



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**MI EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO  
GERENTE DE COBRANZA Y CRÉDITO DE  
BANCO AZTECA, S. A. INSTITUCIÓN DE  
BANCA MÚLTIPLE**

**TRABAJO MONOGRÁFICO  
En la modalidad de  
MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Para Obtener el Grado de  
*Licenciado en Economía y Finanzas*

**PRESENTA**

Mario Onofre Pulido Carrillo

**Asesores:**

M.C. Crucita Aurora Ken Rodríguez  
Dr. Salvador Ramos Téscum  
M.A.N.F. Mirian Karina Díaz Rodríguez

Chetumal, Quintana Roo, México, junio de 2010

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas



Trabajo Monográfico elaborado bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO EN ECONOMÍA Y FINANZAS

COMITÉ DE TRABAJO MONOGRÁFICO

Asesor: \_\_\_\_\_  
M.C. Crucita Aurora Ken Rodríguez

Asesor: \_\_\_\_\_  
Dr. Salvador Ramos Téscum

Asesor: \_\_\_\_\_  
M.A.N.F. Mirian Karina Díaz Rodríguez

Chetumal, Quintana Roo, México, junio de 2010

## **AGRADECIMIENTOS:**

A Dios por darme la existencia.

A mi padre, gran maestro en la escuela de la vida y el carácter. El que me enseñó a poder y a perseverar. En paz descanse.

A mi santa madre quien nunca me dejó solo, y siempre tiene una respuesta y el inagotable amor a sus hijos.

A mis hermanas Georgina y María.

A mis maestros, por ser tan tercos hasta lograr que aprendiera y llegara al día de mi titulación.

A Jessica, por su invaluable apoyo y respaldo a mis decisiones y proyectos.

A Mario Fernando, luz y motivo de mi vida.

A Karina por perseverar hasta lograr verme titulado.

Queda una amplia lista de la gente más valiosa del mundo que me acompañó, enseñó, apoyó en cada momento que así lo he requerido y que sin ellos la vida no fuera exactamente lo que ha sido: una gran experiencia.

Gracias a todos.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo 1. La Universidad de Quintana Roo</b> .....	7
1.1. Descripción espacial e histórica .....	7
1.2. Misión.....	9
1.3. Visión .....	9
1.4. Principios institucionales .....	10
1.5. Valores institucionales.....	11
1.6. Oferta académica .....	12
1.7. La población escolar .....	13
1.8. Profesores.....	14
1.9. División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas.....	15
1.10. Licenciatura en Economía y Finanzas: Plan de estudios y perfil del egresado .....	17
1.10.1. Objetivo de la carrera .....	18
1.10.2. Perfil del aspirante.....	18
1.10.3. Perfil del egresado.....	18
1.10.5. Actividad profesional.....	20
1.11. Importancia de la licenciatura en Economía y Finanzas en el ámbito económico y social.....	24
<b>Capítulo 2. Banco Azteca S.A. Institución de Banca Múltiple: Área de Cobranza y Crédito</b> .....	25
2.1. Breve descripción histórica y espacial de Banco Azteca.....	25
2.2. Visión .....	26
2.3. Misión.....	26
2.4. Valores .....	26
2.5. Área de Cobranza y Crédito.....	29
2.6. Funciones del puesto de Gerente de Cobranza y Crédito.....	30
2.7. Mandatos del Gerente de Cobranza y Crédito .....	31
2.8. Procesos operativos.....	32

<b>Capítulo 3. Mi desempeño como economista en el cargo de Gerente de Cobranza y Crédito en el Banco Azteca</b> .....	40
3.1. Trayectoria de la experiencia profesional.....	40
3.2. Enfoque como economista y financiero en la administración y recuperación de la cartera de crédito de Banco Azteca.....	41
3.3. Respaldo académico en mi desempeño dentro de Banco Azteca .....	50
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	55
<b>5. Bibliografía</b> .....	58

## **Introducción**

El presente documento se realiza con el fin de obtener el grado de Licenciado de la carrera de Economía y Finanzas, en la modalidad de experiencia profesional, considero que esta modalidad es la más adecuada, ya que aproximadamente durante 4 años me he desempeñado laboralmente en el mercado financiero y he ejercido los conocimientos adquiridos durante la carrera.

El objetivo de este trabajo es documentar la experiencia profesional que he adquirido dentro del área de Cobranza y Crédito de Banco Azteca los últimos 4 años y cómo se relaciona con los conocimientos adquiridos durante la carrera. Así mismo, se presenta una explicación referente a la Universidad de Quintana Roo, la Licenciatura en Economía y Finanzas y la empresa Banco azteca S.A. Institución de Banca Múltiple.

Por último se presenta las reflexiones pertinentes de cómo han influido los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Economía y finanzas en la toma de decisiones laborales, en la solución de problemas específicos, y en general como han influido de manera positiva en mi crecimiento laboral aplicando dichos conocimientos en la administración de la cartera de crédito en el Banco azteca. Para este fin, se desarrollaran 2 casos prácticos en el último capítulo siendo: 1) La crisis inmobiliaria y del sector de la construcción (2007-2008); y 2) la crisis provocada por el surgimiento de la pandemia conocida como Influenza Humana o H1N1; se explicará como fueron afrontadas y de que forma se procuró una solución que generó menor impacto a la cartera atrasada del banco en el corto y mediano plazo.

## **Capítulo 1. La Universidad de Quintana Roo**

### **1.1. Descripción espacial e histórica**

“La Universidad de Quintana Roo es un Organismo Público Descentralizado del Estado de Quintana Roo para Impartir educación superior, con personalidad jurídica y patrimonio propios”, fundamentado en el Artículo 1 de la Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo.

La Universidad de Quintana Roo (UQROO) fue creada por decreto del Poder Legislativo del estado, publicado en el Periódico Oficial el 24 de Mayo de 1991, e inició sus actividades académicas el 3 de septiembre del mismo año. Fue concebida desde su origen como una institución moderna a partir de un modelo denominado "Nueva Universidad Mexicana", que recoge la experiencia histórica del desarrollo universitario en el mundo y en el país, el cual fue adaptado puntualmente a las condiciones de la región. En 1998 se inició la etapa de expansión de los servicios universitarios hacia otras regiones de la entidad al establecerse la Unidad Académica de Cozumel, la cual abrió formalmente sus actividades el 28 de agosto de ese año. A pesar de su corta existencia, la UQROO ha concretado significativos avances en materia de docencia, investigación, extensión y vinculación con su entorno.

La Universidad de Quintana Roo es el centro académico en su tipo más joven del país. Su creación responde a un viejo anhelo de los Quintanarroenses de contar con un centro de educación superior para formar profesionales en las áreas sociales, de humanidades, las ciencias básicas y las áreas tecnológicas de mayor demanda y consumo en esta época de alta competitividad.

Se le encomiendan a la Universidad de Quintana Roo los siguientes fines:

- Impartir educación superior en los niveles técnicos, de licenciatura, estudios de postgrado, cursos de actualización y especialización mediante las diferentes modalidades de enseñanza para formar los profesionistas,

profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país, en su armónico desarrollo socioeconómico y cultural.

- La formación de los individuos se orientará a ser integral, con clara actitud humanística, social y científica; dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encauzados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, del amor a la patria y a la conciencia de responsabilidad social.
- Organizar, fomentar y generar nuevos conocimientos mediante programas de investigación científica, humanística, social, cultural y de desarrollo tecnológico, buscando principalmente resolver las necesidades de la sociedad quintanarroense y de la del país en general.
- Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística; la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento y desarrollo.
- Contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y del país.
- Estar fundamentalmente al servicio del Estado de Quintana Roo y del País.

Su misión social esta enfocada a atender las demandas de Quintana Roo y del sureste mexicano. Con proyección hacia Centroamérica y el Caribe. Evaluación permanente en búsqueda de una superación institucional y de mayor respuesta social. Con un proyecto educativo innovador basado en la formación integral del estudiante y en el logro académico individual.

“La Universidad de Quintana Roo tiene el compromiso de ofrecer a la sociedad servicios con criterios y estándares de calidad con reconocimiento nacional e



internacional, por lo que, como parte de sus estrategias, ha implementado su Sistema Institucional de Gestión de la Calidad” (SIGC, 2010).

## **1.2. Misión**

“Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico, así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México” (SIGC, 2010).

## **1.3. Visión**

“La Universidad de Quintana Roo se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la identidad y del orgullo quintanarroenses.

Sus egresados poseen una formación integral y una cultura emprendedora que les permite iniciar sus propios negocios; desempeñarse profesionalmente en el ámbito público, privado y social; trabajar en distintos entornos culturales; y emplear herramientas científicas y tecnológicas para acceder a nuevos conocimientos. Se distinguen por su compromiso con el progreso del ser humano, su amor a la patria y su conciencia social.

Sus profesores tienen una sólida vocación docente, cuentan con maestría o doctorado y son un ejemplo de conducta profesional. Sus actividades promueven el aprendizaje del alumno y hacen uso de tecnologías para ofrecer sus servicios a distancia y de educación continua. La investigación científica y tecnológica es una

actividad prioritaria cuyos resultados contribuyen al desarrollo regional sustentable. Las principales áreas de interés institucional son: turismo; estudios del Caribe; economía y negocios; gobierno y gestión pública; ecología y medio ambiente; identidad cultural; y educación.

Sus programas educativos son reconocidos de calidad por organismos nacionales e internacionales y disponen de modernas instalaciones y equipos. Los estudiantes pueden recibir becas y participar en programas de intercambio para mejorar su desempeño.

La normatividad universitaria es congruente con sus actividades académicas y administrativas. La planeación se realiza con la participación de la comunidad universitaria y los sectores representativos de la sociedad. La administración cuenta con personal altamente calificado y un sistema institucional de gestión de la calidad que apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos y permite una adecuada rendición de cuentas (SIGC, 2010).

#### **1.4. Principios institucionales**

El Sistema de Gestión de Calidad (2010), señala los siguientes principios institucionales:

**Calidad:** En la búsqueda permanente de la excelencia, que tiene como referencia los parámetros nacional e internacionalmente.

**Vinculación:** Es la relación estrecha y permanente entre la Universidad de Quintana Roo y los diferentes sectores de la sociedad en el estado, la región y el país, que conducen a que éstos participen en la determinación de los programas y actividades de la institución.

Multidisciplina: Es la forma como en la Universidad se logra el entendimiento de los retos del desarrollo, así como las alternativas para sus soluciones. Esto es con el concurso de diferentes disciplinas.

Innovación: Es la búsqueda permanente para el desarrollo y aplicación de nuevos métodos y técnicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en el de generación y aplicación del conocimiento.

Flexibilidad: Es la capacidad de adaptación expedita y apropiadas a las nuevas formas del pensamiento humano (ciencia, tecnología y humanidades), proceso de enseñanza aprendizaje y sistemas de administración de recursos.

Transparencia: Es una gestión universitaria integral, apegada a normatividad, con rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

La Universidad de Quintana Roo esta regida por principios y valores que le ayudan a ofrecer tanto una educación como servicios de calidad.

### **1.5. Valores institucionales**

El Sistema de Gestión de Calidad (2010), señala los siguientes valores institucionales:

Unidad: Es la armonía entre los integrantes de la comunidad universitaria, construida a partir de una misión y visión compartidas y aceptadas.

Honestidad: Es la conducta individual y colectiva que proporciona transparencia, certidumbre y apego a normatividad y que representa un ejemplo positivo para la sociedad.

Respeto: Es el reconocimiento y observancia de los derechos de los actores involucrados en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la universidad, sean individuales o de órganos colegiados.

Superación: Son los cambios individuales y/o colectivos, en lo humano, profesional y socioeconómico para el logro de metas y condiciones de vida.

Ética: Es el comportamiento humano, responsable y respetuoso, para el cumplimiento adecuado y transparente de sus funciones en la institución.

Eficiencia: Es el compromiso de obtener el máximo y mejor resultado con los recursos mínimos.

Libertad: Son las condiciones establecidas en las políticas y lineamientos normativos institucionales, para que cada persona o grupo de trabajo tenga espacio flexible para la toma de decisiones adecuadas con sus funciones y obligaciones.

