en base a esto como una empresa atacará dichas necesidades.

B) AMBITO INTERNO (Relación con el personal, línea de mando vs línea de servicio, tecnología)

Considero que el ámbito interno dentro de una empresa es también de gran importancia, puesto que es aquí como había comentado anteriormente en el punto de los proveedores internos y externos, es en donde se dan un sin número de relaciones las cuales pueden afectar de forma positiva o demeritar el trabajo o el servicio ofrecido.

Es importante mencionar que el ámbito interno puede ser tan variado como una empresa o institución lo desee así como lo complicado que se presente o se quiera dejar.

Creo que lo primero sería el mencionar los factores internos de la institución como son, forma de ser del personal, líneas de mando (forma de actuar y decidir) así como la tecnología y motivación que exista; ya una vez que dentro de una empresa se define lo que es este tipo de relaciones, se podrá dar un buen

contacto con los clientes tratando de que el ámbito externo sea el apoyo para lograr dar satisfactores al mercado

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos son los más importantes

1.- Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto

2.- La calidad consiste en no tener deficiencias

Para poder explicar y entender mejor esto, es bueno poder definir primero algunas palabras que serán claves en la calidad.

Producto. Es toda salida de un proceso. Consiste fundamentalmente en mercancías, software y servicios. Las mercancías son cosas físicas: lápices, televisores en color, edificios de oficinas. La palabra software tiene más de un significado. El principal es el que se refiere a las instrucciones de los programas de ordenador; otro muy importante es el de información en general: informes, planos, instrucciones, asesoramiento, órdenes. Servicio es trabajo realizado para otros. Hay innumerables empresas que se han creado para proporcionar servicios en forma de energía, transportes, comunicaciones, entretenimiento, etc.

Característica de un producto. Es una propiedad que posee un producto y con la que se espera satisfacer las necesidades de ciertos clientes. Pueden ser de naturaleza técnica; por ejemplo, la gasolina que consume un vehículo, las dimensiones de un componente mecánico, la viscosidad de un producto químico, la uniformidad en el voltaje de un suministro de energía eléctrica. Las características de un producto pueden también tomar otras formas, por ejemplo, rapidez en la entrega, facilidad de mantenimiento, cortesía en el servicio.

Jerarquía de las características de un producto. Los productos se presentan en una especie de organización piramidal o jerárquica. En el vértice está el producto o el servicio completo. Debajo hay múltiples capas formadas por sistemas, subsistemas, etc. En cada una de ellas, los productos componentes tienen características que pueden ser definidas por especificaciones y procedimientos. En el último estrato hay numerosos elementos del conjunto total; por ejemplo, tareas de un procedimiento, propiedades de un material, o piezas de cambio. Para esas tareas o para esas propiedades, las características del producto se determinan mediante definiciones elementales, por ejemplo, la

temperatura de un horno, el diámetro de un árbol. Estas características del producto son, a menudo, consideradas características de calidad.

Ciente. Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto. Los clientes pueden ser internos o externos.

Cientes externos. Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o porque causa daños al entorno), etc.

Cientes internos. En toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que reciben se les llama clientes a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Usuarios. Los usuarios son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

Necesidades del cliente. Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas, y las características del producto han de satisfacerlas. Esto se aplica tanto a los clientes externos como a los internos. En el caso de los clientes externos, la respuesta determina la satisfacción del producto y, en consecuencia, la posibilidad de venta del producto. En el caso de los clientes internos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc. así como el nivel moral que reflejan los distintos departamentos internos.

Satisfacción del producto. Las características del producto que responden a las necesidades del cliente se dice que proporcionan la satisfacción del producto, situación decisiva para sus posibilidades de venta. En un mercado competitivo hay múltiples suministradores de características del producto. Las distintas variantes constituyen grados de satisfacción del producto y las diferencias asociadas señalan los segmentos del mercado que conquistarán los respectivos suministradores.

Grado. Al grado de satisfacción de un producto se le llama popularmente así, pero se puede designar como calidad de diseño. A los productos cuyas características se considera que satisfacen las necesidades del cliente en alto grado, se les llama productos de alta calidad. Algunas veces, estos grados

se fijan formalmente, como en el caso de las estrellas de los hoteles o de los tenedores en los restaurantes

Conformidad con las especificaciones. Algunas personas consideran que la calidad consiste en la conformidad con algunas normas, por ejemplo, conformidad con las especificaciones, con los procedimientos o con las exigencias. Tales definiciones pueden ser útiles para aclarar las responsabilidades que, con respecto a la calidad, tienen los operarios y los supervisores. En estos niveles, el personal puede tener falta de conocimiento de lo que son las necesidades de los numerosos clientes internos y externos. Sin embargo, deben tener claras cuáles son sus responsabilidades con respecto a la calidad. Y esto puede conseguirse fijándolas en términos de conformidad. Pero, ninguna de esas definiciones identifica adecuadamente las responsabilidades de la empresa en cuanto a la calidad. Para ésta, la definición debe establecerse en términos de satisfacción de las necesidades de los clientes, y ausencia de deficiencias.

Deficiencias del producto. Las deficiencias del producto pueden tomar la forma de entregas con retraso, fallas en la utilización, errores en las facturas, desperdicios o reclabraciones en la factoría o cambio en el diseño. Cada uno de estos acontecimientos es el resultado de alguna deficiencia del producto o del proceso. Y todos ocasionan disgustos a los clientes.

Insatisfacción del producto. A consecuencia de las deficiencias del producto el cliente queda insatisfecho. Los clientes externos expresan su disgusto en forma de quejas, devoluciones o reclamaciones. Si la respuesta a estas insatisfacciones es inadecuada, o el disgusto es muy grande, el cliente externo puede dejar de comprar el producto. Estas reacciones producen su impacto en el proveedor, con una combinación de menores ventas, mayores costes, menores entregas a tiempo, menor productividad, etc.

Las deficiencias del producto pueden también impactar a los clientes internos que, entonces, expresan su insatisfacción en forma de quejas internas. Si la respuesta es inadecuada, o el nivel de disgusto es alto, las consecuencias son un deterioro de la cooperación entre departamentos, mutuas acusaciones, baja moral, etc., que también contribuyen a la reducción de las ventas, a la elevación de los costes, a los envíos fuera de tiempo, a una reducción de la productividad, etc.

La satisfacción y la insatisfacción del producto no son opuestas. Casi siempre estos dos conceptos están relacionados. La satisfacción tiene su origen en las características del producto, y es por lo que los clientes lo compran. La insatisfacción tiene su origen en la no conformidad, y es por lo que los clientes se quejan. Hay muchos productos que dan poca o ninguna insatisfacción y los proveedores lo hacen saber. Pero los productos no se venden porque algunos de la competencia dan una mayor satisfacción.

III.- DIMENSIONES DE CALIDAD

Leonard Berry dió una contribución de suma importancia a lo que es la calidad, puesto que dió sus Dimensiones de Calidad que él refiere como las "dimensiones totales del funcionamiento del servicio". Berry definió que existían dimensiones Tangibles, la Fiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y la Empatía.

a) Tangibles:

La parte visible de la compañía dice tanto de las personas que en ella laboran como su aspecto personal. Aunque en ocasiones el reconocimiento y la preocupación por el área de trabajo se ha generado bajo la premisa de que los empleados rendirán más si cuentan con instalaciones limpias y agradables, la intención es reconocer que esas mismas sensaciones son percibidas por el cliente en las áreas de acceso al público. En tales condiciones, el medio ambiente que producen los bienes materiales con los que cuenta la empresa, afectan en dos sentidos:

Uno es la percepción del cliente sobre el servicio que solicita, no basta con prestar un servicio de calidad, es necesario ser vista como una empresa de calidad.

El otro sentido en que las instalaciones pueden afectar al servicio es en la disposición de los prestadores del mismo, dado que las instalaciones afectan el rendimiento de las personas el prestador de servicio en su función de representante de la empresa sufre un efecto que probablemente se equipare al de los demás trabajadores, sin embargo las consecuencias de ese efecto son mucho mayores en tanto al trato que debe prestar al cliente.

b) Fiabilidad:

La Fiabilidad es la dimensión que directamente se relaciona con el producto que estamos ofreciendo, y por lo tanto con el sentido ortodoxo de calidad. La fiabilidad, es la dimensión donde podrían clasificarse los métodos estadísticos, los sistemas de control de calidad y los controles de proceso. Se debe enfocar el control de calidad que al producto se imponga, es el mundo de las estadísticas y las especificaciones que tienen como objetivo el asegurar un funcionamiento constante de los productos vendidos. A través del examen de las necesidades gustos y derechos de los consumidores, el productor de bienes o servicios puede obtener las normas de calidad reales y las normas de calidad sustitutas. Por lo que mientras que para el cliente el requisito de calificar algo bueno puede ser el color del producto, la norma interna puede ser milímetros de pintura.

Al establecerse un control de calidad se llegó a una pregunta ¿Qué ha de controlarse?, lo cual se trató de definir como el producto terminado o el proceso. En un principio se llegó a controlar el producto

terminado, pero se identificó que el control del proceso llevaría a un ahorro por desperdicios y productos defectuosos.

Se cuestionó quién debía llevar a cabo el control de calidad: si los inspectores o el mismo operario, y surgieron muchas teorías sobre las reacciones en uno y otro caso.

En el área de los servicios, el control de calidad resulta un cuanto distinto siempre que el desempeño de los servidores no es ajustable mediante tornillos y tuercas. De cualquier manera, el uso de estadísticas es ampliamente recomendable por lo que a la retroalimentación se refiere. El uso de estadísticas puede orientar a la organización hacia la evaluación periódica de sus procedimientos. Operación que por sí misma constituye una fuente potencial de ahorros de tiempo y recursos tanto humanos como materiales.

c) Responsabilidad:

Esta dimensión intenta describir el grado de atención que los prestadores de servicio dan a la clientela. Esta atención se deriva de la percepción que el servidor tiene de la importancia que tiene el cliente de acuerdo al monto de la transacción. En otras palabras, se refiere al grado de importancia que el servidor le confiere al cliente.

d) Seguridad:

Esta dimensión se refiere a la confianza percibida por el cliente con respecto al negocio que realiza con la empresa. En una clasificación general, probablemente la seguridad que refleja la empresa es percibida por el cliente en dos aspectos. Por los conocimientos técnicos de la institución, a través de personal calificado, conocedor del producto, servicios y mercado de lo que se le ofrece al consumidor. Se puede decir que aquellos mercados donde la información manejable por el cliente es restringida, ya sea por su complejidad técnica o por su disponibilidad, son especialmente afectados por la dimensión de la seguridad.

e) Empatía:

Por regla general toda persona que tiene un problema requiere de cierto grado de empatía de las personas que lo rodean, en las empresas el departamento que más requiere de esta dimensión es el de quejas y devoluciones, cabe mencionar que aún en las empresas existen los malos entendidos y los problemas con clientes insatisfechos. Esta es especialmente cierto en las empresas con alto grado de integración de servicio, donde el servicio se elabora sólo con la participación del cliente.

Al manejar la empatía, la empresa juega la carta más alta para mantener la fidelidad de su clientela. Como clientes insatisfechos no sólo esperamos la solución de nuestros problemas, sino también una disculpa o por lo menos una demostración de arrepentimiento. Si bien una persona llega a un cajero automático no espera más que su dinero o información sobre su cuenta, cuando se acerca a las ventanillas del banco está demandando mucho más. Espera amabilidad, cortesía en el trato. Características que sólo se desean y sólo se ofrecen entre seres humanos.

Como se puede apreciar, todas las dimensiones buscan sólo el propósito de hacerse digno de confianza bajo el criterio del cliente. Esto es sólo un reflejo de lo que en mercados diversos se menciona como

"entre hacer negocios con un amigo o con alguien bien hecho y barato, siempre se escogerá al amigo."

IV.- CALIDAD EN LA BANCA

El servicio de calidad que se busca dar en una Institución Financiera como lo es la Banca lo podemos englobar en dos opciones de clientes:

- | | |
|---------------------------|---|
| a) Cliente con superavit. | Que es el cliente que llega a invertir o a exigir tasas redituables.
A este tipo de cliente se le trata de ofrecer rendimiento, seguridad, confianza, y una atención esmerada. |
| b) Cliente con deficit. | Que es el cliente que llega a solicitar créditos de algún índole.
A este tipo de cliente se le ofrece dinero, buenos intereses y atención esmerada. |

Dentro de este rubro podemos mencionar que la Calidad Total aunque la lleva a cabo el prestador de servicios, marca la pauta el mercado y en su caso específico el cliente, el cual es quién determina que tipo de servicios necesita, muchas veces lo que puede llegar a buscar un cliente pueden ser sólo buenas tasas, (rendimientos) pero si a eso se le da un plus como es el servicio en el momento ,como en el servicio postventa, el cliente considerará que ahí es donde esta la calidad requerida.

