



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**"Metodología de Análisis de Riesgo para el otorgamiento de Crédito Comercial a
Empresas Mayoristas"**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Para Obtener EL Título de:

Licenciado en Administración.

Con la Especialidad en:

Desarrollo Empresarial.

Presenta:

Erick Monroy Moreno

Numero de Matricula:

05061184

Asesor (a):

M. en A. Patricia Martínez Bustamante

Coacalco de Berriozábal, Estado de México, Mayo 2025.

Índice

I.	Agradecimientos.....	8
II.	Glosario... ..	9
III.	Glosario de siglas	10
IV.	Resumen... ..	13
V.	Introducción.....	15
VI.	Estructura del trabajo de investigación.....	15
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	16
1.1	Situación Problemática.....	16
1.2	Antecedentes	16
1.3	Contexto.	16
1.4	Ventajas y desventajas de otorgar créditos comerciales	18
1.4.1	Ventajas.....	18
1.4.2	Desventajas.....	19
1.5	Preguntas de Investigación.	19
1.6	Planteamiento del Problema.....	19
1.7	Objetivos	20
1.7.1	Objetivo General	20
1.7.2	Objetivos específicos.....	20
1.8	Justificación.....	21
1.9	Implicaciones prácticas	21
1.10	Utilidad metodológica	21
1.11	Hipótesis de Trabajo.....	22
1.12	Definición de variables.....	22
1.13	Dimensiones de la variable crédito comercial.....	24
1.14	Dimensiones de la variable Análisis de riesgo.	26
1.15	Conceptualización de la propuesta	27
2	MARCO TEÓRICO	32
2.1	Investigaciones relacionadas con el tema.....	32
2.2	Líneas de investigación relacionadas con el tema.....	33
2.3	Concepto de empresa	33
2.3.1	Antecedentes	33
2.3.2	Clasificación en cuanto a la propiedad.....	34
2.3.3	Clasificación en cuanto al tamaño.....	34

2.3.4	Clasificación en cuanto a la cantidad de personas que emplea	34
2.3.5	En cuanto al número total de personal ocupado.....	35
2.3.6	Clasificación en cuanto al tipo de producción.....	35
2.4	Empresas encuestadas en el estudio exploratorio.....	37
2.5	Clasificación por ubicación geográfica	38
2.6	Teorías de la administración.....	39
2.7	Teoría Científica	40
2.8	Teoría de la Administración de la Calidad Total	41
2.9	Teoría del proceso administrativo.....	42
2.10	EL RIESGO.....	44
2.10.1	Fundamentos de análisis de riesgo.....	44
2.11	Percepción del riesgo	47
2.12	Fuentes de riesgo	47
2.13	Herramientas, Técnicas y Metodología de Análisis de riesgo.....	48
2.13.1	Matriz de Riesgo.....	49
2.13.2	Componentes de la matriz de riesgos	49
2.13.3	Estructura de la matriz de riesgo.....	50
2.13.4	Niveles de riesgo.....	50
2.14	Etapas para la implementación del análisis de riesgo.....	51
2.14.1	Identificación del riesgo.....	51
2.14.2	Análisis del riesgo.....	54
2.14.3	Evaluación del riesgo.....	55
2.14.4	Valoración del riesgo.....	57
2.14.5	Tratamiento del riesgo.....	57
2.14.6	Seguimiento.....	57
2.14.7	Registro/Informes	58
2.15	Riesgo Crediticio.....	59
2.15.1	El riesgo en el otorgamiento del crédito.....	59
2.15.2	Valuación del riesgo de crédito.....	60
2.15.3	Factores que determinan el riesgo de crédito.....	61
2.16	Método de las C's del Crédito.....	61
2.17	Relaciones interdepartamentales	63

2.17.1	Teoría de sistemas	63
2.18	Relación del departamento de crédito y cobranza con el departamento de ventas.....	64
2.19	Estructura y funciones del departamento de crédito y cobranza	67
2.19.1	Crédito.....	67
2.19.2	Cobranza	68
2.19.3	El comité de riesgo de créditos.....	70
2.20	Comunicación efectiva.....	72
2.21	La comunicación en el proceso de riesgo en el otorgamiento de crédito, ...	72
2.22	Estrategia Empresarial y toma de decisiones	73
2.22.1	Teoría de la Toma de decisiones.....	73
2.23	Fundamentos sobre crédito comercial	73
2.23.1	Definición del crédito comercial	74
2.24	Antecedentes, importancia del crédito comercial.....	76
2.24.1	Antecedentes del crédito en México.	76
2.24.2	Importancia del Crédito.....	77
2.25	El Otorgamiento de Crédito comercial.....	78
2.26	Políticas de crédito y estándares.....	78
2.26.1	Definición, Concepto e importancia de Política.....	78
2.26.2	Importancia de las políticas.....	80
2.26.3	Lineamientos para su formulación.	81
2.27	Política de crédito.....	81
2.28	Límite de Crédito.	84
2.29	Información financiera	85
2.30	Teoría de las finanzas	85
2.31	Herramientas y Técnicas aplicables para el análisis en el otorgamiento de crédito.	87
2.31.1	Teoría de las matemáticas o cuantitativa	87
2.31.2	Estados Financieros.....	87
2.31.3	Razones Financieras	91
2.31.4	Costo de oportunidad.....	95
2.31.5	La decisión de otorgar crédito: riesgo e información.	97
2.31.6	Seguimiento a la cobranza.....	100
2.31.7	El riesgo derivado del crédito comercial	100