Los valores son la base para la formación de cualquier persona, por tanto considero importante que la Universidad cuente con profesionistas y estudiantes que estén regidos por valores propios y que además pongan en práctica los valores institucionales para el desarrollo de sus actividades diarias, con el fin de interactuar de manera armónica, ya que es necesario la existencia de normas compartidas que orienten el comportamiento de las personas.

## **1.6. Oferta académica**

La primera generación de la Universidad fue inscrita a las carreras de Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Sistemas de Energía, Licenciatura en Antropología Social, Licenciatura en Economía y Finanzas, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Sistemas Comerciales, Licenciatura en Relaciones Internacionales y la Licenciatura en Lengua Inglesa. En los primeros 18 años de la institución la oferta ha pasado por varios procesos y cambios.

La oferta actual de carreras comprende estudios de licenciatura, maestría y doctorado. El campus Chetumal ofrece las licenciaturas originales más las siguientes: Profesional Asociado en Turismo alternativo, Licenciatura en Seguridad Pública, Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública, Licenciatura en Humanidades, Ingeniería en Redes y la Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales. En posgrado se ofrecen: Maestría en Ciencias Sociales Aplicada a los Estudios Regionales, Maestría en Antropología Aplicada, Maestría en Economía del Sector Público, Maestría en Educación, Maestría en Planeación, Maestría en Marketing y el Doctorado en Geografía. En el campus Cozumel se ofrecen, en este 2009, las Licenciaturas en Tecnologías de la Información, en Turismo, en Sistemas Comerciales, en Manejo de Recursos Naturales y en Lengua Inglesa.

Asimismo, para el ciclo de otoño 2009, en el campus Chetumal se abren nuevos programas académicos: Licenciatura en Farmacia, Licenciatura en Enfermería y Médico Cirujano. En la nueva Unidad Académica de la Riviera Maya se ofrecen: Licenciatura en Administración Hotelera, Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública y la carrera de Ingeniería Empresarial.

### **1.7. La población escolar**

De acuerdo a datos del prontuario de estadística básica 2008-2009, de la Dirección de Planeación de la Universidad, al inicio del año escolar 2008-2009, la Universidad alcanzó una población de tres mil 265 estudiantes. De esta cifra, 2 mil 638 corresponden al Campus Chetumal y 627 al Campus Cozumel. De acuerdo al documento citado, en estos primeros 18 años del proyecto académico han egresado de sus aulas 2 mil 563, de esta cifra 2 mil 156 corresponden al Campus Chetumal y 407 al Campus Cozumel. En cuanto a los egresados que ya obtuvieron el título profesional, el documento de Planeación señala que en estos primeros 18 años mil 466 egresados cuentan con título profesional; mil 369 de éstos corresponden al campus Chetumal y 97 al Campus Cozumel. Lo destacable de estas cifras que 396 alumnos han alcanzado el título por la redacción y defensa de una tesis profesional.

## 1.8. Profesores

La fortaleza de la institución descansa en el claustro de profesores. En los últimos años y siguiendo la normatividad de la SEP, los cuerpos académicos han sido la unidad mínima de medición de resultados y desarrollo institucional en los programas académicos.

El documento prontuario estadístico 2008-2009 de la Dirección de Planeación menciona que en la UQROO laboran en la unidad Chetumal y Cozumel, 353 profesores investigadores de carrera, 165 profesores de tiempo completo, 187 profesores por asignatura y un profesor de medio tiempo. De este total de profesores se han integrado 22 cuerpos académicos con una variedad interesante de líneas de investigación.

En la tabla 1, se muestra el número de profesores de tiempo completo de carrera, grado académico, tipo de reconocimiento y género a primavera 2009.

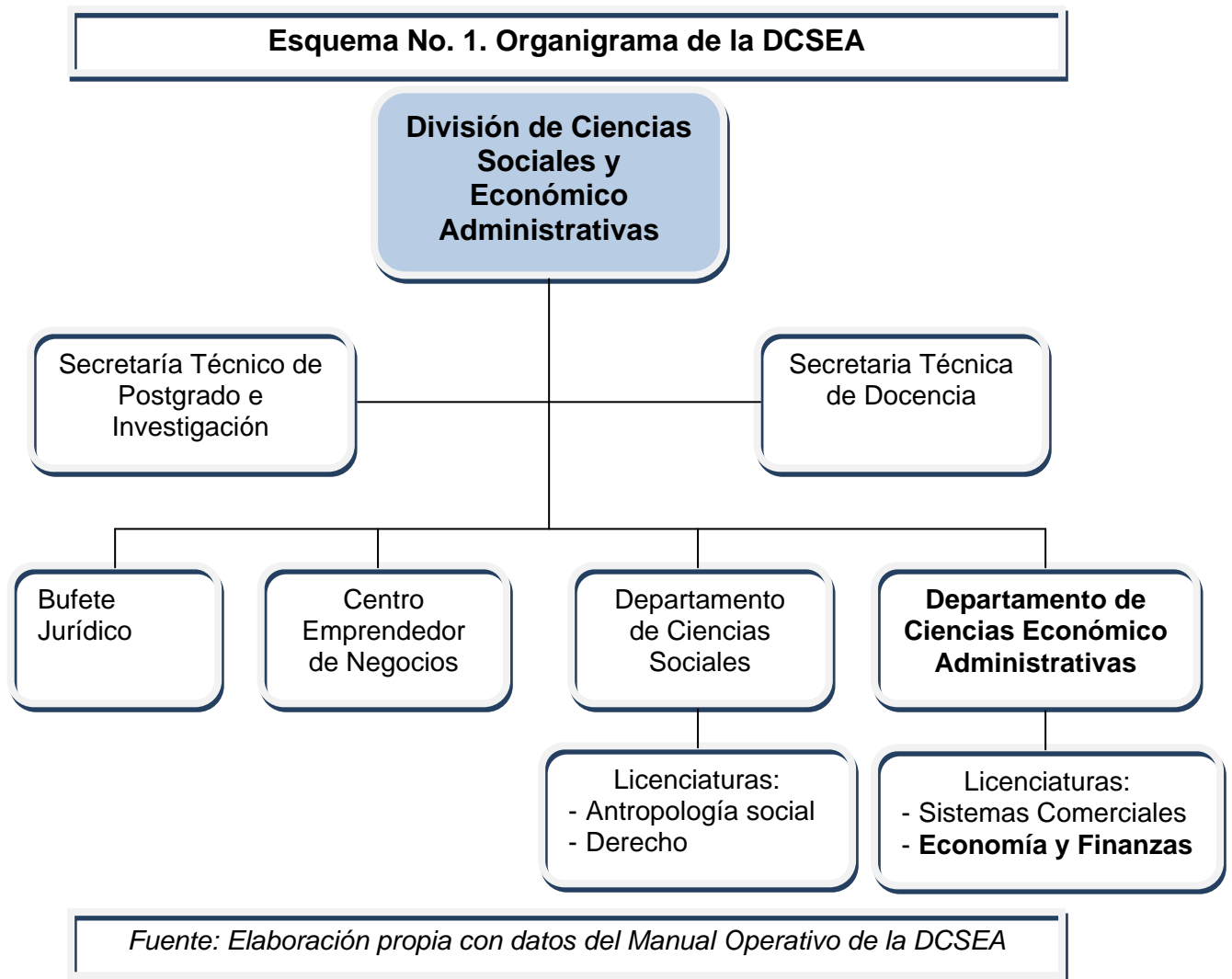
<b>Tabla 1. Profesores de tiempo completo de carrera, grado académico, por tipo de reconocimiento y género a primavera 2009</b>						
	<b>DCSEA</b>			<b>TOTAL</b>		
	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>Total</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>Total</b>
<b>POR ÚLTIMO GRADO ACADÉMICO OBTENIDO</b>						
Licenciatura	3	1	4	11	9	20
Maestría	14	11	25	46	40	86
Doctorado	6	4	10	35	13	48
<b>TOTAL</b>	23	16	39	92	62	154
<b>POR TIPO DE RECONOCIMIENTO</b>						
Con S.N.I.	3	3	6	17	8	25
Con perfil PROMEP	13	9	22	47	30	77
<b>INDICADORES</b>						
% con Doctorado	60%	40%	26%	73%	27%	31%
% con Posgrado	57%	43%	90%	60%	40%	87%
% con S.N.I.	50%	50%	15%	68%	32%	16%
% con PROMEP	59%	41%	56%	61%	39%	50%
<i>Fuente: Elaboración propia con datos del Prontuario Estadístico Básico 2008-2009</i>						

El Dr. Enrique Baltar Rodríguez, secretario general de la Universidad señala en el documento: “La UQROO en su mayoría de edad académica”, citando la evaluación realizada por la Subsecretaría de Educación Superior a más de 50 universidades públicas que participaron en 2008 en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), afirma al comentar: “Un indicador poco conocido fuera del argot académico, pero muy importante para medir la calidad de una planta docente, es el porcentaje de profesores de tiempo completo que cuentan con el “perfil deseable”, una condición que otorga el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) a nivel federal y que reconoce a los profesores que, además de contar al menos con grado de maestría, pueden mostrar evidencia de que realizan todas sus funciones sustantivas y mantienen los niveles de productividad establecidos por el programa, especialmente en docencia e investigación En 2008, la UQROO logró ubicarse en el quinto lugar a nivel nacional con casi la mitad de su planta académica (49.4%) con ese reconocimiento, sólo superada por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (68.2%), la Universidad de Colima (64.6%), la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (61.3%) y la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (54 %)”.

### **1.9. División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas**

La División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas de la Universidad de Quintana Roo, cuenta con dos secretarías: 1) Secretaría Técnica de Postgrado e Investigación, la función genérica de ésta consiste en administrar y coordinar la operación de los programas de posgrado e investigación en la División de su adscripción, en los términos del cuerpo normativo universitario y de los planes de desarrollo y programas presupuesto de egresos e ingresos institucionales, y 2) Secretaría Técnica de Docencia la función genérica de ésta consiste en Administrar y coordinar la operación de los programas de docencia en la División y Unidad Académica de su adscripción en los términos del cuerpo normativo universitario y de los planes de desarrollo y programas presupuesto de egresos e ingresos institucionales.

Además cuenta con dos departamentos, 1) Departamento de Ciencias Sociales, el cual tiene la licenciatura en Antropología Social y la licenciatura en Derecho, y 2) Departamento de Ciencias Económico Administrativas que cuenta con la licenciatura en Sistemas Comerciales y la licenciatura en Economía y Finanzas.



Para fines del presente documento se mencionará únicamente la licenciatura en Economía y Finanzas.

En el prontuario estadístico 2008-2009, se menciona que para el periodo 2007-2008, egresaron mil 283 alumnos inscritos en la División de Ciencias Sociales y



Económico Administrativas, de los cuales 158 alumnos de la licenciatura en Economía y Finanzas se titularon.

### **1.10. Licenciatura en Economía y Finanzas: Plan de estudios y perfil del egresado**

La carrera de Economía y Finanzas es una de las 16 licenciaturas e ingenierías que ofrece la UQROO campus Chetumal.

La información planteada en este apartado es con base al plan de estudio 2007, que se aprobó en la sesión extraordinaria del H. Consejo Universitario del 10 de julio de 2008, en el documento se menciona que se creó ante la necesidad de formar profesionistas que cuenten con conocimientos especializados para lograr el desarrollo equilibrado de su entorno.

En el área del Caribe, la Universidad de Quintana Roo ofrece la Licenciatura en Economía y Finanzas para contribuir al fortalecimiento de la entidad y a su capacidad para planear y dirigir su participación en el proceso de desarrollo, tanto a nivel nacional como regional e internacional.

El plan de estudios de la carrera fue revisado y actualizado hace cuatro años con el fin de contar con un plan de estudios con una fuerte carga en teoría económica y métodos cuantitativos, pero además dotando al estudiante de elementos que le permitan lograr un grado de especialización en finanzas. Además de incluir un bloque de materias de formación general. Cabe mencionar que el estudio y la bibliografía de cada una de las materias que integran el plan, éstos son revisados anualmente.