Es importante mencionar que el servicio nunca se acaba, puesto que la labor de un promotor no sólo esta en vender algún producto o servicio, sino también en el dar una continuidad para hacer que el cliente sea un cliente realmente satisfecho, lo cual puede ayudar para que cuando posteriormente esa persona requiera de algún servicio financiero, podrá decidir por el plus ofrecido. En las empresas de servicio quién tiene la mayor importancia dentro de la empresa es el mismo vendedor o promotor, puesto que es el quién tendrá el contacto directo ante el cliente y es en ese momento el la empresa ante el cliente.

Obviamente para poder tratar de dar el mejor servicio al promotor se le tiene que capacitar de forma adecuada. Es aquí donde el asesor financiero deberá tomar en muchas de las veces algún riesgo por el cliente como bien capacitado para orientarlo de forma adecuada. Como ejemplo podemos tomar el otorgar un crédito, en el cual en base al análisis que lleve a cabo el ejecutivo se tratará de minimizar el riesgo en el mismo, así como en muchas de las ocasiones con una buena asesoría se le puede orientar al cliente sin necesidad de que este llegue a pedir algún tipo de crédito, sino solamente la asesoría.

Podemos considerar que hay variables las cuales afectan a la forma de actuar de las personas como son:

VARIABLES. (Son todas aquellas características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, intensidad o ambas cosas)

Hay variables dependientes e independientes

1.- Dependientes. Es una respuesta en la cual influye la variable independiente

Como variables dependientes podemos mencionar:

- | | |
|-------------------------------|---|
| a) Productividad | Puede llegar a ser algún servicio ofrecido el determinar el nivel de respuesta y efectividad que de el mismo servicio.
O también en nivel de eficiencia que tiene algún departamento. |
| b) Ausentismo | Esto es de forma medible dentro de la organización |
| c) Rotación de personal | Llega a ser en algunos casos conveniente para evitar el enviciamiento de las partes, así como sirve para la misma capacitación del personal del grupo financiero. |
| d) Satisfacción en el trabajo | Es un factor de suma importancia, puesto que para que todo un grupo pueda dar buenos resultados, se debe tener primero al equipo de trabajo satisfecho con lo que hacen así como el tratar lograr que las partes se pongan la camiseta del grupo. |

2 - Independientes: Afectan a las dependientes, es la causa supuesta de la variable dependiente.

Algunas de las variables independientes pueden ser:

- a) Percepción
- b) Aprendizaje
- c) Motivación

* (las características personales son independientes y son difíciles de cambiar)

Considero que la motivación es uno de los factores más importantes dentro de un grupo financiero puesto que con ella se puede lograr obtener grandes resultados, para esto es importante definir cual es la importancia de la motivación.

La motivación es: - aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas - siempre ha sido un tema tan importante como enigmático para los gerentes. Es importante porque los gerentes, por definición, dirigen el trabajo de la empresa a través de otros empleados. Es preciso que comprendan por qué la gente se comporta de determinada manera para poder influenciar su comportamiento en una forma que la organización encuentre deseable. La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. Además, existen diversas teorías sobre lo que motiva a la gente y por qué. Estas teorías difieren en lo que implícitamente insinúan que debe hacer un gerente para lograr la motivación eficaz.

La motivación no es la única influencia sobre el nivel de rendimiento de una persona. Otros dos factores que deben tomarse en cuenta son la habilidad del individuo y su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño; este factor se denomina percepción de su función. La motivación, las habilidades y la percepción de función están relacionadas entre sí. es así que si cualquiera de los factores es bajo, el nivel de desempeño probablemente será bajo, aun siendo altos los demás factores.

La motivación de los empleados esta dado por las características individuales de la personas que ya las trae consigo, las características del oficio como son la forma de hacer las cosas, requerimientos técnicos y prácticos, etc; y las condiciones del trabajo que pueden ser el lugar físico, el ambiente de trabajo, los satisfactores internos, etc.

Dentro de una estrategia debe haber un plan de servicio en donde se deben enfocar a 3 causas principales que son:

Estrategia de servicio: *Personal

Se debe observar las necesidades que se tienen con el personal ya sea desde el hecho del servicio que ofrecen, la selección, la capacitación y la motivación que se les da

*Cliente

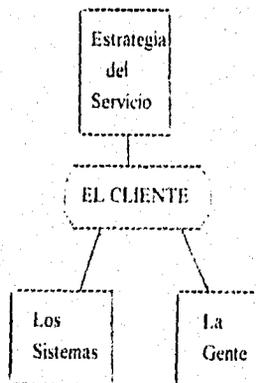
Es importante detectar cuales son los nichos de mercado a los que se va atacar, para determinar que tipo de clientes se tendrá y de esa forma ver como se les puede dar satisfactores de acuerdo a las necesidades que se detectan.

*Sistemas

Es el nivel tecnológico y práctico con el cual cuenta la empresa para poder llevar a cabo el servicio ofrecido.

Es importante considerar la eficiencia organizacional orientada hacia el cliente, de esto habla Karl Albrecht, en su Triángulo del Servicio, en donde incluye los tres factores necesarios en una organización, se enfoca directamente a lo que es el personal, los sistemas y la estrategia de servicio.

TRIANGULO DE SERVICIO



1 - EL CLIENTE

Para cualquier tipo de organización es importante conocer las necesidades y requisitos del cliente, así como también lo que espera de la compañía. De esta forma es como se iniciara un cambio en la organización orientado al cliente.

El cliente puede llegar a percibir los servicios de forma diferente, puede haber dos tipos de servicios.

a) Servicio Visible: Cuando el servicio haya sido bueno o no dejó huella en el cliente.

b) Servicio Invisible: Cuando solamente el mal servicio deja huella pasando por desapercibido el buen servicio.

Al cliente no le importa lo que está pasando adentro de una organización, en la compañía no debe existir obstáculos para la prestación de servicios de calidad.

Aquí es donde se observa la lealtad del cliente al producto, se da solamente en los casos que exista una lealtad de la empresa al cliente, a través del ofrecimiento de un servicio siempre satisfactorio.

La experiencia también es importante puesto que es lo que el cliente siente u observa al completarse el ciclo del servicio recibido. (*) Es necesario que exista un responsable de este ciclo de principio a fin, ya que de no existir, la experiencia recibida por el cliente en alguna parte del ciclo puede ser mal manejada y cambiar las expectativas del cliente, pudiendo alterar así su evaluación del servicio.

(*) CICLO DEL SERVICIO: Es una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. (7)

2.- ESTRATEGIA DE SERVICIO.

La estrategia de servicio proporciona una forma de posicionamiento del servicio en el mercado. Sirve a la gente dentro de la empresa a conocer el negocio para el que trabajan, las operaciones clave y lo que se espera de ellos. "Es un principio organizacional que permite a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distinguen muy bien ante los ojos del cliente". (8)

(7) "GERENCIA DE SERVICIO" KARL, ALBRECHT Y R. ZEMKE, Pág. 37. Edit. LEGIS, 1990.

Se compone básicamente de tres elementos: la investigación de mercados, la misión y los valores de la organización. Estos tres elementos conforman las bases de toda estrategia de servicio, la cual puede incluir términos tales como: rapidez, eficiencia, precios, comodidad, lujo, cuidado, interés, flexibilidad, diversión, y todo concepto que pueda incluirse en las tres bases de la estrategia.

La estrategia de servicio es una política de la empresa imprescindible para lograr un cambio cultural en la organización orientado al mercado.

PAQUETES DE SERVICIOS: Es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente.

3.- El sistema de servicio.

Se requiere sistematizar el servicio, con el fin primordial de cumplir con las expectativas del cliente, a través de sus experiencias al recibirlo. En la medida que el cliente va aumentando sus experiencias con un producto o servicio, sus expectativas van cambiando, y en este aspecto es donde cae todo el peso de la continuidad de un negocio.

"Es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente" (9)

El sistema se define a partir de la oferta de servicios que proporciona la empresa. Esta oferta se da a través de lo que se denomina paquetes de servicios. Existen dos tipos:

a) **Servicios Principales:** Es el servicio básico que ofrece la empresa, el giro en el que se encuentra define en gran medida este paquete.

b) **Servicios Secundarios:** Es aquel que complementa y da valor agregado al paquete de servicios principales.

Es importante determinar que no se puede dar el lujo de implementar un sistema que no cumpla en su totalidad las necesidades y expectativas del cliente. Un sistema de servicios mal planeado está orientado a la organización y no al cliente, por lo cual el sistema de servicios debe ser ante al cliente como algo sencillo y fuera de toda complicación.

(8) "GERENCIA DEL SERVICIO" KARL, ALBRECHT Y R. ZEMKE, Pág. 65, Edit. LEGIS, 1990.

4 - El personal

En la actualidad se cree que cualquiera puede llevar a cabo la labor de tener contacto con el cliente, pero para poder desempeñar esto de forma eficiente, se requiere de algunas características como son la madurez, autoestima, talento social y tolerancia.

Para todo esto es necesario contar con un departamento de selección que proporcione gente con dichas características.

También es necesario contar con un buen plan de capacitación que permita el enriquecimiento del personal y la mejor comunicación con el cliente, de esta forma se da la humanización en el servicio. Dentro de las organizaciones deben existir valores, normas e ideologías que dan una cultura de servicio, de tal forma que todo el personal debe estar involucrado en el servicio, por lo que se puede decir que hay gente o personal de servicio primario, secundario y de apoyo al servicio.

Servicio primario: Es quién tiene contacto directo con el cliente.

Servicio secundario: Es quién sirve al cliente, aunque llega a tener poco contacto con el cliente.

Apoyo al servicio: Es el resto del personal dentro de una empresa.

RELACION ENTRE FACTORES

Cada una de las líneas del triángulo del servicio tiene un significado especial en el concepto de Gerencia de Servicio.

La Línea No. 1 conecta la estrategia de servicio con el cliente, y representa la orientación al mercado y la comunicación de dicha estrategia al mismo.

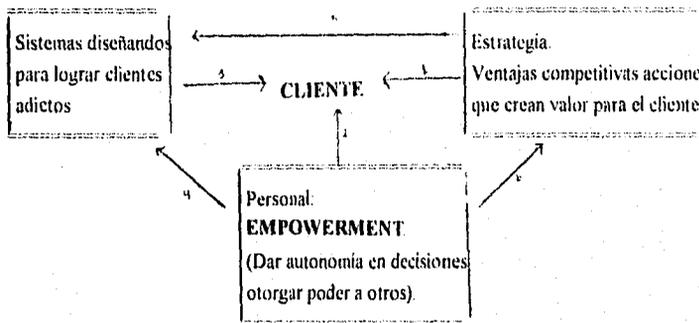
La línea No. 2 conecta al personal con el cliente, y representa la experiencia del cliente en el ciclo

La línea No. 3 conecta a los sistemas de servicio con el cliente, y representa la orientación que deben de tener éstos al consumidor, y la experiencia del mismo con ellos.

La línea No. 4 conecta al personal con los sistemas, ésta representa la necesidad de que ambos se complementen para la consecución de un servicio de calidad

La línea No. 5 conecta la estrategia con los sistemas. Esta representa la necesidad de que el diseño y desarrollo de los sistemas deben deducirse a partir de una estrategia.

Por último, la línea No. 6 que conecta al personal con la estrategia, representa la cultura que une a la empresa con el personal.



Momentos de verdad:

Es cuando el cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y que debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión.(9)

Estos contactos del cliente con la compañía toman mayor importancia cuando son directamente con los empleados. Un momento de verdad mal manejado por alguna persona puede provocar la pérdida de un cliente, a pesar de que en ocasiones anteriores estos momentos hayan sido positivos.

Se debe orientar a la compañía hacia las necesidades individuales de cada uno de los clientes para que de esta forma los momentos de verdad sean positivos.

Es importante mencionar que al cliente no le interesa el equipo con el que se cuenta, las instalaciones, políticas, procedimientos, objetivos o estrategias, lo único que le interesa es el satisfacer sus necesidades.

Es de suma importancia comentar que el personal que tiene el contacto directo con el cliente es quien satisface gran parte de las necesidades del cliente, por tal motivo hay que capacitar y saber delegar responsabilidades para que se pueda atender al cliente de forma eficiente

1.- Criterios de calidad

2.- Estándares

(9) "GERENCIA DEL SERVICIO", Karl Albrecht y R. Zemke, Pág. 26 y 27, Edit. LEGIS, 1990.

TEMA IV

MODELO DE ANALISIS Y EVALUACION DE CREDITO

Es el proceso de investigación o diagnóstico previo a la decisión de prestar, durante el cual se estudian de una manera objetiva e impersonal diversos aspectos relevantes, históricos, presentes y futuros de un beneficiario potencial, con argumentos basados en un estudio profundo de las amenazas y oportunidades que presente el medio ambiente que le rodea y las ventajas y desventajas que éste tiene en comparación con sus competidores

a) Bases para el otorgamiento de Crédito

Al analizar un crédito surgirán siempre las tres preguntas básicas

¿Para qué requiere el crédito?