2.31.8	Método de investigación.....	102
3	METODOLOGÍA APLICADA	103
3.1	Esquema metodológico	103
3.2	Selección de la muestra	104
3.3	Tamaño, Caracterización y representatividad.....	107
3.3.1	El tamaño	108
3.3.2	Caracterización.....	109
3.3.3	Representatividad.....	109
3.4	Cálculo del tamaño de la muestra	110
3.5	Margen de error encontrado y validación.....	110
3.6	Escala de Likert.....	112
3.7	Escala de Medición.....	112
3.8	Diseño del cuestionario inicial para la evaluación de la metodología de análisis de riesgo propuesta.....	113
3.9	Recolección y análisis de datos	114
3.10	Cálculo de la correlación de Pearson entre las variables análisis de riesgo y crédito comercial	116
3.11	El Proceso para aplicación de la metodología.....	118
3.12	Alcances y limitaciones de la metodología	119
3.12.1	Alcances de la metodología.....	119
3.12.2	Limitaciones de la metodología	119
4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	120
4.1	Resultados obtenidos.....	120
4.2	Comparaciones con otras investigaciones similares.....	122
4.3	Ventajas y desventajas de la investigación.....	123
4.3.1	Ventajas de la investigación.....	123
4.3.2	Desventajas de la investigación.....	124
4.4	Alcances y limitaciones de la investigación.....	124
4.4.1	Alcances de la investigación.....	124
4.4.2	Limitaciones de la investigación.....	125
5	CONCLUSIONES Y RESULTADOS.....	126
5.1	Conclusiones y recomendaciones.....	126
5.1.1	Conclusiones	126

5.1.2	Recomendaciones.....	126
5.2	Aportes de la investigación al estado del arte	126
5.3	Limitaciones del método de investigación.	127
5.4	Resultados relevantes de la investigación.	127
5.5	Sugerencias para trabajos futuros.....	128
6	BIBLIOGRAFÍA	129
7	ANEXOS	135
7.1	Anexo 1 Estudio Exploratorio.....	135
7.2	Anexo 2 Cuestionario inicial.....	137
7.3	Anexo 3 Cuestionario Revisión final	140
7.4	Anexo 4 Guía de llenado, frecuencia de ocurrencia, impacto y mapa de riesgo.....	143
7.4.1	Frecuencia de ocurrencia.....	145
7.4.2	Impacto.....	146
7.4.3	Mapa de riesgo.	147

Índice de Tablas

Tabla 1.	Solicitudes de crédito	18
Tabla 2.	Dimensiones de la variable crédito comercial.....	24
Tabla 3.	Dimensiones de la variable análisis de riesgo crediticio.	26
Tabla 4.	Clasificación de empresa en función del # de empleados de acuerdo al sector economico.	35
Tabla 5.	Ubicación geográfica de las empresas encuestadas.....	38
Tabla 6.	Clasificación de las empresas encuestadas en cuanto al tamaño (Censos Económicos INEGI, 2019).....	39
Tabla 7.	Etapas del proceso administrativo / autores	44
Tabla 8.	Colaboración entre departamentos de la empresa de consumo masivo.....	65
Tabla 9.	Políticas de acuerdo al nivel jerárquico.	79
Tabla 10.	Políticas de acuerdo a su origen.	80

Tabla 11. Contexto de las empresas de consumo masivo.....	105
Tabla 12. Tamaño de la muestra en función del error	108
Tabla 13. Análisis de fiabilidad del cuestionario para validar metodología de análisis de riesgo propuesta	113
Tabla 14. Análisis de fiabilidad – eliminando preguntas.....	114
Tabla 15. Cálculo de medias de las respuestas por pregunta – por variable.....	115
Tabla 16. Ordenamiento de medias de mayor a menor por variable	117
Tabla 17. Comparación con otras investigaciones que tienen cierta similitud.	122

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Identificación del problema a resolver en las empresas de consumo Masivo.....	106
Gráfico 2. Análisis de la variable de crédito comercial.....	120
Gráfico 3. Análisis de la variable de análisis de riesgo.	121

Índice de Figuras.