El nuevo plan de estudios es un modelo de universidad, que incluye flexibilidad curricular, movilidad estudiantil y el privilegio del aprendizaje por arriba de la enseñanza.

### **1.10.1. Objetivo de la carrera**

Formar profesionistas con un amplio dominio de los conocimientos teóricos y habilidades prácticas en economía y finanzas, que puedan aplicar, en forma concreta, en su entorno económico, político y sociocultural, de manera tal que contribuyan a un desarrollo equilibrado de la sociedad en un marco de aprovechamiento racional de los recursos y de interacción regional e internacional en el proceso económico, trabajando sobre una base de amplio criterio interdisciplinario.

### **1.10.2. Perfil del aspirante**

1. Ser egresado de las instituciones de educación media superior.
2. Haber cubierto todas las materias y presentar el certificado de estudios correspondiente.
3. Provenir del área de Ciencias Sociales o Matemáticas.
4. Tener interés en contribuir al desarrollo socioeconómico regional y nacional, en las áreas de planeación económica y manejo financiero.
5. Mantener una actitud abierta ante el trabajo interdisciplinario.
6. Tener facilidad para el manejo de las matemáticas e interés en las áreas económicas y financieras.

### **1.10.3. Perfil del egresado**

#### **Valores**

- Justicia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Tolerancia
- Respeto
- Disciplina
- Ética

## **Actitudes**

- Liderazgo
- Espíritu Emprendedor
- Auto aprendizaje
- Razonamiento Crítico
- Trabajo en Equipo
- Seguridad en sí mismo
- Apertura Crítica al Cambio

## **Habilidades**

- Planeación y Organización del Trabajo
- Tomar Decisiones
- Investigación
- Comunicación Oral y Escrita en Español
- Comprensión de Textos en Inglés
- Comunicación Oral en Inglés a Nivel Intermedio
- Manejo de los tres principales paquetes de computación a nivel intermedio

### **1.10.4. Perfil Específico del Egresado de la Licenciatura en Economía y Finanzas**

- 1) Analizar y describir los procesos socio-económicos y financieros y su interrelación con el resto del sistema.
- 2) Proponer e implementar alternativas para el desarrollo socio-económico y financiero en los ámbitos micro y macroeconómicos.
- 3) Propiciar el trabajo interdisciplinario, toda vez que este enriquece las propuestas de desarrollo.
- 4) Construir modelos conceptuales y econométricos, basados en la realidad, que le permitan emplear los instrumentos más apropiados para el análisis y solución de los distintos problemas económicos.

- 5) Elaborar programas de instrumentación financiera que permitan a las distintas instancias una óptima utilización de sus recursos y un máximo desarrollo a mediano y largo plazo.
- 6) Emplear y desarrollar los instrumentos financieros que optimicen el uso de los recursos financieros por parte de los sectores privado, público y social.
- 7) Actualizar sus conocimientos e incorporar las nuevas técnicas y métodos necesarios para el buen desempeño de sus labores.
- 8) Presentar soluciones creativas y viables a los diferentes problemas de su entorno.
- 9) Demostrar capacidad autocrítica y desempeño honesto.
- 10) Así mismo, el egresado tendrá una actitud humanista, científica y con responsabilidad social.

#### **1.10.5. Actividad profesional**

En el sector privado podrá ejercer labores de planeación empresarial desde la concepción de la idea de la empresa y los mecanismos financieros propios de la misma hasta su desarrollo y control en la práctica cotidiana. También estará en condiciones de trabajar en la banca privada y en las instituciones bursátiles.

Podrá laborar en el sector público en las áreas de planeación, presupuestación, instrumentación financiera, contraloría y finanzas de cualquier organismo de este sector.

Así también, estará capacitado para elaborar y asesorar los planes y programas de desarrollo institucional de las mismas, y ejercer las actividades de dirección y control de estos.

Por otra parte, tendrá la capacidad de efectuar investigación en su área de especialidad o complementar el trabajo interdisciplinario en ámbitos que así lo requieran, además podrá ejercer actividades de docencia.

El plan académico para fines administrativos se divide en tres apartados más el de apoyo, de la siguiente manera: Asignaturas Generales, Asignaturas Divisionales, Asignaturas de Concentración Profesional y Asignaturas de Apoyo.

**Asignaturas Generales.-** cursos de carácter general, útiles para desarrollar las habilidades necesarias para que los estudiantes amplíen su horizonte académico, trabajen y elaboren en forma creativa los contenidos de todos los cursos a lo largo de su carrera.

**Asignaturas Divisionales.-** Estos cursos pretenden familiarizar a los estudiantes con temáticas y problemas compartidos por las distintas disciplinas dentro de las ciencias sociales y enfatizar la importancia de la interdisciplinariedad para el avance del conocimiento.

**Asignaturas de Concentración Profesional.-** Estos cursos se refieren al cuerpo teórico-metodológico específico de la carrera, tienen un mayor nivel de especialización temática.

**Asignaturas de Apoyo.-** son cursos que los estudiantes pueden elegir de acuerdo a sus intereses y que representan un complemento importante para su formación integral.

Pueden ser asignaturas ofrecidas en áreas distintas a su carrera, o bien actividades universitarias de carácter deportivo, cultural, computación o idioma.

### **Asignaturas generales**

- Lógica
- Matemáticas
- Escritura y Comprensión de textos
- Seminario de Problemas Regionales

- Ética
- Redacción e Investigación Documental
- Teoría y Práctica de la Comunicación
- Inglés I Introductorio
- Inglés II Básico
- Inglés III Pre-intermedio
- Inglés IV Intermedio

### **Asignaturas divisionales**

- Introducción al Estudio del Derecho
- Problemas Sociales Contemporáneos
- Historia y Cultura Regional
- Metodología de Investigación en Ciencias Sociales

### **Asignaturas de concentración profesional**

- Procesos Administrativos
- Estadística I
- Estadística II
- Matemáticas I
- Matemáticas II
- Matemáticas III
- Historia Económica de México
- Macroeconomía I
- Macroeconomía II
- Macroeconomía III
- Microeconomía I
- Microeconomía II
- Microeconomía III
- Microeconomía IV
- Econometría I

- Econometría II
- Historia Económica Regional
- Seminario Temático
- Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos Privados
- Función Financiera y Análisis de Estados Financieros
- Análisis del Desarrollo Regional
- Seminario de Investigación I
- Economía Internacional
- Seminario de Investigación II
- Mercado Bursátil y Gestión de la Cartera de Valores
- Historia del Pensamiento Económico I
- Historia del Pensamiento Económico II
- Instrumentos y Operaciones de los Mercados Financieros
- Finanzas Corporativas
- Teoría Monetaria y Mercados Financieros
- Teoría de la Hacienda Pública
- Finanzas Públicas
- Ingeniería Financiera
- Análisis y Evaluación de Políticas Públicas
- Teoría del Crecimiento Económico
- Formulación y Evaluación Social de Proyectos
- Administración y Planeación Financiera
- Optativa de Desarrollo Regional
- Optativa de Economía
- Optativa de Finanzas
- Optativa de Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía

### **Asignaturas de apoyo**

En este bloque se suman distintos tipos de créditos:

- Asignaturas impartidas en otras licenciaturas de la UQROO.

- Actividades culturales.
- Actividades deportivas.

### **1.11. Importancia de la licenciatura en Economía y Finanzas en el ámbito económico y social**

Basándose en el objetivo de la Licenciatura que se plantea en el Plan de Estudios 2007, que es “formar profesionistas con un amplio dominio de los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas en economía y finanzas, que puedan aplicar, en forma concreta, en su entorno económico, político y sociocultural, de manera tal que contribuyan a un desarrollo equilibrado de la sociedad en un marco de aprovechamiento racional de los recursos y de interacción regional e internacional en el proceso económico, trabajando sobre una base de amplio criterio interdisciplinario”, la visión del egresado podrá aportar las bases para la diversificación económica de un Estado cuyo motor productivo se basa en el sector turístico, determinando que actividades lo pueden fortalecer, que otras deberán desarrollarse paralelas a la actividad principal, participando activamente tanto en las áreas pertinentes del sector público, así como emprendiendo proyectos productivos y aportando soluciones a la iniciativa privada.

Así mismo, el sector financiero requiere capital humano bien preparado para enfrentar los retos del mundo global, ser competitivo y ofrecer a sus consumidores productos y servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida sin poner en riesgo la utilidad de la empresa, esta visión la tiene el Economista egresado de la Universidad de Quintana Roo, derivado de su formación interdisciplinaria, enfocada tanto al sector social como financiero.



## **Capítulo 2. Banco Azteca S.A. Institución de Banca Múltiple: Área de Cobranza y Crédito**

### **2.1. Breve descripción histórica y espacial de Banco Azteca**

**Banco Azteca** nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones, fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector. En 2003, el banco recibió la aprobación para operar una administradora de cuentas de ahorro para el retiro: Afore Azteca; Además, inauguró 813 Sucursales en las Tiendas de Grupo Elektra, 8 Sucursales independientes y 96 módulos en otros Canales a Terceros (módulos en distintas empresas que no pertenecen al Grupo). En 2004, inició operaciones su propia compañía de seguros: Seguros Azteca. En octubre de ese año, lanza el programa Empresario Azteca y la Asociación del Empresario Azteca, para financiar y asesorar a aquellas personas que desean iniciar o expandir negocios pequeños. En el 2005, se convierte en el primer banco mexicano con sucursales fuera del país: Banco Azteca en Panamá; también, lanza uno de sus principales productos financieros: Tarjeta Azteca. En 2007, crece en Latinoamérica, logrando una habilitación para operar en Honduras e incursionando en nuevos mercados, como Argentina. Y en 2008 incursiona en los mercados de Perú y Brasil.

En 2009 alcanza 9 millones de créditos y 7 millones de cuentas de captación. En el mismo año es reconocida como una de las 20 mejores compañías en México por sus innovaciones tecnológicas, de acuerdo con "Information Week". Y es tomado como caso de estudio sobre microfinanzas en el libro "Microfinance for Bankers and Inversters".

Banco Azteca opera en México, Panamá, Guatemala, Honduras, Argentina, Perú y Brasil y es ya uno de los mayores bancos en México en términos de

cobertura con 7.7 millones de cuentas de ahorro, acumulando \$42,406 millones en depósitos, y 7.9 millones de cuentas de crédito, que representan una cartera de préstamos de \$21,906 millones, Banco Azteca continúa mostrando un crecimiento dinámico en cada variable bancaria significativa.

Además de otorgar créditos al consumo de bienes, Banco Azteca ofrece préstamos personales, tarjetas de crédito, así como financiamiento para automóviles, hipotecas y otros.

## **2.2. Visión**

Desarrollar productos y servicios financieros sencillos y accesibles para mejorar el nivel de vida de nuestros clientes.

## **2.3. Misión**

Ser el banco líder a través de ofrecer productos y servicios financieros altamente competitivos que nos permitan:

- Satisfacer en menor tiempo y costo las necesidades de nuestros clientes.
- Desarrollar procesos innovadores y el uso de tecnología de punta para lograr mayor eficiencia en todos los canales de atención al cliente.
- Generar el constante crecimiento y desarrollo de nuestro personal a través de un mayor compromiso en la obtención de resultados y una excelente calidad de servicio a nuestros clientes.
- Lograr la maximización en la rentabilidad de nuestro capital para el sano crecimiento a futuro.
- Contribuir decisivamente en el desarrollo de una mayor bancarización en México.

## **2.4. Valores**

En Grupo Salinas y todas sus empresas, incluida Banco Azteca, la conducta laboral se rige por 9 valores, de los cuales tres son considerados “Condiciones no negociables”, y son:

a) Honestidad: tiene que ver con la integridad personal de los colaboradores, congruencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. La honestidad permite establecer una relación de confianza y respeto, indispensables para trabajar en equipo.

b) Inteligencia: Capacidad para comprender, aprender y asociar ideas. Requiere destreza y habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o para encontrar soluciones a problemas. Hay distintos tipos de inteligencia; debemos identificarlos y aprovecharlos. Nuestro trabajo exige equipos que transmitan energía y se comprometan con un esfuerzo común y claro.

c) Ejecución: El trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, apegadas al presupuesto y con calidad solo así podremos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo.