¿Cómo lo va a pagar?

¿Cuándo lo va a pagar?

Para conocer esta respuesta, el funcionario de crédito se ve obligado a tomar en consideración cuatro factores que son, la base sustentadora de la decisión del crédito

1.- CARACTER

Voluntad que tiene el deudor para pagar el crédito que le hemos concedido

2.- CAPACIDAD

Su habilidad para poder cumplir con el compromiso

3.- CAPITAL

Su potencial económico, el cual le permitirá en el último de los casos, hacer el pago correspondiente

4.- CONDICIONES

El carácter y la capacidad del deudor, el capital de su negocio o el suyo propio y las condiciones económicas generales o particulares que existen, son técnicamente, las bases que deben servir y que deben analizarse para una adecuada decisión en el otorgamiento de los créditos

No obstante, jamás podremos encontrar un patrón rígido para decidir si un riesgo de crédito es o no aceptable. Es preciso que se tomen en consideración siempre en forma conjunta y que cada quien fije su

propio índice de seguridad, el cual le permita valorar los resultados de su investigación con cada uno de sus clientes

Se dan casos en que uno u otro de esos cuatro elementos resultan débiles y uno u otro de ellos resultan sumamente fuertes, no obstante, hay que señalar que, deficiencias en carácter o capacidad no pueden ser superados por excesos de capital.

Para esto debemos analizar más detalladamente que son cada uno de estos cuatro factores anteriores:

CARACTER

Hay muchas definiciones de carácter, pero la que necesitamos señala el carácter como los modos o formas de comportamiento de un individuo y su personalidad moral en general. Este aspecto es de primordial importancia, pues significa que en el deudor no sólo debe existir la voluntad de pago, sino la firme determinación de hacerlo oportunamente, dada su cualidad de carácter "íntegro" o bien encauzado. Por el contrario, si falte ese carácter, podría afirmarse que no existe la intención de cubrir el adeudo y que, además habría el propósito de defraudarnos.

Por supuesto que el carácter del deudor no es por sí sólo suficiente para que el crédito le sea concedido, este es, fundamentalmente, el catalizador de la energía que puede existir entre la capacidad y el capital. Se le coloca, no obstante, como el factor básico que proporciona la fuerza para que el capital redima el crédito.

La única forma que existe para tratar de conocer el carácter de un deudor es mediante el contrato directo, o sea, el más cercano que sea posible tener con él.

CAPACIDAD.

Es un atributo individual, como lo es el carácter. Podemos decir que esta habilidad o cualidad significa la habilidad que tiene el solicitante para conducir su negocio. No siempre coexisten en la misma intensidad, carácter y capacidad, por ello, aún cuando se investiguen simultáneamente deben apreciarse en forma distinta.

Una persona que tenga capacidad y carácter tendrá cuidado de no obligarse más allá de lo que sea dado cumplir en el futuro. Esta es una regla de oro para aquellos que tienen la fortuna de contar con esas dos muy grandes cualidades.

CAPITAL

El capital es el resultado del trabajo que actúa sobre las fuerzas o dones naturales. Tratándose de herramientas de trabajo, esta definición es lo bastante gráfica como para no precisar de nuevas aclaraciones.

Capital es el resultado de una labor previa, orientada en dirección definida, que elabora el trabajo de hoy al trabajo de mañana, con el propósito de obtener, mediante la actividad combinada, mejores resultados separados

En forma que estimamos incorrecta, éste ha sido el factor que reviste mayor importancia en la apreciación de un crédito por parte de aquellos que lo ceden, en detrimento del carácter y la capacidad del individuo

El capital es un factor tangible y tenemos una unidad para medirlo - el peso, es decir, la moneda, se exhibe normalmente en un balance y su importancia descansa en el hecho de que con pesos se pagan las deudas. Sin embargo, sin voluntad de pagar, "aunque se tengan pesos, no se pagan las deudas".

Para el funcionario de crédito, el capital es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse como la suma de riqueza que el deudor tiene como reserva para poder, en su tiempo, redimir el crédito. Representa también el resguardo del deudor que le permitirá absolver las pérdidas que sufren su negocio o actividad, siempre y cuando exista un margen de seguridad, que deberá estar proporcionado al riesgo de pérdida y al crédito reconocido

Al investigar el capital, deberá determinarse su cuantía, su origen y desarrollo en la historia del negocio, ya que los registros contables, si están recta y eficientemente llevados, reflejarán parte del carácter y la capacidad del deudor.

CONDICIONES

A más de los factores anteriormente descritos, que son inherentes al deudor, existe un cuarto factor básico a considerar en el otorgamiento o reconocimiento de un crédito y éste es externo al acreditado.

Las condiciones económicas existentes en el país, en la comunidad, o en su mercado en particular. Importa mucho tomarlas en cuenta, puesto que nadie escapa de la influencia buena o mala que pueden tener sobre un sujeto de crédito, aunque en el presente éste reúna todas las cualidades necesarias.

Es preciso que tomemos en cuenta que la mayor parte de los negocios están sujetos a movimientos externos tales como:

- A Las estacionales, que son regulares o recurrentes
- B Las irregulares, que afectan al conjunto del mercado

Entre estos últimos, es necesario apuntar, sobre todo, los que se refieren al tipo particular de industria o negocio con el que se está tratando

PRINCIPALES CONCEPTOS DE TEORIA DE CREDITO

- 1.- Los bancos están en el negocio de tomar riesgos razonables. Ninguna tasa de interés puede ser tan alta que cubra la pérdida del capital
- 2.- Un banco es solamente una de las fuentes de financiamiento. No puede ni debe financiarlo todo, no todo financiamiento debe ser bancario
- 3.- La reputación del cliente es condición necesaria aunque no suficiente
- 4.- Debe haber un reconocimiento de la responsabilidad individual en cada ejecutivo que recomienda el crédito. Hay un elemento de juicio personal.
- 5.- El ejecutivo debe anticiparse a los acontecimientos en vez de relacionarse con ellos y comunicar de inmediato cualquier alteración en el crédito.
- 6.- Los tipos de préstamos incluyen los tradicionales a la industria y al comercio para necesidades de capital de trabajo. Para clientes sólidos se puede contemplar capital de trabajo permanente, en forma de puente

Los créditos a plazo requieren cuidadosas proyecciones del flujo de caja que se utilizara para pagar

Otros tipos de prestamos con características especiales pueden ser:

- Bienes raíces
- Construcción
- Personales
- Agroindustria
- Instituciones Financieras
- Gobierno
- Financiamiento Industrial
- Financiamiento de Proyectos
- Financiamiento de Importación/Exportación

7.- Préstamos que deben recibir atención superior para otorgarse:

Para suscribir capital

Cartas de Crédito stand-by

Con concentración de garantías o mercado limitado a plazo, con pago final substancial

Sin garantías, cuando otros acreedores cuentan con garantía para adquisiciones no amistosas

Sin garantías, para un nuevo negocio o proyecto para candidatos politicos, etc.

8.- La experiencia ha señalado cierto tipo de préstamos de alto riesgo como son:

Con vencimiento de 7 años y más de 15 mill de pesos a plazo, con sistema de pagos crecientes
Cuando el riesgo total excede 320 mill de pesos, créditos con vencimiento de 10 años o más
Créditos para panteones, escuelas, discotecas, proyectos turísticos consolidación de pasivos con otros bancos
Créditos a una holding sin activos operativos de importancia
Préstamos quirografarios para constructoras

9 - Principales causas de malos créditos

No aplicar los criterios básicos de crédito
Tentación de aumentar los activos y utilidades
Falta de experiencia o capacitación
Fallas en el proceso de crédito
Préstamo de condición financiera "cash"

10 - Otras causas más específicas:

Falta de vigilancia en el crecimiento de los activos
Incomprensión por parte del banquero de la verdadera capacidad del cliente
Empresas familiares manejadas poco profesionalmente
Grupos grandes y complejos donde el tamaño se confunde con solidez
Pasivos contingentes
Demasiada confianza en la garantía

11.- Los préstamos malos se hacen en tiempos buenos.

12 - El banquero debe considerar para su decisión

Entorno
Administración
Situación Financiera
Garantías reales

13 - Deben vigilarse ciertas señales para detectar posible deterioro:

Aspectos Administrativos
Aspectos Financieros y de endeudamiento
Factores de entorno

II.- Qué hacer frente a síntomas de deterioro

Revisión interna. Cuanto esta en riesgo
 Consultar superiores
 Opinión de abogados
 Documentación

Revisión con el cliente Aclarar situación
 Reunión con consejeros
 Hablar con auditores

ANÁLISIS DEL RIESGO

Con el análisis crediticio, debemos considerar muy especialmente el factor riesgo. Desgraciadamente, el riesgo adopta formas tan diversas y aspectos tan falsos, que para detectarlo se requiere un minucioso análisis que debe realizar el funcionario de crédito, el cual, con suma prudencia, procurará reducirlo a su mínima expresión.

La palabra crédito tiene como sinónimo la palabra riesgo. Crédito y riesgo son siempre UNO. Por ello, es inocente pensar que el crédito puede existir sin el riesgo.

El éxito o el fracaso del funcionario de crédito radica principalmente, en la delincuencia que él permite.

Diremos que lo aconsejable es el que, fuese cual fuese el ramo que estemos atendiendo, debemos sostener una actitud crediticia firme y considerar el riesgo con gran cuidado.

Cuando el sujeto nos visita con el propósito de solicitarnos crédito, de ninguna manera debemos pensar que al individuo se le conoce a través de la charla.

No debemos envanecernos y creer que nuestra experiencia y larga práctica en el trato humano nos convierte, así como así, en magníficos psicólogos, capaces de catalogar de inmediato a nuestro interlocutor. ¿Cómo podríamos creerle, siendo que no conocemos bien, ni siquiera a los seres con quienes convivimos estrechamente?

Siempre se hará necesaria la minuciosa investigación la cual será de gran utilidad para tratar de definir un poco de forma más clara que es lo que se quiere y hasta que punto podremos ofrecer algún crédito

Para poder llevar a cabo una investigación de cada uno de los nuevos clientes de crédito debemos llevar a cabo lo siguiente:

1.- Datos oficiales del establecimiento

La fecha en que se inició el negocio nos demostrara la mayor o menor estabilidad de la compañía

2.- El registro Público

Nos indicará que la sociedad ha sido debidamente establecida y que ha cumplido con todos los requisitos que exige la ley

3.- La persona legalmente autorizada para suscribir títulos y operaciones de crédito.

Deberá ser punto sobresaliente de la investigación, pues es posible que si no logramos la firma de esta, en los documentos que nos suscriban, nos encontraremos ante la imposibilidad posterior de cobro

4.- Antecedentes de la empresa.

Deberá ser lo suficientemente concreta y concisa como para darnos una idea del desarrollo y antecedentes que haya tenido, con el objeto de que podamos predecir lo que sucederá en el futuro

5.- Referencias comerciales y bancarias

Nos indicará las características de la sociedad. Nos dirán si es ventajosa, si devuelve intereancia, si se "autodescuenta" y en fin, todas esas mañas y defectos que seguramente perjudicarán y causarán problemas

Así mismo, las referencias con otras instituciones financieras nos permitirá conocer el comportamiento en el manejo de cuentas y créditos

6.- Situación Financiera

Será el elemento primordial para evaluar horizontal y verticalmente la trayectoria del negocio, permitiendonos conocer la solidez de su estructura y la capacidad de pago y endeudamiento del ente analizado

Una vez que se cuenta con los elementos básicos para el análisis del riesgo deberán responderse las tres preguntas básicas del crédito.

¿Para qué requiere el crédito?

¿Cómo lo va a pagar?

¿Cuándo lo va a pagar?

Teniendo la respuesta de estas tres interrogantes podremos identificar el tipo de financiamiento, monto, plazo y garantías con que podremos contar, o en su defecto la necesidad de pedir garantías adicionales con el objeto de tener una segunda salida a la recuperación clara y una reducción del riesgo de la operación a su mínima expresión.

¿QUE PREGUNTAR ?

1.- La solicitud de préstamo ¿?

Cuánto dinero quiere el cliente

Por cuánto tiempo

Para qué lo necesita

2.- Antecedentes comerciales ¿?