Figura 1. Conceptualización de la propuesta.....	27
Figura 2. Proceso para el otorgamiento de crédito comercial	28
Figura 3. Análisis de riesgo.	30
Figura 4. Tipologías generales del riesgo empresarial	48
Figura 5. Estructura organizacional de una empresa de consumo masivo.	71
Figura 6. Estructura organizacional de la Dirección Financiera. (Gerencia de Crédito y Cobranza- Departamento de Crédito y Cobranza).	71
Figura 7. Resumen de razones financieras, Formula, Significado e Interpretación.	93
<i>Figura 8. La curva del costo del crédito</i>	<i>97</i>
Figura 9. Escala de medición para la escala Likert	112

I. AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Porque con él, todo, sin él, nada.

A mis padres y hermano.

Por su apoyo incondicional y por siempre estar ahí cuando los necesito.

A Nancy mi esposa.

Por acompañarme y apoyarme en mis locuras, en las buenas, en las malas y en las peores y aun así estar a mi lado, luchando grandes batallas a pesar de las circunstancias.

A Aranza, Amanda y Ariana mis hijas, mi motor.

Por llegar a mi vida y llenarla de alegría y ser fuente de inspiración para nunca decaer y siempre salir a delante.

A mis tías Mónica Moreno y Lucia Moreno

Por siempre estar al pendiente desde siempre.

A mi asesor M. en A. Patricia Martínez Bustamante.

Por su paciencia y tiempo dedicado a la elaboración de este proyecto.

A mis docentes.

Por las enseñanzas en cada una de las asignaturas, las cuales me llevaron a donde estoy.

A todos mis compañeros, a Fernanda, Jonathan y en especial a GICED.

Por las horas compartidas, historias y momentos de locura vividos durante la estancia universitaria.

A mi amigo ADP.

Por su paciencia, compromiso, sus consejos y enseñanzas y su apoyo para lograr este proyecto.

Al TESCo.

Por la oportunidad que me brindo en su momento por permitirme el uso de sus instalaciones, para estudiar y formarme como Licenciado en Administración y obtener el tan ansiado título por el cual he luchado.

II. GLOSARIO

Análisis de riesgo. Involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

Consumo masivo. Son los productos que se fabrican y distribuyen para satisfacer la demanda constante de los consumidores.

Costo de oportunidad. De un bien o servicio son las alternativas o las oportunidades a las que se tiene que renunciar para obtener dicho bien o servicio.

Crédito. Es el medio por el cual obtenemos bienes, servicios y financiamiento, a cambio de una futura promesa de pago a un plazo determinado.

Crédito comercial. Es una extensión del crédito a corto plazo de un negocio a otro.

Empresa. Una empresa es una entidad que se encarga de producir o distribuir bienes o servicios que la gente necesita.

Estados Financieros. Describen o explican que posee y que debe la compañía, como obtuvo lo que posee y como contrajo deudas.

Línea de crédito. El límite del monto o cantidad de la cual puedes disponer para la adquisición de bienes, productos y servicios.

Liquidez. Hace referencia a la capacidad que tiene un activo para ser convertido en dinero efectivo sin perder valor.

Matriz de riesgo. Es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo su nivel de subjetividad al momento de su evaluación.

Mayoristas. Empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor y de que al mismo tiempo tengan ventas de mostrador.

Metodología. Conjunto de métodos y técnicas aplicadas durante un proceso de investigación.

Morosidad. Se refiere a cuando un cliente excede su plazo de pago al prestamista, sin dejar de cumplir con su obligación.

Políticas de crédito. Es un conjunto de ideas y principios con que se define teórica o prácticamente los lineamientos a seguir sobre un tema determinado.

Solvencia. Es la capacidad que tiene una persona o empresa para cumplir con sus obligaciones.

III. GLOSARIO DE SIGLAS

AC. Activo Circulante.

AR. Análisis de Riesgo.

AT. Activos Totales.

BMV: Bolsa Mexicana de Valores.

C. Capital.

CV. Capital Variable.

CEO. Chief Executive Officer

C&C. Crédito y Cobranza.

CxC. Cuentas por Cobrar.

CxP. Cuentas por Pagar.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

INV. Inventario

IPN. Instituto Politécnico Nacional.

ISO: International Estándar Organization

NAFIN: Nacional Financiera

NIIF. Normas Internacionales de Información Financiera.

PC. Pasivo Circulante.

PMC. Periodo Medio de Cobro.

PMP. Periodo Medio de Pago.

PT. Pasivos Totales.

RA. Rendimiento sobre Activos.

REDALYC. Revista Empresarial de América Latina y el Caribe.