De la correcta aplicación de los mismos depende la pertenencia al grupo. Los otros seis valores considerados como “Cualidades de nuestros colaboradores” son:

d) Excelencia: pasión por hacer las cosas bien, rápido y a la primera. Nuestros colaboradores deben ser los mejores en su especialidad y hacer las cosas con entrega total, con energía y con atención a los detalles.

e) Aprendizaje: Enfrentar el cambio y prepararse para un ambiente de constante transformación. Aprender es llenarse de energía, adaptarse para ser competitivo, evitar el estancamiento, progresar. Y para ello es indispensable aprender constantemente de los errores.

f) Trabajo en equipo: esforzarse en conjunto para lograr una meta. Trabajar en equipo requiere una definición clara de objetivos. Obliga a complementar enseñanzas, estilos y experiencias para maximizar el resultado. Implica respetar y escuchar opiniones.

g) Rápido y simple: realizar las tareas de manera rápida y sencilla, eliminar funciones y procesos innecesarios, vivir con sentido de urgencia, las cosas sencillas se enseñan y aprenden con rapidez, la búsqueda de la perfección puede ser enemiga de la sencillez y la rapidez. Es mejor lo aproximadamente correcto que lo totalmente equivocado.

h) Enfoque al cliente: Orientar toda nuestra atención al cliente. Debemos investigar de manera permanente los distintos segmentos del mercado para conocer mejor y para satisfacer las necesidades de cada cliente.

i) Generosidad: Amar la comunidad en que vivimos y, mejorar sus niveles de salud, educación y ecología. La generosidad comienza por la propia casa, con la familia; sigue con nuestros compañeros de trabajo y se extiende a la comunidad. Generosidad no es simplemente regalar. Debemos dar información y medios para que cada quien se supere con su propio esfuerzo.

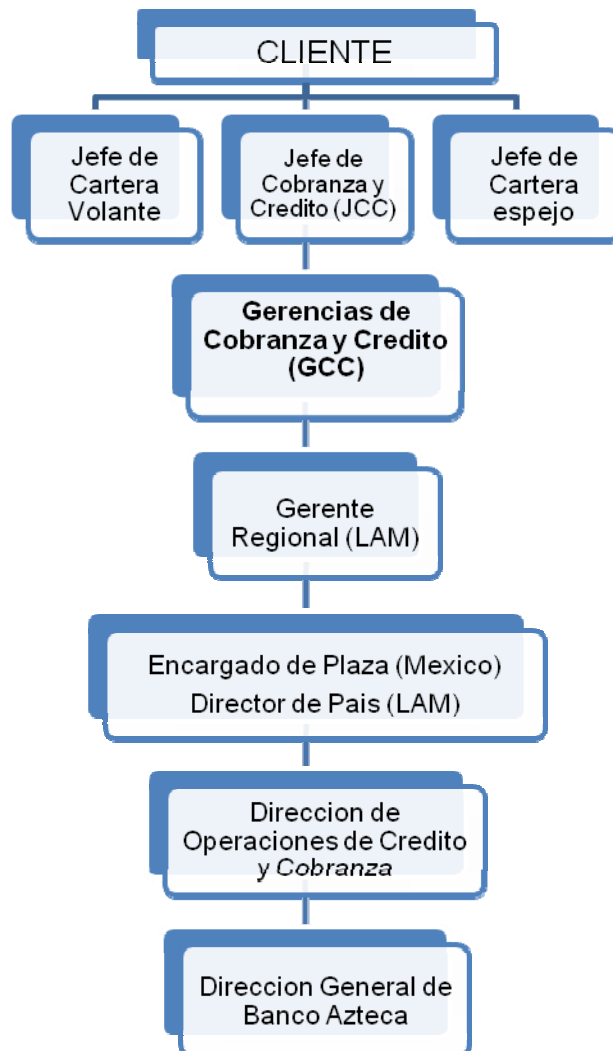
Aplicando estos valores de manera sencilla y práctica se logra mejorar el trabajo en equipo (filosofía Asabiyah) y se asegura la mejora continua (filosofía Kaizen).

Con respecto a los procesos de crédito, Banco Azteca esta organizado en 2 áreas que son los pilares del negocio: 1) Ventas, quien se encarga de la promoción, mercadeo y estructura de los productos y servicios financieros y, **2) Cobranza y Crédito**, quien se encarga de mantener una cartera sana y en constante crecimiento y para fines de este trabajo, se presentará información relevante al área de Cobranza y Crédito.

## 2.5. Área de Cobranza y Crédito

Con una filosofía basada en que el grado de jerarquía más alto lo ocupa el cliente, el área de Cobranza y Crédito de Banco Azteca, está integrada por 6 principales niveles de mando, dónde se dirigen las operaciones de investigación de crédito y recuperación de cartera.

**Esquema No. 2. Organigrama de Banco Azteca**



*Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Azteca*

El área de cobranza y crédito, se encarga de la sana colocación del crédito de los diferentes productos financieros que ofrece el banco, mediante la evaluación e

investigación de solicitudes de crédito generadas en las sucursales del banco o en el domicilio de los clientes por medio del “cambaceo”, ofreciendo una respuesta al banco respecto a si se le otorgará el crédito al cliente y la forma en cómo procederá, así mismo, esta área se encarga de la recuperación de la cartera en atraso antes de vencimiento, es decir, antes de 90 días ó 13 semanas, a través de la gestión de cobranza directa en el domicilio del cliente, refinanciamiento o recuperación de mercancía por medio de la entrega voluntaria del cliente.

## **2.6. Funciones del puesto de Gerente de Cobranza y Crédito**

Las principales funciones del puesto de gerente de cobranza y crédito son las siguientes:

- Integrar un equipo de trabajo adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Mantener una cartera sana y asegurar la recuperación de la cartera de la región a su cargo y verificar, supervisar que se cumplan las políticas y procedimientos de las unidades de negocio.
- Conocer las políticas de la empresa y apegarse a ellas.
- Mantener el control de calidad en las autorizaciones de crédito.
- Asegurarse del cumplimiento de la colocación de créditos nuevos.
- Supervisar que las operaciones se ejecuten en forma correcta y apegada a las políticas y procedimientos bancarios.
- Asegurar la recuperación de la cartera en atraso dentro de su segmento de cobranza.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso.
- Ayudar a sus subordinados en la obtención de resultados de colocación y cobranza de créditos.
- Asegurar que sus subordinados cuenten con las herramientas necesarias para la obtención de resultados.

## **2.7. Mandatos del Gerente de Cobranza y Crédito**

El principal mandato por el que se rigen todas las áreas es “colocar y cobrar mucho generando una relación a largo plazo con nuestros clientes”. De ahí que el principal mandato del puesto es: “ayudar a sus JCC a colocar y cobrar mucho generando una relación a largo plazo con nuestros clientes”.

Además existen los mandatos que rigen el funcionamiento del puesto, y son:

- Selección, retención, motivación y promoción del personal a su cargo.
- Causar baja del personal solo por motivos justificados, previa capacitación.
- Entrenar/Capacitar a su personal en la ejecución de los procesos de crédito.
- Elaboración de horarios, días de descanso y planificación de vacaciones.
- Mantener instalaciones dignas para trabajar en la Gerencia de Cobranza y Crédito.
- Junta diaria con el personal a su cargo para motivación, seguimiento a problemas y resultados.
- Asegurar que sus JCC cuenten con las herramientas necesarias para trabajar: motocicleta, hand held, uniforme, equipos de computo, papelería.
- Llevar control del activo fijo.

En cuanto a las operaciones de crédito, el Gerente de Cobranza y Crédito tiene los siguientes mandatos:

- Asegurar el flujo de la información de las investigaciones de crédito al punto de venta.
- Balanceo de portafolios, es decir, mantener con la misma carga de trabajo a cada JCC.
- Asignar zonificación de áreas de cobranza.

- Dar de alta en el sistema las colonias nuevas y asignarles una zona geográfica adecuada.
- Revisión de expedientes de crédito digitalizados.
- Revisión de cortes parciales.
- Compulsas.
- Autorizar los créditos que requieren de revisión del Gerente de Cobranza y Crédito.
- Visitar cuentas difíciles en compañía de los JCC para apoyo en la recuperación y supervisión de labor.
- Ejecutar el proceso de supervisión de cobranza e investigación, al menos una vez a la semana con cada uno de sus JCC.

## **2.8. Procesos operativos**

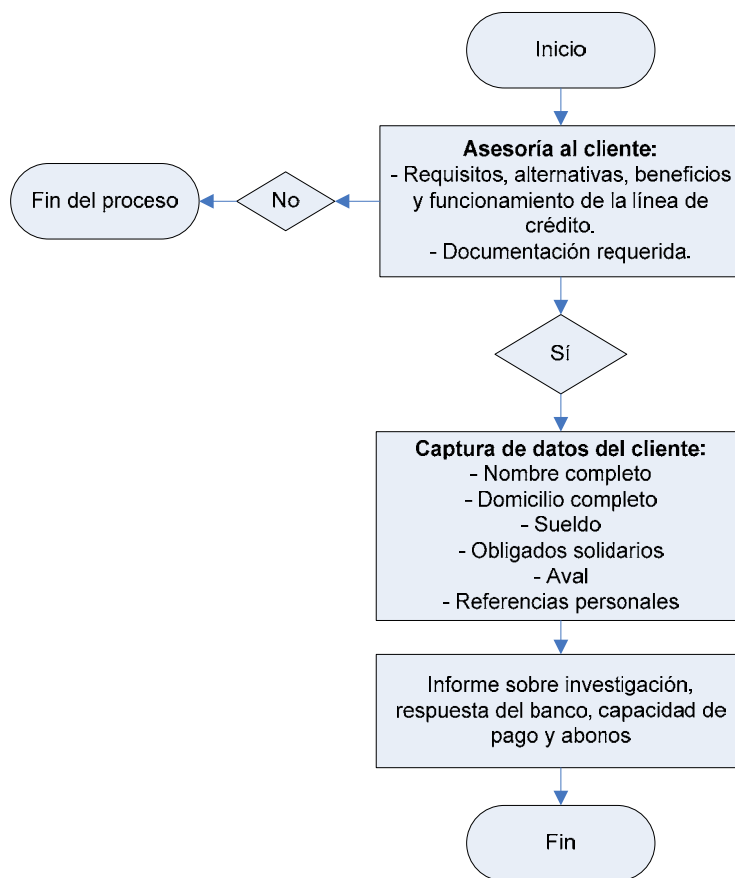
Para la correcta ejecución de los mandatos de cada puesto, la empresa define los siguientes 8 procesos operativos estandarizados para el área de Cobranza y Crédito:

1. Gente: Se refiere al seguimiento, reclutamiento y selección de personal, contratación, capacitación, fin de relación laboral, se analizan los porcentajes de rotación y se planean estrategias para reducir la rotación mala (aquella que se da por mala contratación, deshonestidad o pérdida del sentido de pertenencia a la empresa). También tiene que ver con la responsabilidad de que el personal cuente con las herramientas necesarias para la correcta ejecución de sus labores y el respaldo de las distintas áreas de staff para la solución de sus problemas laborales y operativos.
2. Originación del Crédito: En este proceso, da inicio la vida del crédito de nuestros futuros clientes, se lleva a cabo en 3 partes, se inicia asesorando al cliente respecto a los requisitos y alternativas para la línea de crédito, la documentación que se firma, los beneficios de la línea de crédito y el



funcionamiento de la misma. Posteriormente se capturan los datos de la solicitud de crédito: quién es el cliente, dónde vive, zonificación, cómo gana dinero, quién le ayudará a pagar (solidarios), quién responde por él (aval), y quién da referencias del cliente. Por último, se le informa cómo es la investigación, qué respuesta puede obtener del Banco, cómo funciona su “capacidad de pago” y cómo son los abonos.