Hace cuánto tiempo existe el negocio

Cuál es su actual forma legal

Hace cuánto tiempo que lo administra su actual gerente

Quiénes son sus principales dueños y su participación

La administración está a cargo de alguien distinto al dueño

3.- Naturaleza del negocio

Es una fábrica, comercializadora o de servicio

Cuáles son sus productos y servicios

Quiénes son sus clientes

Qué mercados cubre

4.- Planta y equipos

Se arrienda o se es propietario de instalaciones

Dónde están ubicados

Cuáles son las condiciones de arrendamiento

Se financia alguna parte de los mismos

Es adecuada la actual estructura para hacer frente a las necesidades futuras

5. - Personal

Cuántos empleados hay en las distintas áreas
Tienen sindicato los empleados
Participación familiar
Cuáles y quiénes desempeñan los cargos de autoridad
Hay gente capaz de asegurar la sucesión administrativa
En que condiciones esta su mercado laboral

6. - Relación patrimonial

Proporcionarán relaciones patrimoniales
Qué banco los atiende
Tienen inversiones y Dónde
Naturaleza de sus inversiones
Valor de propiedades y si hay gravamen
Se comparten los activos con alguien
Seguros con que cuentan
Garantizan los prestamos con bienes personales

7. - Relación bancaria comercial

Con qué bancos opera
Razones para cambiar de banco
Reciprocidad que esperamos
Características de prestamos vigentes
Les exigen garantías
Tipo de relación con los bancos
Reservas con que cuenta la compañía

8. - Fuentes financieras no bancarias

A que fuentes se recurre para fondearse
Financian socios y empleados
Naturaleza y alcance de los préstamos

9. - Proveedores

Principales proveedores
Plazos de pago y descuentos
Relación con proveedores
Hay transacciones con filiales
Cuentan con contratos o franquicias especiales

10.- Estados Financieros

- Cifras disponibles de ejercicios anteriores
- Cuentan con información interna al día
- Quién lleva la contabilidad
- Procedimientos contables que aplican
- Forma de pago de impuestos
- Plazos de crédito a clientes
- Políticas sobre crédito y cobranza
- Concentración de cuentas por cobrar y antigüedad
- Estado del inventario
- Tienen deuda amistosa
- Tendencia de ventas, costos y gastos
- Participación familiar
- Hay capitalización de utilidades
- Hay pasivo contingente

11.- Seguro

- Tipos y cobertura
- Están al corriente las primas
- Compañía de seguros

DOCUMENTACION MINIMA REQUERIDA

En cualquier solicitud de crédito de personas morales y/o personas físicas con actividad empresarial:

A) Estados Financieros por los dos últimos ejercicios preferentemente auditados y uno reciente con una antigüedad no mayor a cuatro meses con relaciones analíticas.

B) Copias certificadas de escrituras Constitutivas, Poderes y último aumento de capital social, así como Reformas, las cuales deberán ser dictaminadas por el área de jurídico.

C) En caso de solicitudes de dos o más empresas de grupo, se requiere además:

Estados Financieros consolidados del grupo con relaciones analíticas con antigüedad no mayor a 4 meses.

Si el principal accionista es persona moral copia certificada de las escrituras constitutivas y del último aumento de capital en la parte fija, el cual deberá mostrar a la persona física que posee la mayoría de las acciones de la empresa

D) Copia de alta ante la S.H.C.P. copia de la última declaración de ISR solo en el caso de personas físicas con actividad empresarial

E) En caso de avales se comparará con Estados Financieros o Relación Patrimonial con antigüedad no mayor a 4 meses y acta de matrimonio en caso de personas físicas

Para personas morales que finjan como avales se deberá solicitar estados financieros del último cierre de ejercicio y uno reciente con antigüedad no mayor a 4 meses, escrituras constitutiva, de poderes y del último aumento de capital social así como de reformas

F) Proyecciones financieras para créditos a plazo mayor de un año, en los siguientes casos

* Empresas en marcha, solo cuando el destino del crédito sea un proyecto para desarrollar un producto distinto al original

* Empresas nuevas

* Compras de activo fijo por un importe superior al 30% del valor del activo fijo reflejado en su balance o créditos mayores de \$ 10,000MN lo que resulte mayor.

FLUJO DEL PROCESO DE CREDITO

El flujo del proceso de crédito se da en base a los siguiente:

- | | |
|---------------------|---|
| a) Mercado objetivo | Se ve el nicho al cual se tramitara el crédito |
| b) Origen | Se determina cual es la necesidad de dicho crédito |
| c) Evaluación | Se lleva a cabo un análisis |
| d) Negociación | Es el determinar si es viable o no dicho préstamo |
| e) Aprobación | Se da en base a la aprobación de un Comité de Crédito |
| f) Documentación | Es tener toda la documentación necesaria |
| g) Desembolso | Dar el dinero |
| h) Administración | Es el dar el seguimiento |

*** Checar flujo de crédito en los anexos ***

IMPORTANCIA DEL OTORGAMIENTO DEL CREDITO ADECUADO

La ley de Instituciones de credito en su articulo 65 nos norma claramente los aspectos que deberan considerarse al otorgar cualquier tipo de financiamiento

Articulo 65

"Para el otorgamiento de sus financiamientos, las instituciones de credito deberan estimar la viabilidad economica de los proyectos de inversion respectivos, los plazos de recuperacion de estos, las relaciones que guarden entre si los distintos conceptos de los estados financieros o la situacion economica de los acreditados, y la calificacion administrativa y moral de estos ultimos, sin perjuicio de considerar las garantias que, en su caso, fueren necesarias. Los montos, plazos, regimenes de amortizacion, y en su caso, periodos de gracia de los financiamientos, deberan tener una relacion adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversion y con la situacion presente y previsible de los acreditados"

La clara identificacion del destino del credito, forma de pago y plazo en que generara los recursos, derivado de sus operaciones nos definira el tipo de credito idoneo para el sujeto.

Tipologia Estructural

CTT Capital de Trabajo Transitorio

Empresa: Capitalizada
Buenos margenes vs inflacion

CTP Capital de Trabajo Permanente

Empresa: Baja capitalizacion
Escasos margenes o Crecimiento muy grande

INVERSIONES A LARGO PLAZO

Empresa: Capitalizada
Buenos margenes vs inflacion
Generacion insuficiente en el corto plazo para cubrir adquisicion de activos fijos

Al identificar las necesidades de recursos de una empresa, se facilita el escoger las alternativas de financiamiento ideales, para satisfacerlas.

Una de las alternativas es a través de créditos bancarios

Necesidades

Tipo de Crédito

CTT (Capital de Trabajo Transitorio)

Pago a proveedores

Remesas en camino sobre el país

Pago de nóminas

Descuentos mercantiles

Pago de obligaciones

Préstamo Quirografario

etc.

Préstamo Colateral

Préstamo Prendario

(Un año de plazo)

Apertura de Crédito

*Simple

*En cuenta corriente

Créditos Comerciales

CTP (Capital de Trabajo Permanente)

Adquisición de Inventarios

Crédito de Habilitación o Avío

Financiamiento de ventas

Apertura de Crédito

Engorda de ganados

*Simple

Insumos permanentes de producción

*En cuenta corriente

(Plazo de más de 1 año y hasta 7 máximo)

INVERSIONES A LARGO PLAZO

Adquisición de activos fijos como son: Crédito Refaccionario

construcciones, instalaciones y

Préstamo con garantía en unidades industriales

edificaciones.

Apertura de Crédito

Reestructuración de pasivos

*Simple

Apertura de cultivos

Cría de ganados

Construcción de viviendas

(Plazo de más de 1 año y hasta 7 máximo)

INTEGRACION DEL PAQUETE DE APROBACION

A.- SOLICITUD AUTORIZACION DE CREDITO INDIVIDUAL

Con objeto de tener un conocimiento integral de los servicios que los acreditados utilizan de las empresas que conforman un Grupo Financiero se puede ir modificando el formato de Autorizacion de Crédito.

a) Solicitud de Autorización de Crédito Individual

El formato se utilizará en el caso de solicitantes de crédito, formen o no parte de algún grupo empresarial, debiendo requisitarse por cada empresa que solicite el crédito.

Todas las cantidades se expresarán en pesos.

El formato contendrá la siguiente información: **** REVISAR EL FORMATO EN LOS ANEXOS ****

1.- Banca a la que pertenece

Ejemplo: Banca Corporativa
Banca Empresarial

2.- Nombre del funcionario responsable de la cuenta

3.- Plaza a la que pertenece

4.- Nombre del Grupo al que pertenece

5.- Fecha de presentación al primer órgano de decisión crediticia que sancione la solicitud

6.- Fecha de vencimiento de la línea

7.- Nombre completo del solicitante, la razón social como aparezca en su escritura constitutiva, o acta de nacimiento

8.- Fecha de iniciación de operaciones crediticias o de cualquier índole de negociación con la institución, mencionando únicamente mes y año

9.- Registro Federal de contribuyentes del solicitante, incluyendo la homoclave

10.- Domicilio fiscal de la empresa

5.- Número de cuenta de cheques en la que se controlará el crédito otorgado, este control deberá llevarse en una sola cuenta de cheques

6.- Fecha de vencimiento de la línea

7.- Nombre completo del solicitante, la razón social como aparezca en su escritura constitutiva, o acta de nacimiento

8.- Fecha de iniciación de operaciones crediticias o de cualquier índole de negocios con la institución, mencionando únicamente mes y año

- 9.- Registro Federal de Contribuyentes del solicitante, incluyendo la homoclave
- 10.- Ubicación de las oficinas administrativas
- 11.- Domicilio de la planta o instalaciones en donde se desarrolla la actividad principal del solicitante
- 12.- Fecha de la calificación de cartera del solicitante (la más reciente que se haya realizado)
- 13.- Calificación que tiene asignada a esa fecha
- 14.- Se señalará la actividad específica que desarrolla la empresa, la cual debe estar incluida en el giro consignado en la escritura constitutiva. No es conveniente transcribir el giro en forma completa, ya que no permite identificar la actividad específica. En el caso de empresas que se dediquen a varias actividades, señalar las de mayor importancia.
- 15.- Se anotará el nombre de los accionistas y su participación en el capital social actual de la empresa, expresando en tanto por ciento. En caso de que el principal accionista sea una persona moral, indicar el nombre de la persona física que detente a su vez la mayoría de las acciones.
- 16.- Cuando se presente una empresa de grupo en forma individual se señalará el nombre de las demás firmas del grupo. Si el espacio resulta insuficiente, anotar el nombre de las principales empresas o personas físicas con actividad empresarial. En el caso de empresas que no forman grupo, este espacio quedará en blanco.
- 17.- Número de cuenta de cheques en donde se abonarán los recursos
- 18.- Se señalará la fecha a la cual se reportan los riesgos existentes (debiendo ser lo más reciente)
- 19.- Se anotarán los tipos de créditos solicitados, respetando el orden en que aparecen en el Catálogo de Cuantías. En primera instancia se detallarán los créditos de la cuenta "12" del catálogo seguido del canal del crédito, remesas y cobro, como otra relación así como las líneas de crédito calificadas con anterioridad y que se encuentren vigentes al momento de presentar la solicitud, independiente de que reporten riesgos o no. Cuando exista un crédito vigente que no se vaya a renovar, en el espacio de la columna de solicitada se cancela.
- En el caso de proponer líneas múltiples, éstas deberán registrarse en primer lugar, indicando el monto total de la línea, los tipos de crédito y sus importes, de acuerdo a lo indicado en las columnas 20, 21 y 22.
- En forma inmediata a la relación de créditos solicitados, señalarán como "recordatorio" los financiamientos específicos otorgados con anterioridad.
- Finalmente se anotarán como "riesgo no computable" las líneas para cobro inmediato, tarjetas Carnet Empresarial o cualquier operación considerada como no computable. Los créditos se numerarán para referirlos posteriormente en la hoja de términos y condiciones.
- 20.- En esta columna se anotarán los montos de líneas de crédito y financiamientos específicos autorizados con anterioridad, haciendo coincidir la cantidad con el tipo de crédito correspondiente de la columna 19.

21.- Se anotarán los montos solicitados, haciéndolos coincidir con la columna de tipo de crédito (19). Los créditos en dolares u otro tipo de moneda se presentarán en esa divisa debiendo anotar en la parte inferior el tipo de cambio controlado de venta correspondiente al día en que se fomule la solicitud.

22.- Se registrará el importe de los riesgos existentes por tipo de crédito, haciéndolos coincidir con la columna 19. En el caso de que existan varios saldos en un mismo tipo de crédito, ser presentarán en un sólo renglón por el importe total. Los riesgos derivados de créditos específicos se anotarán tnato en la columna de "Responsabilidades" (22) como en la "Solicitada" (21). Cuando existan créditos con sistema de pagos a valor presente, ésto se hará notar en la parte inferior del cuado y deberá tomarse en cuenta el riesgo total al que llegará el crédito, para efecto de los montos que se soociten posteriormente.

En el caso de riesgos en divisas se presentarán en el tipo de moneda operados.

Ejemplo:	Para los puntos 19 al 22		
CREDITO	AUTORIZADO	SOLICITADA	RIESGOS AL 15/MAY/96
1) Línea Múltiple hasta por:	\$ 5,000,000	\$ 6,000,000	\$ 0
2) Cobro Inmediato	\$ 0	\$ 500,000	\$ 0

23.- Se totalizará la columna 20,21 y 22 sumando los importes solicitados y los riesgos de financiamientos específicos anteriores. Para la suma se incluirán los importes en Remesas y no se considerarán los señalados como Riesgo No Computable

Para efectos de la suma los créditos en divisas se considerarán valorizados en pesos al tipo de cambio indicado en la parte inferior.

Es importante comentar que el total de esta columna, sera el que se considere para determinar los límites máximos del impute de las responsabilidades directas y contingentes a cargo de una misama pesona

24.- Se anotarán las líneas autorizadas por las filiales

25.- Se anotarán las líneas propuestas por las filiales

26.- Se anotarán las responsabilidades a la fecha de presentacion con las filiales

27.- Se anotará la totalidad de cada columna considerando los importes de filiales

28.- Se anotará el promedio de los 3 últimos meses y ek pultimo mes en colocación de recursos, así como el porcentaje de reciprocidad y productividad (revisando que se trate de la información más reciente posible)

29.- Se anotará el promedio de los 3 últimos meses y el último mes en la captación de recursos en los diferentes instrumentos

30.- En caso de contar con Fianzas o Seguros se deberá anotar el número de documentos con que cuenten así como el monto total de dichos documentos

31.- Nombres o firmas de los siguientes funcionarios

Director de Plaza

Subdirector de Plaza

32.- Visado del funcionario del área especializada

Ejemplo Firma del funcionario de fondos de fomento

Firma del funcionario de financiamientos internacionales

33.- Se pondrá el sello del órgano de decisión señalado, la fecha en que sancionó la solicitud y firma del secretario de dicho órgano

34.- Se pondrá el sello del órgano de decisión señalado, la fecha en que sancionó la solicitud y firma del secretario de dicho órgano

35.- En el caso del recuado para el Comité de Créditos Mayores se pondrá el sello de este órgano o, en su caso, el de jerarquía superior que haya otorgado la autorización final, la fecha en que sancionó la solicitud y firma del secretario de dicho órgano

(poner formato de solicitud de crédito individual)

B.- CREDITOS EN CARTERA VENCIDA

Los créditos que estén en cartera vencida y que se tramitan para poder llevar a cabo su pago pueden ser por:

1.- Reestructuración

Una reestructuración se puede llevar a cabo a través de

- Apertura de Crédito Simple con o sin garantía
- Reconocimiento de Adeudos
- Convenio Judicial

2.- Recuperación

La recuperación se puede realizar mediante:

- Dación en Pago
- Pago en Efectivo
- Sustitución de Deudor

3 - Condonación

La condonación se puede efectuar en

- Intereses Normales
- Intereses Moratorios

4 - Castigo y Quebranto

Los podemos efectuar en.

- Capital
- Gastos de Juicio

5 - Créditos Adicionales

Estos créditos se solicita su autorización de acuerdo a sus necesidades:

- Préstamo Prendario
- Préstamo de Habilitación o Avió
- etc

(formato de carera vencida)

C.- HOJA DE TERMINOS Y CONDICIONES

La hoja de condiciones es un anexo de la solicitud de autorización de crédito individual, que deberá contener en forma clara y precisa las características, términos y condiciones que deban cumplirse para el otorgamiento del crédito como son:

- 1.- Tipo de crédito
- 2.- Monto
- 3.- Fuente de Recursos
- 4.- Destino específico
- 5.- Plazo
- 6.- Tasa
- 7.- Forma de disposición
- 8.- Amortización
- 9.- Pago de intereses
- 10.- Comisión
- 11.- Garantías específicas a detalle con valores actualizados
- 12.- Mecánica operativa, para créditos que requieren acciones específicas de administración y control

13.- Otras condiciones, cuando se solicite liberación de prebvos, permisos, creación de fideicomiso o cualquier otra condición en que se afecte el riesgo con el banco

Asimismo es importante que se consideren los terminos y condiciones de los recordatorios

Es importante resaltar que cuando se trate de una misma garantía, fondeo, comisión, tasa, etc, para varios créditos indicar que son las mismas que el crédito

Cuando se trata de proyectos de inversión se debe indicar el valor total del proyecto, la aportación de los socios y la fuente de financiamiento externo, e indicar la forma en que el cliente realizara su aportación, en el apartado de destino

Es necesario poner el nombre del acreditado al principio de cada hoja de condiciones

Se deberán estampar los sellos del Comité de Crédito que haya sancionado la solicitud, así como la firma del secretario del mismo, en cada hoja de condiciones, ya sea que autorice o recomiende la propuesta

Ejemplo de términos y condiciones

BONUS SA DE CV HOJA DE TERMINOS Y CONDICIONES

1)	TIPO DE CREDITO	PRESTAMO QUIROGRAFARIO
	MONTO	\$ 25,000,000MN
	DESTINO	Eventualidades de Tesoreria
	RECURSOS	Propios
	PLAZO	La vigencia de la línea sera por un año
	DISPOSICION	El plazo de las operaciones será hasta 90 días
	TASA	La política
	AMORTIZACION	Pago mensual de intereses y capital al vencimiento
2)	TIPO DE CREDITO	REMESAS
	MONTO	\$ 5,000,000MN
	PLAZO	La vigencia de la línea será por un año
	COMISION	La política
3)	TIPO DE CREDITO	COBRO INMEDIATO
	MONTO	\$ 5,000,000MN
	PLAZO	La vigencia de la línea será por un año

D.- HOJA DE INFORMACION BASICA

- 1.- Nombre del acreditado
- 2.- Fecha de constitución con base en escritura constitutiva
- 3.- Se anotará la fecha en que inicio relacion con el banco en cualquiera de los servicios que este ofrece, no siendo limitativo a la fecha en que se le otorgó crédito
- 4.- En este espacio se anotarán las causas de la mala experiencia crediticia en caso de haberla
- 5.- En este espacio se anotará el monto de la cartera vencida que haya presentado deberán considerarse los importes de vencidos no pagados y cartera vencida
- 6.- Se anotará la causa y solución a la cartera vencida que haya presentado
- 7.- Este espacio deberá de considerarse como un cuadro más de "Experiencia crediticia con empresas filiales" marcando con una X si no ha habido experiencia con filiales
- 8.- Se anotará el nombre de la filial con que trabaje
- 9.- Se anotará el monto de las pólizas, o líneas que nuestras filiales le tengan autorizadas a la empresas
- 10.- Relaciones con el sindicato
- 11.- En caso de registrar algún conflicto anotar fecha y resolución al mismo
- 12.- Anotar una X según corresponda
- 13.- Anotar una X según corresponda
- 14.- Anotar la fecha de la verificación en Registro Público
- 15.- En caso de registrar algún gravamen anotar el nombre del acreedor y el monto del gravamen
- 16.- Nombre de la referencia comercial o banco consultado
- 17.- Resultado "Bueno", "Malo", "Se abstuvo"
- 18.- Anotar la fecha en que se contactó la referencia
- 19.- Especificar la cobertura
- 20.- Nombre de la Compañía Aseguradora
- 21.- Monto de la cobertura
- 22.- Fecha de vencimiento de la póliza
- 23.- Indicar "Si" o "No" se encuentra al corriente
- 24.- Indicar qué bienes de la empresa están asegurados
- 25.- En caso de haber alguna condición especial en las pólizas o de ser factible la atracción de las mismas a la Aseguradora del Grupo se deberá comentar
- 26.- Anotar el nombre del producto o servicio y su contribución porcentual a los ingresos totales
- 27.- Anotar los nombres de los principales clientes
- 28.- Anotar si sus ventas son al contado o a crédito y a qué plazo
- 29.- Anotar los nombres de los principales proveedores
- 30.- Anotar si sus compras son al contado o a crédito y a qué plazo
- 31.- Indicar cuales son sus principales materias primas o mercancías que utiliza en el giro de su negocio

- 32.- Indicar el porcentaje de participación en el mercado (local o nacional)
- 33.- Indicar quienes son sus principales competidores y porcentaje de mercado que abarcan (local o nacional)
- 34.- Indicar en que fecha fue elaborado el reporte por parte del promotor

(solicitud de informacion basica)

E.- MEMORANDUM JUSTIFICATIVO

Es en este documento en donde quedará plasmado el resultado del análisis y evaluación realizado por el promotor de crédito, información que servirá de apoyo para la toma de decisiones.

Los aspectos básicos son:

- Legales
- Administrativos
- Mercado
- Financieros
- Número máximo de hojas

La forma como se estructura este documento es:

a) Antecedentes

Indicar si los accionistas o administradores son miembros del Comité Consultivo de la plaza o miembros del Consejo de Administración, de la misma institución, así como los datos generales de la empresa

b) Giro y Organización

- Experiencia de los administradores
- Descripción de las empresas que forman grupo con la solicitante y su interrelación (integración vertical u horizontal).

c) Situación Financiera

En esta parte se incluyen las conclusiones derivadas del análisis de los estados financieros, se indicará el nombre del auditor y resultado de su revisión, señalando en su caso las salvedades reportadas

d) Ventas

Se debe considerar el comportamiento de los ingresos, analizando los aumentos o decrementos de acuerdo al desarrollo histórico y el entorno económico del solicitante.

e) Utilidades

- Evaluar las rentabilidad respecto a ventas o ingresos y capital contable emitiendo un juicio respecto a la productividad del negocio
- Explicar principales variaciones en costos y gastos
- Indicar origen de aquellas partidas que inciden de manera importante en la rentabilidad tal como la obtención de otros ingresos, señalando si se trata de partidas recurrentes
- Verificar si las provisiones correspondientes al ISR y PTU se realizan conforme a las políticas establecidas por la SHCP

f) Liquidez

- Evaluar la evolución del capital de trabajo determinando el comportamiento de sus rotaciones operativas (inventarios, proveedores y ctas por cobrar) y flujo de caja a fin de determinar su capacidad real de pago respecto a los créditos solicitados y demás adeudos que reporte la empresa
- Desvíos de recursos de capital de trabajo para la compra de activos fijos, empresas filiales o negocios personales.

g) Capital

- Analizar la situación de los pasivos con otras Instituciones Financieras o filiales respecto a sus gravámenes, exigibilidad y condiciones de no hacer.
- Determinar la participación de las partidas de reespección en el Capital Contable.

h) Situación Financiera Proyectada

- Se debe indicar las bases de proyección y su sustentación, sobre todo en los casos que se presenten variaciones importantes respecto al comportamiento histórico de la empresa.
- Analizar tocando los puntos de Ventas, Utilidades, Liquidez y Capital.
- Realizar un análisis de sensibilidad, principalmente cuando se trate de proyectos de inversión, lo que permitirá evaluar su vulnerabilidad respecto a posibles variaciones en su entorno.

i) Análisis de las Garantías

- Se debe señalar el grado de realización de los bienes ofrecidos en garantía y el probable demérito que sufran al momento de realizarlos.
- Comentar respecto al grado de cobertura que representan las garantías reales y personales.
- Al proponerse avalistas que tengan participación accionaria en el capital social de la empresa avalada, deberá eliminarse de la información financiera del aval, el importe del valor de las acciones propiedad de éste en la empresa que esté avalando.

o) Conclusiones y Recomendaciones

Mencionar los factores que apoyan el otorgamiento del crédito y los elementos en contra, mediante una explicación lógica de por qué estos últimos pueden ser descartados prudentemente, tomando en cuenta las características específicas del solicitante

F.- INFORMACION FINANCIERA

- A fin de que la información financiera sea útil en la toma de decisiones es necesario el contar con tres estados financieros los cuales deben ser

2 cierres de ejercicio (pasado y antepasado) de preferencia auditados,
y otro último que puede ser parcial

- Se deberá tener cuidado de obtener la información financiera debidamente firmada por el contador o responsable de la empresa

- En cuanto a las relaciones patrimoniales de avalistas, indicar claramente si los bienes inmuebles son en copropiedad con su conyuge.

G.- RELACIONES ANALITICAS

Se debe solicitar relaciones analíticas de los rubros más representativos de los estados financieros y de las relaciones patrimoniales, como sería en caso de relaciones patrimoniales el desglose del valor y porcentaje de participación accionaria en empresas.