**Esquema No. 3. Proceso de originación del crédito**

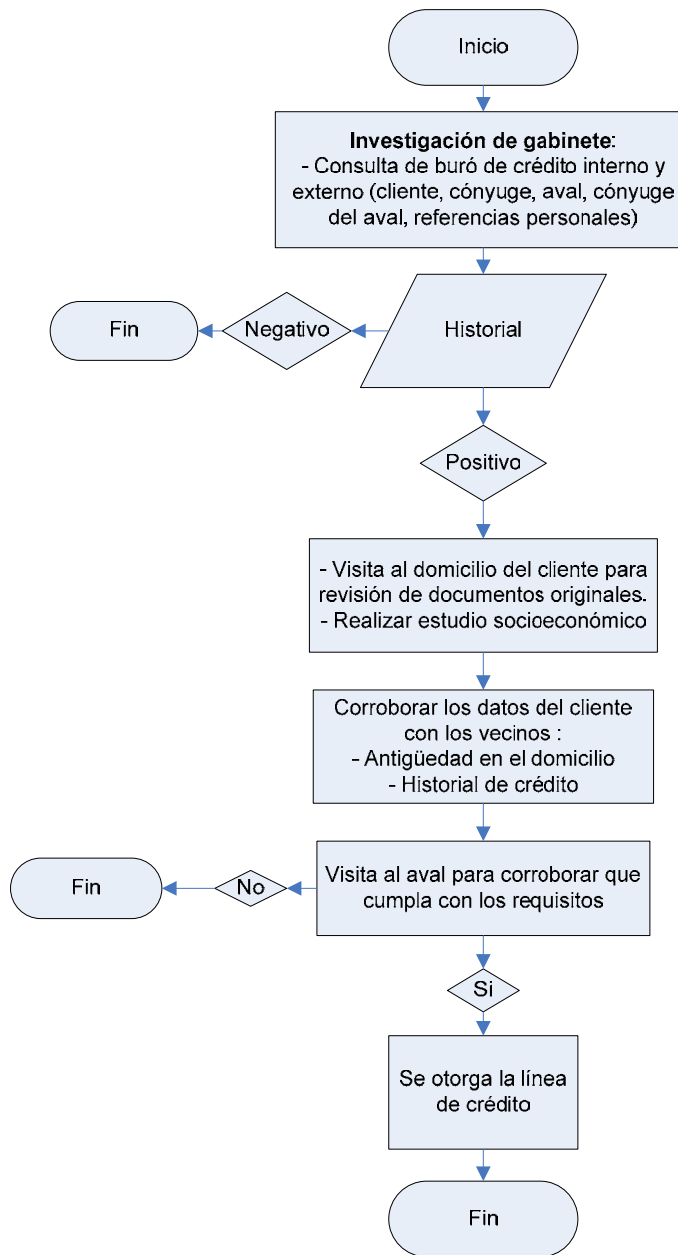


*Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Azteca*

- Investigación de crédito: También se lleva a cabo en 3 etapas; primero se realiza la investigación de gabinete, es decir, en las consultas de buró de crédito interno y externo del cliente, cónyuge, aval, cónyuge del aval y sus

referencias personales, con el fin de saber si alguno tiene un historial crediticio con nosotros, en caso de tenerlo, se evitará la duplicidad de los créditos, y tener nuevamente una relación de deuda con personas que ya están en cartera vencida o en demanda, o que ya se les recibió mercancía en depósito por falta de pago. Posteriormente se visita el domicilio del cliente para revisar los documentos originales que se le solicitaron como requisito para tramitar la línea de crédito, hablar por teléfono a las personas que dio como referencia y además hacer un estudio socioeconómico para determinar el monto de crédito a otorgar, así como las condiciones que deberán cumplir para su autorización, por ejemplo, determinar si requiere un aval; por último se corrobora con los vecinos si el cliente tiene la antigüedad en el domicilio que nos informó, si hay tienditas cerca, se investiga si el cliente tiene crédito ahí y como es su historial crediticio, y se visita al aval para corroborar que cumpla con los requisitos para ser aval, se le explica su responsabilidad y el plazo del crédito. Con toda la información recabada se toma una decisión y se informa al Banco si el prospecto es o no sujeto de crédito con nosotros.

#### Esquema No. 4. Proceso de investigación del crédito

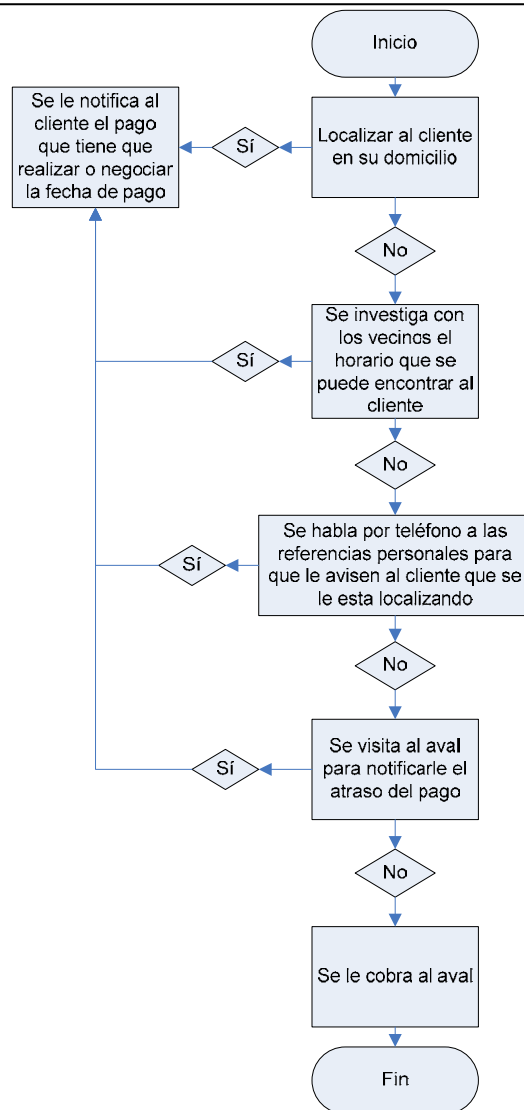


Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Azteca

4. Cobranza: Resumido en 3 pasos, el proceso de cobranza tiene que ver con localizar al cliente en su domicilio (cobranza presencial), concientizarlo de los beneficios de estar al corriente con su deuda, se le requiere el pago, o

se trata de negociar la fecha de realización del mismo, sin que éste se exceda a su próximo vencimiento semanal. En caso que el cliente no se localice en su domicilio, se investiga con los vecinos en que horario podemos encontrar al cliente, evitando en todo momento hablar de la deuda con sus vecinos; por último se llama a sus referencias para pedirles que le comuniquen al cliente que se le esta localizando, evitando hablar de la deuda. Se visita al aval primero para informarle del atraso y en caso de no localizar al cliente antes de su próximo vencimiento semanal, para cobrarle dicho atraso.

**Esquema No. 5. Proceso de cobranza**



*Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Azteca*

5. Operación: Para el puesto de GCC las principales actividades operativas en la administración de la gerencia son: balanceo de portafolios, revisión de expedientes para liberación de créditos, bloqueo de líneas de crédito de clientes ilocalizables, cancelaciones de línea de crédito, modificación de límites de crédito, actualización de datos de clientes, supervisión en la ejecución de los procesos de investigación y cobranza del personal.
6. Resultados: Los resultados están enfocados a la colocación de crédito y recuperación de cartera, los principales indicadores para su medición son: porcentajes de solicitudes autorizadas vs levantadas netas, rechazo, autorización en 24 horas, solicitudes mal hechas, cumplimiento de cuota de venta, cumplimiento de cuotas de cobranza con atraso, recuperación de saldo atrasado, recuperación de cuentas inactivas, cobro de cuentas nunca abonadas, venta de tiempo aire entre otros.
7. Comunicación: la comunicación entre las distintas áreas que intervienen en los procesos del banco, es un factor de suma importancia, ya que de ella depende la solución oportuna de problemas y en general ayuda en la eficiencia en el trato al cliente. El tipo de comunicación depende de la prioridad del problema a resolver, puede ser telefónica o verbal cuando la solución que se requiere es urgente, por medio de correo electrónico para el seguimiento a problemas cuya solución involucra a más de dos áreas y donde se requiere que hayan antecedentes de la intervención oportuna de los responsables después de detectado el problema, también se realizan juntas semanales, donde se generan compromisos de mejora de ambas áreas para la obtención de resultados de venta a crédito y cobranza.
8. Supervisión: La supervisión constante ayuda a la detección y corrección oportuna de las deficiencias del personal operativo, también sirve para detectar las deficiencias de las áreas donde se origina el proceso de crédito, y evita la relajación del personal carente de compromiso para con

su empleador. Para el área de Cobranza y Crédito, la supervisión consta de 3 niveles, en el primero se elije al JCC que se va a supervisar, esto puede ser por sus resultados o de manera aleatoria, se acude a algún punto de la zona de cobranza que tiene asignada en la ciudad y se le cita en ese punto para medir el tiempo en el que llega, tomando en cuenta que del punto más alejado donde pudiera estar no le lleve mas de 10 minutos en llegar al punto de contacto, se revisa la “relación de operaciones” de su Hand Held para evaluar cuando fue la última visita registrada, después se valida la última visita en el domicilio del cliente para averiguar hace cuánto tiempo fue y si ejecutó adecuadamente el proceso de cobranza, también se acude al último domicilio donde el JCC hizo investigación de crédito, a validar con el cliente que se haya realizado correctamente el proceso, y se repite la operación con 2 o 3 clientes más para saber si quedaron dudas o si se detectan errores u omisiones. Por último se retroalimenta al JCC y se capacita en los temas que falló con el objetivo de ir mejorando continuamente la calidad de su servicio. La evidencia de la supervisión se deja mediante una bitácora para que en caso de ser repetitivos los errores se pueda proceder a la baja del empleado.

Siendo pionero en ofrecer productos y servicios financieros al sector popular, Banco Azteca a logrado mantenerse como la principal entidad bancaria en su tipo, a través de una constante innovación en sus procesos administrativos y en los productos que ofrece, lo que nos permite estar siempre un paso delante de la competencia y hacer frente a la misma cuando esta es fuerte.

Con 1,209 sucursales, Banco azteca ocupa el tercer lugar en cobertura en el país, superado en número de sucursales únicamente por BBVA Bancomer con 1,796 y Banamex con 1,663, y ocupa el primer lugar en cuentas de captación de ahorro con el 40.15% del total de cuentas administradas por el sistema financiero mexicano. (CNBV, 2010)

Con el 1.2% de participación del total de la cartera de crédito del país, y ocupando el lugar número 11 de este rubro, somos la principal empresa de crédito enfocada al sector popular en el país, ya que a pesar de este pequeño porcentaje (maquillado por el tamaño de la cartera hipotecaria de las principales entidades financieras del país) se aprecia un mayor posicionamiento al ocupar el sexto y séptimo lugar en tamaño de la cartera de Préstamos Personales y Crédito al consumo respectivamente. (CNBV, 2010)

Estos datos hablan del liderazgo que como institución financiera enfocada al sector de la población de menores ingresos del país y Latinoamérica, ha logrado Banco Azteca, a través de su Capital Humano, y la constante renovación de sus procesos y métodos de excelencia. (CNBV, 2010)

## **Capítulo 3. Mi desempeño como economista en el cargo de Gerente de Cobranza y Crédito en el Banco Azteca**

### **3.1. Trayectoria de la experiencia profesional**

Ingresa a Banco Azteca el 10 de agosto de 2006 como Jefe de Cobranza y Crédito (JCC) en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, desempeñando las siguientes funciones: recuperación de la cartera en atraso por medio de la gestión presencial en el domicilio del cliente y a través del cobro del adeudo, el refinanciamiento o la recuperación de bienes e investigación para determinar si un cliente es o no sujeto de crédito, o con qué condiciones puede serlo.

El 7 de mayo de 2007, fui promovido al puesto de Gerente de Cobranza y Crédito y me trasladaron a la ciudad de Cancún, Quintana Roo, en septiembre del mismo año requerían un gerente de cobranza y crédito en la ciudad de Chetumal, por lo que fui transferido y estuve hasta el mes de abril de 2008. Posteriormente me transfirieron a la ciudad de Playa del Carmen donde se encuentra físicamente la oficina y hasta la fecha desempeño las funciones de Gerente de Cobranza y Crédito, teniendo bajo mi responsabilidad las carteras de las ciudades Playa del Carmen, Cozumel y Tulum, Quintana Roo.