II.- FOTOGRAFIAS DEL NEGOCIO

A fin de tener una perspectiva más amplia de las características del negocio, las cuales la mayoría de las veces no son claras en los reportes de visita al no poder apreciar el estado físico, disposición y ubicación de las instalaciones, se requiere que el funcionario responsable del crédito proporcione fotografías del exterior e interior de los negocios que este evaluando considerando

Exterior

Oficinas

Planta

Equipo de transporte en caso de haber

Almacén

I.- PROYECCIONES FINANCIERAS

En el caso que se trate de financiamientos a plazos mayores a un año, para la adquisición de inventarios, financiamiento de ventas, engorda de ganados, reestructuración de pasivos, proyectos de inversión, etc., deberán solicitarse al cliente estados financieros proyectados por la vigencia del crédito

La sencibilización de esta información deberá ser realizada por el promotor con ayuda del área de Crédito Administración y Control, o con los especialistas de las áreas de fomento

Se requerirán proyecciones en los siguientes casos específicos:

- Empresas en marcha, sólo cuando el destino del crédito sea un proyecto para desarrollar un producto distinto al original.
- Empresas nuevas
- Compras de activo fijo por un importe superior al 30% del valor del activo fijo reflejado en su balance o créditos mayores de \$10,000,000MN lo que resulte mayor.

De los principales elementos con los que se debe contar para realizar la evaluación de los proyectos de inversión es la INFORMACION FINANCIERA PROYECTADA, por un periodo igual al de el financiamiento, normalmente esta información se solicita cuando el plazo del financiamiento es mayor a un año, debiendo presentar:

- a) Balance
- b) Estado de Resultados
- c) Flujo de Efectivo

En el caso de proyecciones de inversión y acreditados que por su actividad su operación sea cíclica las proyecciones deberán elaborarse en forma mensual. En caso de negocios en marcho las proyecciones serán presentadas en forma anual.

En ambos casos es fundamental la validación de las premisas de elaboración, es decir, que estas se sustenten en hechos factibles de alcanzar.

1.- Premisas de elaboración de proyecciones

Uno de los puntos más importantes de las proyecciones es la validación de las premisas, ya que todas las bases o supuestos que se concideren para realizar los calculos deheran estar justificados, lo que le dará credibilidad al proyecto (estudio de mercado, cartas de intencion, contratos, etc)

En el flujo de efectivo se puede observar si la empresa generará lo suficiente para cubrir sus obhgaciones durante la vigencia del financiamiento.

2.- Variables Macroeconómicas

- a) Inflación Porcentaje de inflación esperada cuando se utilicen precios corrientes
- b) Tasa de Interés En caso de proyecciones a precios corrientes se aplicará la tasa nominal
En caso de proyecciones a precios constantes se aplicará tasa real
La tasa aplicable será de acuerdo a la fuente de fondeo, si no esta definida se tomará la más alta
- c) Tipos de cambio En el caso de créditos en divisas se indicará el tipo de cambio correspondiente
Cuando se utilicen precios corrientes esta se proyectará de acuerdo a la inflación esperada y cuando se utilicen precios constantes este permanecerá sin cambio.

3.- Variables de Operación

- a) Crecimiento de ingresos Se determinará de acuerdo alñ estudio del mercado
Esta variable debera tener un comportamiento acorde al resultado histórico, (negocios en marcha) en caso contrario deberá estar plenamente sustentado (cartas de intención, contratos, etc)
- b) Costos y gastos Se determinará de acuerdo al comportamiento histórico, se considerá nuevos proyectos en base al estudio de mercado

ISR Y PTU

IMPAC

El impuesto se aplicara en forma directa 35% y 10% respectivamente y en su caso el 2% sobre activos fijos, de acuerdo a la SHCP

4.- Variables de Capital de Trabajo

- a) Días de cobranza Se establecera de acuerdo a las politicas de la empresa y de terceros
- b) Días de inventario En el caso de proveedores, cuando se trate de negocios en marcha
- c) Días de proveedores Nuevos proyectos en función al estudio de mercado
Es importante que se justifiquen las variaciones en la generación de efectivo.

5.- Políticas de Inversión

- a) Aportación de Socios En su caso se deberán retlejar su origen y aplicación en el flujo de efectivo
- b) Incrementos de activo fijo
- c) Pago de Dividendos Deberán ser acordes a la propuesta de crédito

EVALUACION DE UN PROYECTO DE INVERSION

Cualquiera que este sea tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable; Sólo así es posible asignar los recursos económicos, a la mejor alternativa, por lo tanto una inversión inteligente requiere una base que lo justifique, dicha base es precisamente los proyectos bien estructurados y evaluados que indiquen la pauta que se debe seguir, de ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos.

El estudio de viabilidad constituye el elemento más importante para la toma de decisiones, tanto para los empresarios como los banqueros, al justificar el empleo de factores productivos y la rentabilidad e un propósito de inversión.

Para verificar la viabilidad de un proyecto se debe llevar a cabo la evaluación de los siguientes aspectos:

- 1.- Mercado
- 2.- Producción
- 3.- Administración
- 4.- Financieros

Uno de los aspectos principales de los estados financieros proyectados es la información de mercado, ya que al estudiar las oportunidades y riesgos, se establece una expectativa razonable de que el proyecto será capaz de penetrar en este.

El objetivo del estudio de mercado es demostrar cualitativa y cuantitativamente la posibilidad de vender los productos o servicios que genere el proyecto, mediante la detección de demanda específica al definir aspectos como:

- 1.- Determinación de segmento
- 2.- Penetración en el mercado
- 3.- Análisis de competitividad
- 4.- Políticas y estrategias de venta

ANALISIS FINANCIERO

Tanto en un entorno de estabilidad como en uno de inflación, la metodología más válida para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión, la estructura financiera futura de una empresa y otras magnitudes e indicadores en términos reales es la de precios y costos constantes; sin embargo en un entorno inflacionario, es recomendable medir los flujos de efectos físicos entre otros.

ANALISIS DE SENSIBILIZACION

Es el procedimiento por medio del cual se puede determinar que tan sensible es el proyecto ante los cambios en determinadas variables del proyecto como son:

- 1.- Costos Totales
- 2.- Ingresos
- 3.- Volumen de producción
- 4.- Tasa
- 5.- Monto de financiamiento
- 6.- Plazo de financiamiento

El balance debe reflejar en el pasivo circulante la parte proporcional del crédito a largo plazo, para que nos permita observar la liquidez que se mantendrá durante la vigencia del financiamiento así como el incremento en los renglones de activo correspondientes.

Conclusiones

Después de todo este trabajo de Tesis puedo concluir los siguientes postulados.

La calidad dentro del Sistema Financiero es de suma importancia, esto debido a que se debe considerar que en cualquier sistema debe existir una buena organización, la cual este debidamente estructurada y bien definida. La calidad bien enfocada siempre será de gran utilidad para un grupo o institución la cual repercute en las necesidades de los clientes y obviamente en mayor demanda de algun producto o servicio.

Todo grupo Financiero tiene la capacidad de poder ofrecer distintos servicios los cuales se acoplan de distintas formas en base a las necesidades de los clientes. Por lo cual para poder llegar a ofrecer tanto los productos como servicios, es de suma importancia que el personal tanto de promoción como en general tenga la capacidad de poder diferenciar cuales son las necesidades reales que los clientes tienen, para poder llegar a diferenciar esto se debe dar una buena capacitación, la cual esté bien definida, y que sea de forma clara, para que de esta forma se pueda proporcionar a los clientes lo que ellos desean.

Como lo menciono en el capítulo dos en las dimensiones de calidad que da Leonard Berry se observa que la calidad es percibida de distintas formas por la gente ya sea tanto en la parte visible de alguna compañía como es el aspecto del personal, sobre lo fiable del producto que se ofrece, el grado de atención que los prestadores de servicio dan a la clientela, la confianza que se percibe con respecto al negocio que se lleva a cabo, o la misma empatía que busca el cliente; es importante mencionar que todo esto se determina en base a lo que el cliente requiere o en base al criterio del cliente. Es importante mencionar que no se debe perder la visión de que las empresas en general, instituciones de crédito, o cualquier tipo de organización se debe directamente a los clientes y que es por ello de quienes uno depende.

Ya más enfocado a lo que es el crédito considero antes que nada que como toda institución tiene un fin de lucro o en su defecto tiene que cumplir con un objetivo, y que es por este por el cual tiene que ver la institución.

Hablo de lo que son todos los tipos de crédito así como la forma en que se debe llevar a cabo un estudio para poder definir que tan rentable puede ser otorgar un crédito. Aquí es donde considero que es importante obviamente llevar a cabo bien dicho estudio, pero también el poder considerar que la calidad y el servicio dentro de la institución financiera entra tanto en el dar una asesoría profesional tanto en base a las necesidades que presentan los diferentes clientes, como el poder estar bien capacitados para poder llevar a cabo bien el análisis de un crédito y de esta forma poder ayudar al cliente. Es importante mencionar que no siempre la necesidad de tener un crédito para poder salir adelante de la situación económica es lo más viable, sino en muchos casos con una simple asesoría puede ser mejor para el cliente.

1-30		SOLICITUD-AUTORIZACION DE CREDITOS INDIVIDUALES (CIFRAS EN NUEVOS PESOS)			
ASIGNADO:	1	PLAZA:	3	FECHA	
PRESENTADO POR:	2	GRUPO:	4	DIA	MESES AÑO
DATOS DEL CLIENTE			FECHA DE VENCIMIENTO DE SU LINEA:		
NOMBRE O RAZON SOCIAL: 7			6		
DOMICILIO Y			CALIFICACION DE LA CARTERA		
CATEGORIA DE ACTIVIDADES: 11			FECHA: 12 CALIF 13		
ACTIVIDAD		PRINCIPALES SOCIOS		EMP. AFILIAD. O RELAC.	
14		15		16	
CUENTA DE CHEQUES					
17					
LINEA DE CREDITO		AUTORIZADA	SOLICITADA	RESP. AL: 18	
19		20	21	22	
SUB TOTAL					
23					
TOTALES					
PRENDADORA PRIME		24	25	26	
ACTOR PRIME					
MACENADORA PRIME					
TOTAL					
27					
COLOCACION			CAPTACION		OTROS NEGOCIOS
28			29		30
PROMEDIOS	3 MESES	ULTIMO MES	PROMEDIOS	3 MESES	ULTIMO MES
VALORES	_____	_____	M.D.	_____	_____
PROXIMIDAD	_____	_____	CHEQUES	_____	_____
PRODUCTIVIDAD:	_____	_____	INVERSIONES	_____	_____
	_____	_____	AGENCIAS	_____	_____
PRESTADO POR:	31	AUTORIZACIONES COMITE DE CREDITO DE PLAZA O DISTRITO		AUTORIZACIONES DE CONSEJO DE PLAZA	
SECCIONES DE PRODUCTOS:	32	33		34	
				AUTORIZACIONES DE CONSEJO REGIONAL	
				COMITE DE CREDITO MAYORES	
				35	

HOJA DE INFORMACION BASICA DEL CLIENTE

ANTECEDENTES

NOMBRE DEL CUENTE: _____ 1 _____ FECHA DE CONT.: _____ 2 _____

EXPERIENCIA CREDITICIA CON BANCO INTERNACIONAL, S.A. SI FAVORABLE NO CLIENTE DESDE _____ 3 _____

CAUSAS _____ 4 _____

ANTECEDENTES DE FALTA DE PAGO O CARTERA VENCIDA SI FAVORABLE NO IMPORTE NS _____ 5 _____

CAUSAS _____ 6 _____

EXPERIENCIA CREDITICIA CON EMPRESAS FILIALES: SI FAVORABLE NO NINGUNA _____ 7 _____

NOMBRE DE LA FILIAL _____ 8 _____ VOLUMEN DE NEGOCIOS _____ 9 _____

AGRUPACION SINDICAL _____ 10 _____

ANTECEDENTES DE CONFLICTOS LABORALES _____ 11 _____

INFORMES DE CREDITO

VERIFICACIONES:

VERIFICACION DE SOCIEDADES: LIBRE _____ 12 _____ GRAVADO _____ 13 _____ FECHA _____ 14 _____

NOMBRE DEL ACREEDOR _____ 15 _____

REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS:

FUENTES CONSULTADAS	RESULTADO	FECHA
1.		
2.		
3.	16	17
4.		
5.		