Actualmente, cuento con una plantilla laboral de 10 gestores o jefes de zona de cobranza, administro el otorgamiento y recuperación de una cartera con valor aproximado a los \$90,000,000.00 y cuyos saldos en atraso no deben exceder al 20%, logrando esto a través de dos principales factores: a) el conocimiento del perfil y condiciones económicas de los clientes, sus fuentes de ingresos y sus costumbres de pago, ésta información es de suma importancia para la toma de decisiones respecto a las condiciones de otorgamiento y recuperación del crédito; y b) la correcta selección y capacitación del personal a mi cargo.



### **3.2. Enfoque como economista y financiero en la administración y recuperación de la cartera de crédito de Banco Azteca**

Al iniciar mi trayectoria profesional en esta empresa me di cuenta que contaba con ventajas competitivas (conocimientos en economía y finanzas, en probabilidad y en estadística para leer y entender el comportamiento de la cartera de crédito, a través de las costumbres económicas de los clientes) muy fuertes respecto a mis demás compañeros, quienes llevaban a cabo una labor “mecánica”, sin entender el porqué de algunas decisiones que se toman en los niveles altos de la empresa, tanto para modificar la políticas de crédito como en los casos en que nos han cambiado los esquemas de compensación o sueldo. Esto me ayudo ha adaptarme y sobresalir en menos tiempo de lo común y fue por eso que obtuve el puesto de gerente a los 8 meses de haber sido contratado.

Iniciando como Jefe de Cobranza y Crédito (JCC), detecté dos áreas importantes de oportunidad: 1) falta de énfasis en el estudio crediticio y 2) el análisis del historial de crédito de los clientes. Dándome cuenta que mis compañeros no relacionaban la calidad de vida de los clientes con el monto de crédito a otorgar, usando únicamente como criterio la documentación presentada para dicho otorgamiento. A pesar de que la naturaleza de la investigación crediticia presencial es la de evaluar las condiciones de vida reales del cliente, la empresa tenía métodos de capacitación muy limitados y no hay mecanismos definidos para asegurarse que el conocimiento se este ejecutando en campo tal como lo requiere el banco. Por lo tanto, el uso de los principios básicos de microeconomía con respecto a que los consumidores dependen de una restricción presupuestal en la que basan su consumo, me ayudó a tener un mejor criterio de a quién y cuánto crédito otorgar. Y además, la constancia en la labor de cobranza directa con el cliente, hizo que la cartera que ya estaba otorgada cuando ingrese a la empresa, disminuyera su ritmo de caída en atraso y la cartera “nueva” se adecuara al ritmo de pagos que requería para mantener buen nivel en los indicadores.

El rápido avance y comprensión de los procesos, me dio la oportunidad para recibir el ascenso a Gerente de Cobranza y Crédito, empezando en la ciudad de Cancún, misma que tenía 1 año de haber sufrido el embate del huracán Wilma y cuyo deterioro de la cartera era a consecuencia de 2 factores: a) la recesión económica generada a nivel local por el cierre de muchos hoteles siniestrados por el huracán, y b) falta de eficiencia en los procesos de selección de personal, capacitación, y supervisión de labores en campo.

La consecuencia era que el 57% del saldo de la cartera estaba en atraso, y la recuperación de las cuotas de cobranza oscilaba entre los 43 y 60%, siendo en promedio 52% y la cartera vencida crecía a niveles de 0.5% cada semana. Debido al corto tiempo que estuve en la plaza, de mayo a septiembre, aproximadamente 4 meses, únicamente alcancé a contener la caída de cuentas en atraso y estabilizar el pase a cartera vencida, para esto, diseñé y apliqué un proceso de seguimiento estadístico para cada JCC, con el fin de medir las variaciones diarias de sus resultados por la mañana y además supervisar que todas las cuentas en atraso fueran visitadas, así como también, que las investigaciones de crédito fueran investigadas con apego a las políticas de otorgamiento y así evitar fraudes.

Al término de mi periodo de gestión en la Gerencia de Cobranza y Crédito en Cancún, había un atraso del 38% de la cartera, es decir, hubo una mejora de 19% en 4 meses, sin embargo, para otras carteras de la misma región se registraron pérdidas, en cuanto que en el mismo periodo registraron incrementos de hasta 5% en el volumen de cartera en atraso, debido principalmente a la temporada baja del turismo y al descuido en la supervisión. Al igual, se logró en promedio, un cumplimiento en las cuotas de cobranza de 70% y en pase a cartera vencida disminuyó a 0.3% semanal. Así mismo, se detectaron fraudes por más de \$400,000.00, mismos que afectaban los indicadores de recuperación y además fueron quebrantados a tiempo para evitar mayor contabilidad de pérdidas. En el gráfico 1, se observan los resultados obtenidos de mi gestión como Gerente de

Cobranza y Crédito en la ciudad de Cancún durante el periodo de mayo a septiembre de 2007.



En septiembre de 2007 fui transferido a la plaza de Chetumal, recibiendo una cartera con los mismos niveles de atraso de la que recibí en Cancún, a pesar que en Chetumal no había aquel rezago económico generado por el huracán Wilma, y además considerando las afectaciones que generó el huracán Deán, él cual no dañó en gran medida la economía local, en lo que respecta a la base deudora del banco, debido a que la economía de la ciudad esta sustentada principalmente en el sector burocrático, y comercial y no se perdió empleos ni ingresos durante o después de la contingencia.

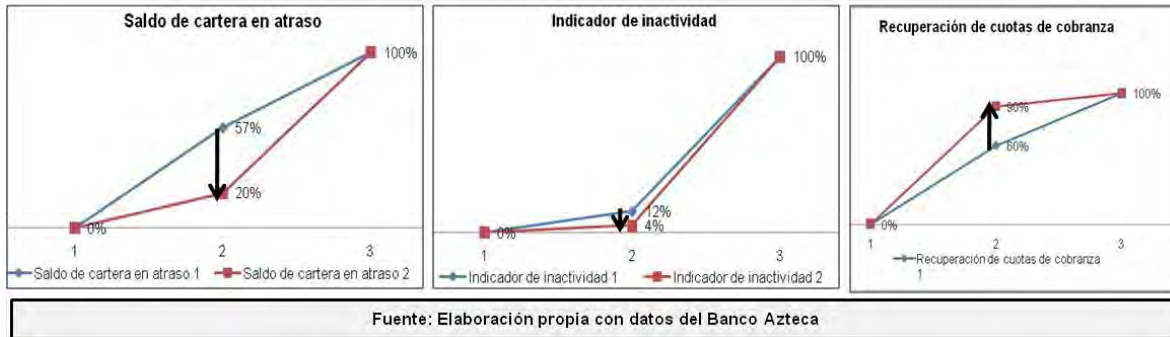
Basando mi diagnóstico en la estabilidad económica de la ciudad de Chetumal, determiné que el problema de la cartera del banco se debía principalmente a las omisiones en los procesos de las personas que anteriormente estaban al frente de la gerencia, por tanto, como estrategia, se tomó la decisión de duplicar la plantilla laboral como plan de choque para incrementar la velocidad de circulación del dinero en la cartera, es decir, por un lado, trabajar con el incremento en el volumen de visitas a los clientes en atraso y por otro, capacitar y concientizar al personal sobre la importancia de saber medir las condiciones socioeconómicas de los clientes antes de otorgarles un financiamiento, ya que el sobregiro de créditos,

ocasionó que muchos clientes tuvieran problemas para ponerse al corriente con sus pagos.

Además, como estrategia procuré mantenerme informado de las fechas de pago de las quincenas del sector burocrático, días de pago de salario semanal de los obreros y fechas de otorgamiento de los apoyos gubernamentales para el sector agrario, con el fin de ejercer presión sobre la base deudora con anticipación suficiente para incrementar la probabilidad de pago. También, se realizó una constante capacitación al personal para que hiciera una evaluación inteligente y no mecánica del crédito.

El incremento del personal fue una estrategia exitosa, ya que para finales de enero de 2008, el saldo atrasado de la cartera de crédito era de 25%, y para abril del mismo año al entregar la gerencia ya había un 20% de atraso. Además el indicador de “inactividad” (porcentaje del saldo de la cartera que lleva más de 4 semanas sin recibir abono) disminuyó de un 12% a un 4%. Tomando en cuenta que todos los indicadores mejoran a través de la recuperación de cobranza en atraso, esta también mejoró considerablemente pasando de un promedio de 60% a un 90% de cumplimiento. Al final del periodo de gestión, en abril de 2008 la disminución de cartera atrasada también se reflejó en el número de portafolios o zonas de cobranza ya que al inicio contaba con el número de clientes para 12 portafolios, y al final solo quedaron 9. Un indicador adicional para medir la mejora en los resultados se puede obtener en el nivel de ingresos derivado de las comisiones cobradas del personal, ya que al inicio de la gestión, todos los JCC únicamente percibían sueldo base de \$1,300.00 semanales, al final del periodo el sueldo semanal promedio era de \$3,500.00.

Gráfico 2. Resultados obtenidos. Chetumal: septiembre 2007 – abril 2008



En abril de 2008 fui transferido a Playa del Carmen, donde hasta la fecha estoy encargado de las plazas de Playa del Carmen, Cozumel y Tulum. En estas ciudades no se presentaban los problemas de las plazas de Cancún y Chetumal, y siempre habían sido consideradas como la mejor cartera de la región. Sin embargo, presentaba gran inestabilidad en cuanto a sus indicadores, con variación de 7 días entre un resultado bueno y una caída fuerte, esto se debía a que la periodicidad en los pagos con la que está diseñado el crédito de Banco Azteca es semanal, y no existía ningún acercamiento para que el cliente evitara la irregularidad en su historial de pagos, por lo que se utilizó como primer estrategia concientizar, tanto al personal como al cliente, sobre la importancia de mantener un buen historial de crédito, mismo que es evaluado en compras a futuro. La resistencia de una parte del personal a cumplir la estrategia se combatió con procesos de selección del personal apto para la labor de crédito y cobranza, depurando a quienes no procedieran a favor de la estrategia diseñada y capacitando a la gente de nuevo ingreso para prestar un servicio de mejor calidad al banco. En cuanto a los clientes, tomando en cuenta que es poco probable cambiar la rutina económica, se les aconsejó o se les cobró su atraso más el periodo quincenal por adelantado, con el objetivo de que ni el cliente que tiene una costumbre de pago quincenal tuviera que visitarnos cada semana para realizar su abono, ni el banco siguiera registrando tanta inestabilidad en la recuperación, por supuesto que el objetivo no se logró al 100%, pero sí disminuyó la caída en atraso entre un cierre de semana alta y un cierre de semana baja de 7% a 4%.

La situación económica de esta nueva plaza era más afluente que las anteriores, derivado a que todos los proyectos de inversión para el estado estaban enfocados a la “Riviera Maya”, lo que provocó un crecimiento económico sustentado, tanto en el sector de servicios turísticos como en el de la construcción, en infraestructura, hoteles y viviendas. Sin embargo, el impacto de la crisis inmobiliaria de Estados Unidos en agosto de 2007, empezó a generar impacto en la zona, en el mes de septiembre de 2008 con la suspensión de muchas obras de construcción de proyectos de hotelería dejando desempleado a una parte importante de la población cuya actividad económica se desempeñaba en éste sector, lo que generó una caída de aproximadamente 5% del nivel normal de atraso de la cartera, ya que la población que se dedica a la construcción dejó de tener un ingreso promedio de entre \$8,000.00 y \$20,000.00 pesos al mes y paso a un rango de hasta \$6,000.00 de ingreso mensual. Por otra parte, los estudios crediticios hechos a estos clientes se realizaron basados únicamente en sus ingresos netos y no en su calidad de vida, misma que en muchos casos era muy baja debido a los usos y costumbres de quienes así viven, dificultando con esto el proceso de recuperación. Para resolver y prevenir que a mediano plazo continuara esta situación se identificó la base de clientes con problemas de sobregiro a causa de otorgamiento excesivo de crédito y se procedió a disminuir sus límites de crédito para asegurar que adquirieran compromisos de deuda pagables, sin embargo, la base deudora ya tenía ocupada dicha capacidad, por lo que se optó por variar las diversas alternativas de recuperación y cambiar de lo tradicional a lo “necesario”, viéndonos en la necesidad de refinanciar deudas a plazos más largos con abonos semanales más cómodos, ofrecer condonación de intereses por liquidar anticipadamente y en algunos casos retirar mercancía (bienes electrodomésticos) para saldar el adeudo. Tomando en cuenta que aquellos clientes que se refinanciaron habían sido topados a un crédito menor, al igual que aquellos que no se refinanciaron, y siguieron pagando con problemas de constante atraso, podrían seguir endeudándose con nosotros pero a un nivel menor que generara abonos más pequeños y fáciles de pagar. A pesar que las decisiones tomadas a causa de esta externalidad negativa ocasionaron que la

capacidad de venta a crédito del Banco disminuyera, la parte de la recuperación, al final del primer año de gestión dio resultados positivos ya que se disminuyó de 20% a 15% la cartera en atraso de la gerencia.

Un segundo evento importante cuyo efecto económico negativo fue todavía mayor que la crisis inmobiliaria, y que afectó los resultados de la cartera de crédito de Banco Azteca, fue la declaración de la Epidemia de “Influenza Porcina” que después se denominó “Influenza Humana” o H1N1 en el mes de abril de 2009, ya que se generó un pánico en los principales polos turísticos del país, incluidos por supuesto la Riviera Maya y Cozumel, ocasionando el abandono masivo de turistas a mitad de la “temporada alta” de este sector.

Cabe hacer un paréntesis para explicar el ciclo económico de las familias de la región: la mayor parte de la base trabajadora del sector “Restaurantes y Hoteles”, es decir, meseros, camaristas, mozos, personal de limpieza y seguridad entre otros, firman contratos laborales de entre uno y tres meses, a salario mínimo y con la incertidumbre de si dicho contrato será renovado al siguiente periodo. Por otro lado, el ingreso por concepto de propinas va de los 4 a los 10 mil pesos al mes, este ingreso es constante desde el mes de diciembre y hasta el mes de junio; en los meses de julio y agosto el ingreso disminuye debido a que es menor la derrama que deja el turismo nacional, sin embargo, los ingresos aún son cómodos para los propineros, y en los meses de agosto a noviembre se da lo que comúnmente se conoce como “temporada baja” donde por falta de turismo, los hoteles dejan de renovar contratos a entre el 50 y 70% de su plantilla por periodos de entre 15 y 30 días y los que se quedan únicamente reciben como remuneración un salario mínimo, y en los casos del personal de planta, se les otorgan “permisos voluntarios” (que en realidad son forzosos) sin goce de sueldo de hasta una semana al mes. En esta parte del ciclo los ingresos son compensados con los excedentes generados entre los 8 y 9 meses de “temporada alta”. Por tanto, esto ya es un modo de vida en las regiones netamente turísticas como lo es la Riviera Maya, Cozumel y Cancún. Teniendo en cuenta la información anterior, la

“temporada baja” del 2009 comenzó a principios del mes de abril, con la noticia de la influenza H1N1, ya que se dio un éxodo emergente de turistas, así como la cancelación masiva de planes y paquetes vacacionales, lo que derivó a su vez en despidos masivos 4 meses antes de lo común, y la cancelación de innumerables negocios pactados con los sectores que atienden indirectamente a la actividad turística.

Para Banco Azteca, en esta región las consecuencias se dieron por 3 vías: 1) Incremento en el retiro de ahorros de las cuentas bancarias (descapitalización), 2) Incremento en el uso de la tarjeta de crédito para compensar el ingreso que se dejó de obtener con la pérdida del empleo, y 3) La disminución, y en algunos casos, la suspensión de los pagos de los créditos adquiridos por falta de liquidez. Lo cual, generó una caída en el atraso de la cartera de más de 15% para registrar un total de 30% de cartera atrasada en los meses de septiembre a noviembre, y el incremento de la cartera vencida pasó de 3.6% al 6%. La forma en como se abordó la crisis, fue tratando de disminuir la incobrabilidad por sobregiro, a través de la disminución de límites de crédito y en algunos casos el bloqueo o cancelación de líneas de crédito de clientes con dificultades de localización, con el fin de evitar que nuestros clientes sustituyeran el ingreso que dejaron de percibir con el uso de la tarjeta de crédito, ya que por un lado los límites de espera del proceso de crédito están bien definidos -14 semanas en nuestro caso- y las perspectivas de recuperación de la actividad económica y de los ingresos familiares se veía llegar hasta el mes de diciembre, es decir, más de 30 semanas después. Así, los clientes que tenían créditos grandes y que se liquidaron con muchos problemas de atraso, ya no pudieron adquirir el mismo nivel de deuda a pesar de que su necesidad era mayor debido a la carencia de ingresos.

A pesar de las medidas tomadas, la caída en el atraso de la cartera fue en aumento hasta el inicio de la nueva “temporada alta”, en la tercera semana de noviembre, cuando empezaron a llegar los primeros vuelos internacionales con turistas y la llegada de los primeros cruceros a Cozumel. A través del seguimiento



oportuno a la gestión de cobranza de los clientes que ya habían recuperado su empleo, se logró la recuperación de esos mismos 15 puntos de caída a lo largo de 6 meses, en tan solo 3 meses, asimismo, la disminución de la cartera vencida a través del cobro por medio de nuestros despachos retornando a niveles del 4% al cierre del mes de mayo de 2010.

Entre las principales consecuencias negativas que esta crisis generó fue la pérdida de valor de la cartera, que se calcula en aproximadamente un 20% de lo que se tenía a principios de 2009, similar fue la pérdida de posibilidad de crecimiento de la cartera, ya que con capacidades de deuda menores y con menos clientes (hay que descartar los que se fueron a cartera vencida), nos fue más difícil la colocación del crédito tanto en canales propios (tiendas Elektra y préstamos personales) como en el uso de la tarjeta de crédito. Otra consecuencia tiene que ver con la movilidad de parte de la población flotante que caracteriza a esta parte del estado, ya que muchos clientes vinieron en busca de empleo, lo encontraron y se quedaron a habitar en la región, pero al perder empleo y ante la incertidumbre del tiempo para recuperarlo, dejaron todo en el abandono para ir a buscar fortuna a otras ciudades o regresar a sus ciudades de origen, generando una cartera irrecuperable para muchas empresas de crédito al consumo e inmobiliarias.

Contrario al mandato que en general tenemos todas las áreas operativas del Grupo Elektra, que es “vender mucho”, para poder controlar en el corto y evitar mayores pérdidas en el largo plazo, las medidas que se describieron anteriormente, limitaron el crecimiento de la cartera y con esto también se limitó la generación de utilidades para la empresa, sin embargo, logramos disminuir el monto de las pérdidas ante una crisis nacional que tuvo diversos impactos dependiendo de la región del país, en la nuestra, tuvo una afectación directa que acabo durante gran parte del año con la actividad económica principal y hubiera sido más cuantioso el daño de haber “regalado” el crédito a clientes que representaba un riesgo potencial de incobrabilidad.

La nueva tarea es recuperar el valor de la cartera que teníamos hasta principios de abril de 2009, acercándonos más a nuestros clientes y capacitándonos para mejorar en nuestras estrategias de venta, sin que esto represente bajar la guardia del control del riesgo y la recuperación de lo vendido.

### **3.3. Respaldo académico en mi desempeño dentro de Banco Azteca**

La carrera en Economía y Finanzas es una de las más multidisciplinarias que ofrece nuestra universidad, nos brinda herramientas básicas para podernos desempeñar en diversas áreas del mercado laboral actual, así mismo, la función profesional que desempeño dentro de Banco Azteca, exige aportar soluciones a una muy diversa gama de problemas que van desde la contratación del personal, hasta la colocación y recuperación de la cartera de crédito de una ciudad o región.

A continuación, mencionaré las principales materias cursadas a lo largo de la carrera que me han ayudado en el desempeño de mis funciones, desde el punto de vista operativo y en la toma de decisiones.

**Matemáticas:** La administración de una cartera de crédito se basa en la constante medición y comparación de parámetros y proporciones, como lo es el cumplimiento de las cuotas de cobranza, la proporción entre cartera al corriente y cartera atrasada (termino conocido como “normalidad”), dividir el total de clientes en atraso entre el número ideal de JCC (Balanceo de portafolios), determinar los faltantes en la plantilla laboral, medir los índices de rotación de personal, entre otros. En conclusión el conocimiento básico en matemáticas es el pan de cada día en la operación de mi puesto.

**Probabilidad y Estadística:** El conocimiento a detalle de un universo de opciones y escenarios tentativos para la solución de un mismo problema, nos ayuda a tomar decisiones en cuanto al riesgo que representan las operaciones de crédito, ya que parte de la toma de decisiones se basa en procesos subjetivos, para las investigaciones de crédito la probabilidad es una herramienta muy útil.

En cuanto a estadística se refiere, es una de las materias más útiles para la administración de la cartera, ya que con una filosofía de constante crecimiento, nos mantenemos haciendo el mayor número de comparaciones que permitan determinar si existe crecimiento, dónde, y que áreas de oportunidad hay en cada negocio. Las herramientas estadísticas más comunes para nuestras comparaciones son la media, la moda y la desviación estándar. Con las cuales determinamos que áreas o unidades de negocio tienen menor y mayor avance, y también nos ayudan a medir los ciclos económicos para una mejor planeación de estrategias.

**Matemáticas Financieras:** El adecuado conocimiento del cálculo de intereses y sus diferentes tipos, me permite dar información clara y objetiva a los clientes, y refuerza la capacitación que le doy a mi personal para que transmita dicha información en campo a su cartera de clientes y esto a su vez, sirva de ayuda en la administración de sus créditos.

**Análisis de Estados Financieros:** Medidos como “unidad de negocio”, quienes nos encargamos de la venta y recuperación de productos y servicios financieros en Banco Azteca, tenemos un esquema de compensaciones basado en un “estado de resultados” donde a los “ingresos” generados por el área, son restados los costos y gastos de la operación, lo que determina una contribución neta, misma que es la base para el cobro de una comisión. Dominar y transmitir el tema entre el personal a cargo ayuda a que los subordinados operen bajo una constante búsqueda del mejoramiento de las utilidades para la empresa, y las propias.

Tenemos dos tipos de Estados de Resultados, el del área de recuperación de cartera, el cual, mide la recuperación del efectivo producto del otorgamiento de crédito (ingresos), menos los costos de la cartera (cartera en atraso, fondeo, pase a cartera vencida, monto de la cartera vencida, recuperación de mercancía), y los gastos fijos que genera la operación del área de cobranza; este análisis se puede hacer por producto de crédito (consumo, préstamos personales, autos, vivienda,

telefonía, cobranza a externos) con el fin de diagnosticar las áreas de oportunidad en la recuperación de productos que no están dejando utilidades, y seguir mejorando aquellos que tienen un margen positivo; el segundo estado de resultados también conocido como “Estado de Contribución” lo utilizamos para analizar el crecimiento del Banco en general y por negocio, siendo los 4 principales negocios el crédito, la venta de mercancías, la captación del ahorro, y los servicios y transferencias de dinero, donde cada uno genera una contribución positiva o negativa al negocio y de su análisis depende la corrección de las fallas en los casos de contribuciones negativas.

Administración y Planeación Financiera: Después del análisis de los estados de resultados, viene la ejecución de estrategias para la corrección del rumbo de aquellos negocios que representan una contribución negativa, para lo cual las estrategias de ventas y de cobranza se tiene que diseñar para mejorar los márgenes de productividad del negocio, incrementando los ingresos de aquellos productos que generan saldo negativos, y en algunos casos reduciendo costos operativos.