SEGUROS

TIPO DE SEGURO	NOMBRE CIA. ASEGURADORA	MONTO ASEGURADO	VENCIMIENTO	PRIMAS AL CORRIENTE
19	20	21	22	23
24				

BIENES ASEGURADOS: _____ 24 _____

COMENTARIOS: _____ 25 _____

MERCADO

INTEGRACION DE LOS INGRESOS POR PRODUCTO O SERVICIOS

CONCEPTO:	%	CONCEPTO:	%
1	26	5	
2		6	
3		7	
4		8	

PRINCIPALES CLIENTES _____ 27 _____

POLITICAS DE VENTA _____ 28 _____

PRINCIPALES PROVEEDORES _____ 29 _____

POLITICAS DE PAGO _____ 30 _____

MATERIAS PRIMAS (O MERCANCIAS) _____ 31 _____

PARTICIPACION EN EL MERCADO _____ 32 _____

PRINCIPALES COMPETIDORES _____ 33 _____

FECHA DEL REPORTE: _____ 34 _____



**BANCO
INTERNACIONAL**

**SOLICITUD - AUTORIZACION
DE CREDITO INDIVIDUAL
(CIFRAS EN NUEVOS PESOS)**

ASIGNADO:	SEGMENTO	BANCA EMPRESARIAL	PLAZA	MEXICO D F	FECHA
PRESENTADO POR	ING ALEJANDRO HUERTA AQUINO		GRUPO	NO PRECISEN	
					MES MAYO
					AÑO 94

DATOS DEL CLIENTE		FORMA DE VINCULAMIENTO DE LA LINEA 30-AGOSTO-93
NOMBRE O RAZON SOCIAL:		CLIENTE DESDE AGOSTO DE 1992
		REC FED CAUSANTES PRE-850370-MAI
DOMICILIO Y CALLE DE ACTIVIDAD MEXICO D F		CALIFICACION DE LA CANTERA FECHA: 31-12-93 CALIF. "A"
ACTIVIDAD	PRINCIPALES SOCIOS	EMPRESAS AFILIADAS
FABRICACION	POLAROID CORPORATION	POLAROID BRASS
FOTOGRAFICOS	WILLIAM J MC CUNE HARVEY R TAYLOR	POLAROID CORPORATION NIPPON POLAROID K.K. POLAROID EUROPA POLAROID CARIBBEAN, CORP MAC MEDIA LTD
No. DE CUENTA DE CHEQUES		
10-09358-1		

LINEA DE CREDITO	AUTORIZADA	SOLICITADA	RESPONSABILIDAD DEL AL: 02-MAYO-94
LINEA MULTIPLE PARA USARSE INDISTINTAMENTE	USC\$ 5 300 000	USC\$ 5 300 000	
1) PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	USC\$ 5 300 000	USC\$ 5 300 000	S/R
2) CARTAS DE CREDITO	USC\$ 5 300 000	USC\$ 5 300 000	S/R
SUBTOTAL	N\$ 17 861 000	N\$ 17 861 000	
3) CREDITO EN CUENTA CORRIENTE	N\$ 500 000	N\$ 600 000	S/R
4) REMESA	N\$ 900 000	N\$ 1 000 000	S/R
SUBTOTAL	N\$ 14 200 000	N\$ 14 600 000	S/R
RIESGO NO COMPUTABLE			
5) COBRO INMEDIATO	N\$ 2 000 000	N\$ 3 000 000	
T C	3 37		
SUBTOTAL	N\$ 19 261 000	N\$ 19 461 000	N\$ 0

FILIALES			
ARRENDADORA PRIME			
FACTOR PRIME			
ALMACENALOPA PRIME			
TOTAL	N\$ 19 261 000	N\$ 19 461 000	N\$ 0

COLOCACION		CAPTACION		OTROS REGISTROS	
PROMEDIOS	3 MESES	ULTIMO MES	PROMEDIOS	3 MESES	ULTIMO MES
			CHEQUES	5	5
PROMIOS	- 0 -	- 0 -	INVERSIONES	1 325 000	1 000 000
PRENOS	- 0 -	- 0 -	COMERCIAL		
COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	CREDITO		
	COMERCIAL	COMERCIAL	PRIMAVERA		
PRESENTE POR	PRESENTE POR	PRESENTE POR			
ING ALEJANDRO HUERTA AQUINO	ING ALEJANDRO HUERTA AQUINO	ING ALEJANDRO HUERTA AQUINO	AUTORIZACION DE COMITE DE CREDITOS	AUTORIZACION DE COMITE EJECUTIVO	
ING MANUEL MARTINEZ	ING MANUEL MARTINEZ	ING MANUEL MARTINEZ	CONSEJO DE ADMINISTRACION		
ING ISABELA ALEJANDRO DE ROMERO	ING ISABELA ALEJANDRO DE ROMERO	ING ISABELA ALEJANDRO DE ROMERO			

RECOMENDADO

HOJA DE TERMINOS Y CONDICIONES

LINEA MULTIPLE DISPONIBLE INDISTINTAMENTE EN PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS Y/O CARTAS DE CREDITO

MONTO: 5'300,000, DLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL O CUALQUIER OTRA DIVISA.

1) TIPO DE CREDITO: PRESTAMO QUIROGRAFARIO

MONTO: 5'300,000, DLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL O CUALQUIER OTRA DIVISA.

PLAZO: LA LINEA TENDRA VIGENCIA DE 1 AÑO.

DISPOSICIONES: UNA O VARIAS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES CUYOS PLAZOS SERAN HASTA DE 180 DIAS, DEPENDIENDO DE LA FUENTE DE FONDEO.

RECURSOS: BITAL O CUALQUIER OTRA FUENTE DE FONDEO.

TASA: LA QUE FIJE LA FUENTE DE FONDEO.

2) TIPO DE CREDITO: CARTAS DE CREDITO A LA VISTA O DE ACEPTACION CON O SIN REFINANCIAMIENTO.

MONTO: 5'300,000, O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL O CUALQUIER OTRA DIVISA.

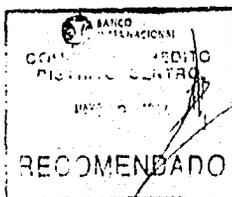
DESTINO: IMPORTACION DE PRODUCTOS FOTOGRAFICOS.

RECURSOS: BITAL O CUALQUIER OTRA FUENTE DE FONDEO.

PLAZO: LA LINEA TENDRA VIGENCIA DE 1 AÑO.

DISPOSICION: A TRAVES DE CARTAS DE CREDITO A LA VISTA, CONTRA ACEPTACION Y CON O SIN REFINANCIAMIENTO. LA VIGENCIA DE LAS MISMAS SERA CON UN PLAZO MAXIMO DE 180 DIAS.

MECANICA OPERATIVA: A) A LA VISTA: CONTRA SOLICITUD CONTRATO DE APERTURA DE CARTA DE CREDITO.
B) DE ACEPTACION: CONTRA SOLICITUD CONTRATO DE APERTURA DE CARTA DE CREDITO Y SUSCRIPCION DE PASARE QUIROGRAFARIO AL INICIO DE LA ACEPTACION.
C) CON REFINANCIAMIENTO: CONTRA SOLICITUD CONTRATO DE ACEPTACION DE CARTA DE CREDITO Y SUSCRIPCION DE PASARE CON PLAZO DE HASTA 90 DIAS.



AMORTIZACION: A) A LA VISTA: AL MOMENTO DE LA NEGOCIACION.
B) CUANDO EXISTA ACEPTACION.
C) CUANDO EXISTA REFINANCIAMIENTO: AL VENCIMIENTO.

PAGO DE INTERESES: PARA EL REFINANCIAMIENTO DE ACUERDO A LAS CONDICIONES DE LA FUENTE DE FONDEO.

LAS DISPOSICIONES QUE SE REALIZEN AL AMPARO DE LAS LINEAS 1) Y 2) NO DEBERAN EXEDER EL TOTAL DE LA LINEA MULTIPLE AUTORIZADA POR \$300,000.00 DLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL O CUALQUIER

3) TIPO DE CREDITO: CREDITO EN CUENTA CORRIENTE.

MONTO: N\$ 600,000, M.N

DESTINO: CUBRIR NECESIDADES EVENTUALES DE TESORERIA.

PLAZO: EL CONTRATO TENDRA VIGENCIA DE 180 DIAS RENOVABLE POR UN PERIODO IGUAL.

DISPOSICION: A TRAVES DE LIBRAMIENTOS CONTRA SU CUENTA DE CHEQUES 10-09358-1

AMORTIZACION: LAS DISPOSICIONES SE CUBRIRAN EN UN PLAZO NO MAYOR A 72 HRS.

4) TIPO DE CREDITO: REMESAS.

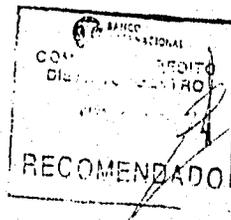
MONTO: N\$ 1'000,000, M.N.

PLAZO: LA LINEA TENDRA VIGENCIA DE 1 AÑO.

5) TIPO DE CREDITO: COBRO INMEDIATO.

MONTO: N\$ 3'000,000, M.N.

PLAZO: LA LINEA TENDRA VIGENCIA DE 1 AÑO.



HOJA DE INFORMACION BASICA DEL CLIENTE

- 4 -

ANTECEDENTES

NOMBRE DEL CLIENTE: _____ FAVORABLE: _____ FECHA DE CONCI: 20-05-94
 EMERGENCIA CON EL SI X NO CIE. DESDE: AGOSTO DE 1992
 CAUSAS: LA EMPRESA NO HA REQUERIDO CREDITO, MANEJA INVERSIONES EN MESA DE BUNDO
 ANI. DE ITALIA DE PAGO O CARI VENC. SI NO X DIFER: _____
 CAUSAS: _____
 EMERGENCIA COMERCIALES MIALES SI NO X NINGUNA: _____
 NOMBRE DE LA FIAL: _____
 AGRUPACION SIMICA: NINGUNA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

INFORMES DE CREDITO

VENTA DE SOCIEDADES HERED. _____ GRAVADO: _____ FECHA: _____
 NOMBRE DEL ACREEDO PENDIENTE _____

REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS

FUENTES CONSULTADAS RESULTADO FECHA

PENDIENTES

SEGUROS

TIPO DE SEGURO	NOMENCLATURA ASEGURADORA	MONTO ASEGURADO	VIG. IGUELA	FECHAS AL COMENZAR
MAGQUIANA, MUEBLES	LA COMERCIAL	1000000.00	10/05/94	10/05/94
DIVERSOS	LA COMERCIAL	1000000.00	10/05/94	10/05/94

Bienes asegurados: MAGQUIANA, MUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO.

COMENTARIOS:

MERCADO

INTEGRACION DE LOS PRODUCTOS POR PRODUCCION O SERVICIO	
CONCEPTO	% CONCEPTO
INDUSTRIAS Y ACTIVIDADES	50%
CAMARAS	50%

PRINCIPALES CLIENTES: FOMI, FOMI ESPECIAL, FOMI COMERCIO, FOMI BUNDO, FOMI INC.
 POLITICAS DE VENTA: CONCEDER ELASOS A SUS CLIENTES DE 30 A 45 DIAS.
 POLIT. DE VENTEDORES: FARMACIA CONGRACION, FARMACIAS GUADALAJARA, DROGUERIA EVANGELINA, FARMACIA EVANGELINA.
 POLITICAS DE PAGO: DE 30 A 45 DIAS.
 MAR Y PRODUCTOS MERCADO: PRODUCTOS FOTOGRAFICOS DE INVERSA BUDGET, PIELERA, COMPONENTES FOTOGRAFICOS.
 PART. EN EL MERCADO: SIN PARTICIPACION EN EL MERCADO DE IDENTIFICACIONES, COUPON E IDENTIFICACIONES.
 POLIT. COMPENDONES: FOMI S.A. DE C.V.
 FECHA DEL REPORTE: 22/04/94

MEMORANDUM JUSTIFICATIVO DE CREDITO

SITUACION FINANCIERA:

PRESENTAN INFORMACION FINANCIERA PARA LOS EJERCICIOS 91 Y 92, AUDITADA POR EL DESPACHO GARDENAS DCSAL, S.A. CON LA ANOTACION QUE LA MISMA ESTA PREPARADA SOBRE BASES HISTORICAS, ES DECIR, NO SE INCLUYE EL EFECTO INFLACIONARIO. ADICIONALMENTE PRESENTAN INFORMACION INTERNA AL 30 DE DICIEMBRE DE 1994 DE LA CUAL SE DESPRENDEN LOS SIGUIENTES COMENTARIOS:

VENTAS:

EL CRECIMIENTO EN LAS VENTAS EN EL EJERCICIO DE 1992 NO CON LA DINAMICA DEL EJERCICIO ANTERIOR. EL CRECIMIENTO ESPECTACULAR OBSERVADO EN EL EJERCICIO DE 1992, SE DEBIO A QUE GANARON EN JULIO DE ESE MISMO AÑO DOS CONTRATOS CON EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL PARA EL PROGRAMA DE LA NUEVA CREDENCIAL PARA VOTAR CON FOTOGRAFIA. LOS CONTRATOS SE FIRMARON EN SEPTIEMBRE DE 1992; EL PRIMERO CUBRIO LA PRIMERA FASE DEL PROGRAMA CON VENCIMIENTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y EL SEGUNDO CUBRIRA LAS FASES SEGUNDA Y TERCERA, DE ENERO DE 1993 A JULIO DE 1994.