Análisis del Desarrollo Regional: Ya que he recorrido todo el estado de Quintana Roo realizando la misma función, me he podido percatar que en cada una de las principales ciudades donde he estado (Chetumal, Cancún, Playa del Carmen y Cozumel) hay una dinámica económica diferente, ya que cada una pertenece a una región o microrregión distinta, y entenderlo como tal me a ayudado a determinar diversas estrategias tanto para disminuir el riesgo en el otorgamiento de crédito, como en la recuperación de cartera en atraso.

Microeconomía: Saber y entender las tendencias de los consumidores, así como el consumo familiar, depende de una restricción presupuestaria, y que a su vez, de esta restricción depende la cantidad que se destina al consumo básico y la que se destina al ahorro o al crédito, nos ayuda a otorgar montos de crédito que serán recuperables en todas las fases del ciclo económico local.

Toma de Decisiones Gerenciales: En mi puesto, la obtención de resultados se basa en la correcta delegación de funciones a un equipo de trabajo, en la planeación de estrategias generales y específicas que llevaran a la gerencia a la obtención de un resultado global, y sobre todo en la supervisión de que lo planeado se este ejecutando. Por lo que, el conjunto de situaciones que se presenten a lo largo de la ejecución de los planes de trabajo, determinan la toma de decisiones respecto a la permanencia o cambio de las estrategias de trabajo.

Ética: Siendo uno de las áreas más delicadas en el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito, del buen uso de criterios profesionales y morales depende la salud de la cartera a futuro, ya que como gerente tengo la “facultad” de autorizar o negar el otorgamiento de “dinero ajeno” y esto debe ser con la más estricta calidad moral, así mismo, el manejo de dinero de cobranza tiene que ser destinado de inmediato al “dueño” del dinero, el mismo día que se recuperó. Un tercer aspecto donde se usa la ética es en el manejo de información confidencial de clientes, políticas bancarias, y procesos de investigación de fraudes con auditoría, evitando transmitir la información a los actores de procesos deshonestos que están bajo investigación.

Al ser un puesto complejo que enfrenta y resuelve situaciones de muy diversa índole, a lo largo de mi trayectoria he tenido la oportunidad de aplicar, en mayor o menor medida, los conocimientos de todas las áreas de estudio de mi carrera, donde adicional a conocimientos teóricos y prácticos, también desarrollé actitudes que son básicas en el desempeño de mi deber, siendo las más importantes el trabajo por objetivos claros y delimitados en tiempo, y el trabajo en equipo para la obtención de resultados cuando las metas son mayores. También desarrollé por cuenta propia el liderazgo, habilidad con la que he podido desempeñar mi función gerencial, esta habilidad la obtuve mediante la organización de eventos de carácter educativo y logrando la formación de equipos de trabajo con los que se consiguieron concretar dichos eventos.

Considero que me hubiera sido de gran utilidad haber tenido bases para la selección y administración de personal, ya que es mi principal función como Gerente de Cobranza y Crédito (“integrar equipo de trabajo”), y es un área donde he tenido mayor complicación para lograr mis objetivos de rotación de personal.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

##### Conclusiones

Mi trayectoria en Banco Azteca me ha ayudado a valorar la importancia en el análisis empírico del riesgo para el otorgamiento de crédito, por supuesto, que dando su lugar a la teoría generada por la empresa para prevenir pérdidas (políticas de otorgamiento), pero también dando un valor muy alto a lo que se encuentra en campo, desde el nivel de vida del cliente, hasta los motivos por los cuales esta habitando la ciudad.

Por supuesto que cada ciudad en las que he trabajado tiene una dinámica económica y poblacional diferente; un Chetumal estable, con un nivel de ingreso medio bajo para la mayor parte de la población, y con poca flotabilidad en la población y en el empleo; la ciudad más grande y poblada del estado como lo es Cancún, con gran diversificación económica, aunque siempre fundamentada sobre el pilar del turismo, con una dinámica de población y empleos menos estable que Chetumal, pero con un nivel de ingreso mejor; y por último, Playa del Carmen y Cozumel, ambas con el nivel de ingreso más alto del estado, acompañado de una mejor calidad de vida en su población, pero con mayor índice de flotación y mayor riesgo de pérdida de empleo, ya que su economía esta poco diversificada y solo depende del turismo y la construcción.

Conocer estos aspectos básicos de la economía regional, me ayudó a realizar un mejor análisis del riesgo en cuanto a la incobrabilidad de las deudas se refiere, tanto al otorgar como el determinar los montos de crédito ideales para que nuestros clientes nos puedan pagar tanto en temporada alta como baja.

Respecto a la función gerencial, haber estudiado una carrera multidisciplinaria como lo es la Economía me ayudo dándome un amplio criterio del panorama social y económico, ya que las funciones de un Gerente de Cobranza y Crédito no sólo tiene que ver con otorgamiento y cobranza sino también con liderazgo, planeación, capacitación, medición de parámetros y administración de personal,

entre otras funciones, que tal vez, con una carrera más técnica me hubiera sido difícil desempeñar con éxito.

Darle importancia al manejo y estudio de los números me ha ayudado a medir constantemente el avance y a ser el Gerente de Crédito y Cobranza más competitivo de mi región. A pesar de que el mejoramiento de los parámetros depende de factores económicos y psicológicos poco medibles, mismos que a través de la constancia y la correcta ejecución llevan a conseguir los objetivos básicos, es decir, que el cliente pague su adeudo ó que se surta algún pedido de crédito, en el volumen de operaciones necesarias para que la cartera de muestras de mejora.

#### Recomendaciones

A la universidad de Quintana Roo

Se recomienda generar las condiciones adecuadas para lograr colocar a sus egresados en el mercado laboral a través de programas de vinculación con los principales sectores y actores productivos de la región, y en las áreas que así lo permitan, así como, vincular a sus egresados en programas de empleo temporal en el sector público en áreas afines a su formación profesional con el fin de ayudar en la adquisición de experiencia, ya que ésta es el principal requisito cuando se esta en busca de empleo.

Tal como en las principales universidades privadas del país, es necesario formar lideres, independientemente de la carrera que se estudie, en todas las empresas y áreas gubernamentales existen niveles jerárquicos, mismos que no en todos los casos están ocupados por las personas más aptas para la dirección de un puesto o área, por lo que desarrollar el alto liderazgo de sus estudiantes dará valor agregado a sus egresados y competitividad a la Universidad.



A la licenciatura en Economía y Finanzas

A pesar de ser muy completa, es complicado encontrar las funciones específicas a desempeñar por un egresado de la carrera en Economía y Finanzas en el mercado laboral, quien a diferencia de otras profesiones (médico, ingeniero civil, contador, administrador, etc.) no tiene una función específica dentro de una empresa o sector de gobierno, más aún, tratándose del recién egresado, quien sale sin experiencia y sin habilidades técnicas precisas para iniciar su trayecto como economista en el mercado laboral. Por lo que, se recomienda especializar la carrera en algún tipo de habilidad o función que pueda ser de utilidad en el mercado laboral, como la elaboración y evaluación de proyectos productivos, ó el desarrollo de habilidades gerenciales.

También me permito recomendar, incluir en los planes de estudio de la licenciatura el desarrollo de habilidades de liderazgo, manejo de personal y psicología laboral, para perfilar al economista como futuro líder empresarial y con capacidades y actitudes suficientes para ocupar altos puestos tanto en la iniciativa privada como en el sector público.

Por último, recomiendo generar un vínculo efectivo entre la carrera y las instituciones bancarias y financieras de la localidad para incluir en el plan de estudios de la carrera, las habilidades necesarias para que el egresado pueda formar parte de las diversas áreas de estas instituciones, generando valor agregado al economista y un sentido de ganar – ganar entre dichas empresas y la Universidad, al convertirse en un proveedor de capital humano de calidad y al disminuir costos y tiempos de capacitación.

## 5. Bibliografía

1. Barroso, C. C. (1996). *Problemas de economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
2. Calvo, L. C. (2008). *Análisis e interpretación de estados financieros* (12a. ed.). México: Pac.
3. Coss, B. R. (2008). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión* (2da ed.). México: Noriega, Limusa.
4. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. *Banca Múltiple: Información histórica mensual*. Obtenido el 12 de junio de 2010, de [http://www.cnbv.gob.mx/seccion.asp?sec\\_id=771&com\\_id=2](http://www.cnbv.gob.mx/seccion.asp?sec_id=771&com_id=2)
5. Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera* (11 ed.). México: Pearson/Educación.
6. Gujarati, D. N. (2006). *Principios de econometría* (3ra ed.). Madrid: MacGraw- Hill.
7. Herrerías, A. (1991). *Fundamentos para la historia del pensamiento económico*. México: Limusa.
8. Higuera, B. A. (2002). *Universidad de Quintana Roo a diez años: una reflexión colectiva*. Chetumal, Quintana Roo.
9. Krugman, P. R. (2006). *Economía internacional: teoría y política* (7ª ed.). Madrid: Pearson Education.

10. Krugman, P. R. (2007). *Introducción a la economía: microeconomía*. Barcelona: Reverté.
11. Meyer, P. L. (1992). *Probabilidad y aplicaciones estadísticas*. Wilmington: Delawere Addison-Wesley.
12. Pindyck, R. S. (2009). *Microeconomía* (7ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
13. Portal corporativo Grupo Salinas. Antecedentes. Obtenido el 5 de mayo de 2010, de <http://portal.gruposalinas.com.mx/empresas/bancoazteca>
14. Portal corporativo Grupo Salinas. *Perfiles de puesto*. Obtenido el 5 de mayo de 2010, de <http://portal.gruposalinas.com.mx/perfiles>
15. Prontuario: estadística básica 2008-2009. *Dirección de Planeación*. Obtenida el 27 de mayo de 2010, de <http://sigc.uqroo.mx/index.php>
16. Rodríguez, L. E. (1993). *Literatura e investigación documental: instructivo para el profesor*. México: UNAM, Escuela Nacional Preparatoria.
17. Salazar, G. B. (2007). *Relación de la carrera de economía y finanzas con el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Quintanarroense de la mujer*. Chetumal, Quintana Roo.
18. Santos, R. M. (1997). *Los economistas y la empresa: empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*. Madrid: Alianza.
19. Sapag, C. N. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

20. Sistema de Gestión de Calidad (2010). *Mensaje de bienvenida*. Obtenida el 27 de mayo de 2010, de <http://sigc.uqroo.mx/index.php>
21. Sistema de Gestión de Calidad (2010). *Misión*. Obtenida el 14 de mayo de 2010, de [http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=mision&etiqueta=Misión&op1\\_etiqueta=doc,42kb&op1\\_archivo=mision.doc](http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=mision&etiqueta=Misión&op1_etiqueta=doc,42kb&op1_archivo=mision.doc)
22. Sistema de Gestión de Calidad (2010). *Principios institucionales*. Obtenida el 27 de mayo de 2010, de [http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=principios&etiqueta=Principios&op1\\_etiqueta=doc,46kb&op1\\_archivo=principios.doc](http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=principios&etiqueta=Principios&op1_etiqueta=doc,46kb&op1_archivo=principios.doc)
23. Sistema de Gestión de Calidad (2010). *Valores*. Obtenida el 14 de mayo de 2010, de [http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=valores&etiqueta=Valores&%20op1\\_etiqueta=doc,49kb&op1\\_archivo=valores.doc](http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=valores&etiqueta=Valores&%20op1_etiqueta=doc,49kb&op1_archivo=valores.doc)
24. Sistema de Gestión de Calidad (2010). *Visión*. Obtenida el 14 de mayo de 2010, de [http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=vision&etiqueta=Visión&op1\\_etiqueta=doc,43kb&op1\\_archivo=vision.doc](http://sigc.uqroo.mx/inicio/index.php?swf=vision&etiqueta=Visión&op1_etiqueta=doc,43kb&op1_archivo=vision.doc)
25. Sistema Regional de Crédito Banco Azteca (pagina de uso limitado al personal).
26. Universidad de Quintana Roo (2010). *Plan de estudios*. Obtenido el 27 de mayo de 2010, de [http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan\\_econfin20072.pdf](http://www.uqroo.mx/carreras/pdf/plan_econfin20072.pdf)