UTILIDADES:

NO SE OBSERVAN CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE ADMINISTRACION. LOS INGRESOS GENERADOS POR INTERESES GANADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993 ORIGINAN LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS MAS ALTA DE LOS ULTIMOS TRES EJERCICIOS, NO OBTENIENDO ANTES DE ESTE PERIODO, EL INCREMENTO EN EL PAGO DE IMPUESTOS POR LA DECLARACION DE DIVIDENDOS OCASIONA QUE LA UTILIDAD NETA COMO PROPORCION DE LAS VENTAS SEA LA MAS BAJA DE LOS TRES PERIODOS ANALIZADOS.

LIQUIDEZ:

DESTACA LA RECUPERACION DEL INDICE EN EL PERIODO MAS RECIENTE, SUSTENTADO PRINCIPALMENTE POR EL INCREMENTO EN EL PAGO DE CAJA Y VALORES REALIZABLES. EL CICLO DE EFECTIVO SE ACELERA EN 73 DIAS CON RESPECTO A PERIODO ANTERIOR ORIGINADO FUNDAMENTALMENTE POR LA REDUCCION EN EL PLAZO MEDIO DE COBRO PUES SE REALIZO UNA LIQUIDACION IMPORTANTE POR PARTE DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL A FINALES DEL EJERCICIO DE 1993. PARALELAMENTE A ESTO SE REALIZARON LOS INVENTARIOS.

POR LO QUE SE REFIERE AL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA, MUESTRA UNA GENERACION DE EFECTIVO OPERATIVA NETA POSITIVA SUSTENTADA EN LA UTILIDAD DEL PERIODO Y EN LA REDUCCION DE CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS.

LA EMPRESA MUESTRA UNA LIQUIDEZ QUE REPERTE EN SU VENCIMIENTO LA LIQUIDACION DE SUS OBLIGACIONES DE CORTO VENCIMIENTO.

CAPITAL:

LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, MEJORA CONSIDERABLEMENTE LUEGO DE LA DISMINUCION DEL PASIVO TOTAL POR EL PAGO DE PROVEEDORES Y FILIALES, LO QUE ARROJA UN INDICE DE APALANCAMIENTO EN CASI UNA TERCERA PARTE DEL CONSIGANDO DURANTE EL EJERCICIO ANTERIOR.

EL CAPITAL CONTABLE SE SUSTENTA EN CAPITAL SOCIAL, UTILIDADES RETENIDAS Y EN LA UTILIDAD DEL PERIODO.

GARANTIAS:

POR POLITICA LA EMPRESA SOBRE LAS LINEAS SOLICITADAS NO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

SE TRATA DE UNA DE LAS EMPRESAS LIDERES EN SU MERCADO, ADICIONALMENTE CUENTA CON UNA ADMINISTRACION EXPERIMENTADA, CON ESTRUCTURA FINANCIERA SANA Y EL APOYO DE SU CASA MATRIZ POLAROID CORPORATION CON SEDE EN CAMBRIDGE MASSACHUSSETS.

POR LO ANTERIOR RECOMIENDO LA AUTORIZACION A LA PRESENTE PROPUESTA EN LOS TERMINOS EXPUESTOS PUES DE ESTA FORMA SE ESTAPAN GENERANDO NEGOCIOS EN COLOCACION Y CAPTACION DE RECURSOS PARA BITAL EN FORMA APROPIADA.


ING. ALEJANDRO HUERTA AQUINO.
EJECUTIVO DE CUENTA DANCA EMPRESARIAL
DISTRITO REFORMA NORTE.

MEXICO, D.F. A 02 DE MAYO DE 1994.

BANCO

Cifras en: MILES DE NUEVOS PESOS

AUDITADO 31 DIC 91 AUDITADO 31 DIC 92 INTERNO 31 DIC 93

** ESTADO DE POSICION FINANCIERA **

A C T I V O						
CAJA Y VALORES REALIZABLES	2,748	5	2,227	1	22,024	19
CUENTAS POR COBRAR (NETO)	17,279	30	131,801	70	33,844	30
DEUDORES DIVERSOS	1.371	2	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	42,571	75	171,400	71	79,937	71
ACTIVO FIJO (INVERSION NETA)	20,857	37	21,074	11	28,701	25
(+) REVALUACION ACUMULADA	0	0	0	0	0	0
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	6,707	12	4,731	3	10,520	9
ACTIVO FIJO NETO	14,150	25	16,343	9	18,181	16
INVERSION ACCIONES SUBSIDIARIAS	0	0	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS	206	0	919	0	1,372	1
IMPUESTOS DIFERIDOS	0	0	0	0	13,723	12
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	56,927	100	188,662	100	113,213	100
=====						
P A S I V O						
DEUDA A CORTO PLAZO	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	4,271	8	63,807	34	4,358	4
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	0	0	0	0	16,975	15
IMPUESTOS POR PAGAR	970	2	2,118	1	15,421	14
CUENTAS POR PAGAR AFILIADAS	10,562	19	58,691	31	3,469	3
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	15,803	28	124,616	66	40,223	36
DEUDA A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
DEUDA SUBORDINADA	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
CREDITOS DIFERIDOS	0	0	0	0	6,837	6
PRIMAS DE ANTIGUEDAD	84	0	84	0	0	0
TOTAL PASIVO	15,887	28	124,700	66	47,060	42
CAPITAL SOCIAL	15,344	27	15,889	8	15,889	14
RESERVA LEGAL	0	0	0	0	2,403	2
EXCESO (INSUF.) ACT. DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES RETENIDAS	10,858	19	25,696	14	18,702	17
OTROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	14,838	26	22,377	12	29,159	26
CAPITAL CONTABLE	41,040	72	63,962	34	66,153	58
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	56,927	100	188,662	100	113,213	100

RESPONSABLE: C.C.C.V.G.C.G.
FECHA ELABORACION: 08 ABR 94

BANCO

Cifras en: MILES DE NUEVOS PESOS

NUMERO DE MESES:	AUDITADO		AUDITADO		INTERNO	
	31 DIC 91	12	31 DIC 92	12	31 DIC 93	12
** ESTADO DE RESULTADOS **						
VENTAS	115,367	100	242,167	100	338,472	100
CDSTO DE VENTAS	82,144	71	184,707	76	246,005	73
GASTOS DE ADMON. Y VENTA	11,703	10	19,424	8	26,770	8
GASTOS DE VENTA	4,456	4	8,049	3	7,616	2
UTILIDAD DE OPERACION	17,064	15	29,987	12	58,081	17
PERDIDAS CAMBIARIAS	155	0	812	0	(2,158)	(1)
INTERESES	(537)	(0)	(974)	(0)	(2,354)	(1)
PERDIDA (UTILIDAD) MONETARIA	0	0	0	0	0	0
CTO. INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(382)	(0)	(162)	(0)	(4,512)	(1)
UTIL. DESPUES CTO. INTEGRAL FIN.	17,446	15	30,149	12	62,593	18
OTROS GASTOS (INGRESOS)	(605)	(1)	17	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18,051	16	30,132	12	62,593	18
ISR, PTU, IMPAC Y BENEF. FISC.	3,213	3	7,755	3	23,667	7
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	9,767	3
UTILIDAD NETA	14,838	13	22,377	9	29,159	9
PROMEDIO MENSUAL VENTAS	9,614		20,181		28,206	
% INCREMENTO EN VENTAS	NA		110%		40%	
UTILIDAD NETA/CAP CONTABLE	57%		54%		79%	
INOICE DE LIQUIDEZ	2.69		1.38		1.99	
DIAS DE INVENTARIO	81		59		31	
PLAZO MEDIO DE COBRO	54		196		36	
PLAZO MEDIO DE PAGO	19		124		6	
APALANCAMIENTO	0.39		1.95		0.71	

CREDITOS MULTIPLES AL: 30-06-94 CON 00 INSTITUCIONES

TIPO: _____ TOTAL _____
 MONTO: _____

RIESGOS: _____ FECHA: 02-05-94 MONTO: S/R _____

	ESTADISTICAS				RECIP %
	CREDITO UTILIZADO		SALDOS ACREEDORES		
	R.P.	R.A.	CHEQUES	VALORES	
ULTIMOS 3 MESES	0	0	5,000	1'333,000	
ULTIMOS 6 MESES	0	0	5,000	667,000	

BANCO

Cifras en: MILES DE NUEVOS PESOS

31 DIC 91 31 DIC 92 31 DIC 93

** ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA **

UTILIDAD DEL PERIODO	22,377	29,159
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1,977	4,052
(+) INTERES MINORITARIO (NETO)	0	9,683
(-) CREDITOS DIFERIDOS	0	5,837
ACTIVO MONETARIO	0	0
GASTOS FINANCIEROS NO PAGADOS	0	0
GENERACION BRUTA DE EFECTIVO	24,354	49,731

(-) USOS OPERATIVOS		
INCREMENTO EN CUENTAS POR COBRAR	114,522	(97,957)
INCREMENTO EN INVENTARIOS	11,717	685
INCREMENTO EN CTA. COB. AFILIADAS	4,482	(4,209)
INCREMENTO DEUDORES DIVERSOS	(1,371)	0
TOTAL USOS OPERATIVOS	129,350	(101,481)
(+) FUENTES OPERATIVAS		
INCREMENTO EN PROVEEDORES	59,536	(59,445)
INCREMENTO EN GTOS ACUM. POR PAG.	0	16,975
INCREMENTO CTAS POR PAGAR FILIAL	48,129	(55,222)
INCREMENTO IMPUESTOS POR PAGAR	1,148	13,303
TOTAL FUENTES OPERATIVAS	108,813	(84,393)

GENERACION EFVO OPERATIVA NETA	3,817	66,819

(-) USOS NO OPERATIVOS		
COMPRAS DE ACTIVO FIJO	4,418	6,112
DIVIDENDOS	0	26,968
AMORTIZACION DEUDA LARGO PLAZO	0	0
REDUCCION DEUDA CORTO PLAZO	0	0
INVERSION EN ACCS. SUBS. ASOC. Y AFILIADAS	0	0
INCREMENTO NETO EN OTROS ACTIVOS	713	14,176
PERDIDA CAMBIARIA (NO REALIZADA)	0	0
TOTAL USOS NO OPERATIVOS	5,131	47,256
(+) FUENTES NO OPERATIVAS		
AUMENTO DE CAPITAL	544	0
INCREMENTO DEUDA A LARGO PLAZO	0	0
INCREMENTO DEUDA CORTO PLAZO	0	0
VENTA DE ACTIVOS FIJOS	249	234
INCREMENTO OTROS PASIVOS CIRC	0	0
TOTAL FUENTES NO OPERATIVAS	793	234
DIFERENCIAS POR ACTUALIZACION	0	0
AUMENTO (DISMINUCION EN CAJA)	(521)	19,777

RESPONSABLE: C.C.C. NS.C.G.
 FECHA ELABORACION: 08 ABR 94

RELACIONES ANALITICAS
 CIFRAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993
 EN MILES DE NUEVOS PESOS

CAJA Y BANCOS:

BANCOMER	59,623
BANCOMER NUEVA YORK	225,515
BANCOMER BURSATIL	7,059,403
BANCEN INVERSIONES	5,197,455
TOTAL	12,542,006

CUENTAS POR COBRAR:

INST. FED. ELECTORAL	15,014,288
VARIOS	11,419,074
REIFSCHEIDER	4,139,919
DROGUERIA BENAVIDES	1,529,459
FOTO INTERNACIONAL	1,507,183
TA'ANGA	688,778
FOTO CONTINO	491,150
FARMAC. GUADALAJARA	461,042
LABORATORIOS JULIO	307,030
FOTO SERV. OMEGA	273,315
OSCAR FOTO	174,604
FOTO AMERICA	113,283
TOTAL	32,398,127

BIBLIOGRAFIA

Ernesto Diez Sanchez "EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y EL OTORGAMIENTO DE CREDITO" Tesis, Mexico D.F

Eduaro Villegas H. Rosa ma Ortega. "EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO" Editorial PAC SA DE C.V (1993) México D.F p 93-188

Thomas j. Peters y Robert H. Waterman Jr. " EN BUSCA DE LA EXCELENCIA" Editorial Calypso S A (1988) México D.F. p 247 a 289.

Edward J. Hay "JUSTO A TIEMPO" Editorial Carvajal S A. Colombia, p 29-39

Héctor M Zuccolotto "CALIDAD TOTAL. AQUÍ Y AHORA" Editorial Panorama, (1992) México D.F. p 103- 120

Leonard L. Berry. "MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS"
A. PARASURAMAN, Colombia 1993 Editorial NORMA. COLOMBIA

James Donnelly "MARKETING DE SERVICIOS FINANCIEROS"

Grubbs M. Ray. "BANCA DE EXCELENCIA, COMO LOGRAR SERVICIO DE ALTA CALIDAD EN LOS BANCOS"