RC. Razón Circulante.

ROA. Retorno sobre Activos.

ROI. Retorno sobre Inventarios.

RP. Retorno sobre Patrimonio

RR. Razón Rápida.

TGA. Teoría General de Administración.

TLC. Tratado de Libre Comercio.

TQM. Total Quality Managment.

UB. Utilidad Bruta.

UAIL. Utilidad Antes de Impuestos e Intereses.

UNDI. Utilidad Neta Después de Impuestos.

UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.

IV. RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo el diseñar una propuesta de metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de México, esta propuesta permite a las empresas otorgantes del crédito comercial mantener un control exacto de las líneas de crédito para cada cliente y, así prevenir las causas de morosidad, cuentas incobrables y perdidas de clientes.

La propuesta, se fundamentó en la experiencia laboral adquirida en el departamento de crédito y cobranza en este tipo de empresas, así como de la necesidad cada vez mayor, de mejorar los procesos en el otorgamiento de crédito comercial. Se basó en el análisis, verificación, asignación y beneficios de los créditos. Es importante resaltar la importancia de la comunicación entre el departamento comercial y el departamento de crédito y cobranza, para que esta propuesta cumpla su función de manera apropiada.

De igual manera esta propuesta es una herramienta que permite al área de crédito y cobranza, cumplir con los objetivos del área, contar con información fidedigna, el facilitar el proceso de la cobranza y la asignación de los límites de crédito; para el logro de los resultados establecidos, teniendo como premisa la mejora continua.

Mediante la mejora continua y el aprendizaje de la propuesta permitirá el logro de los resultados y su impacto en las ventas e ingresos como resultado del otorgamiento del crédito comercial.

Así mismo, respondió a la evidencia, de que, mediante la propuesta de metodología del análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas, por los

departamentos de crédito y cobranza en este tipo de empresas, mejora la eficacia y eficiencia en el otorgamiento de créditos comerciales, así como las ventas e ingresos.

V. INTRODUCCION.

La investigación, surgió de la problemática que se vive en el proceso para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas, así como su impacto en sus ingresos producto de las ventas, ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de México, se propone una metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial que apoye la solución a esta problemática.

Cabe mencionar que la actividad principal en este tipo de empresa es la producción y venta de empaques desechables, estas empresas se clasifican como de consumo masivo.

Los productos de consumo masivo son productos de alta demanda, por ser de consumo inmediato, compra cotidiana, fáciles de conseguir y de precio relativamente reducido.

VI. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Para cumplir este propósito se desarrollan cinco capítulos. El capítulo 1 está orientado a presentar el planteamiento del problema de estudio seguido en la investigación, las empresas entrevistadas con la guía de observación, su clasificación por ubicación geográfica y tamaño. El capítulo 2 muestra el Marco teórico, trabajos que se han publicado sobre el objeto de estudio de la investigación, líneas de investigación acordes con el objeto de estudio. El capítulo 3 se refiere a la metodología aplicada, es decir al proceso que se siguió para aplicar la metodología seleccionada, la caracterización de la muestra. El capítulo 4 presenta el análisis de resultados, la comparación con otras investigaciones similares con este proyecto de investigación. Por otra parte, en el capítulo 5 se refiere a las conclusiones y resultados, finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones, las sugerencias para trabajos futuros y la bibliografía.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.

1.1 Situación Problemática.

En la actualidad en las empresas de consumo masivo, los procesos para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas no son muy eficientes y eficaces, observándose que las empresas mayoristas presenten morosidad, cuentas incobrables y pérdida como clientes, impactando de manera importante en la operación, desarrollo y rentabilidad de las empresas de consumo masivo, ya que éstas se ven afectadas en los ingresos, resultados y metas esperadas.

1.2 Antecedentes

Como parte del estudio exploratorio, se empleó una guía de observación consistente de seis preguntas a tres de cinco empresas, ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de México, (Anexo 1) para diagnosticar la situación actual, que se vive en este tipo de empresas, principalmente, en lo que se refiere al análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas de consumo masivo. Con base en la concentración y análisis del estudio exploratorio a este tipo de empresas, se encontró, que en las empresas de consumo masivo existe problemática en el otorgamiento de crédito comercial, las empresas tienen problemas en el conocimiento, dominio de los procesos y procedimientos, así mismo, no tienen una herramienta de análisis de riesgo, en cuanto a las empresas mayoristas, éstas presentan morosidad en el pago del crédito, se identifica la existencia de causas que impiden el pago, así como la pérdida de clientes.

1.3 Contexto.

Actualmente toda empresa de consumo masivo tiene la necesidad de comercializar sus productos y/o servicios y, una de las herramientas que utiliza es la venta a crédito; por lo que se hace fundamental crear y establecer procesos con políticas bien sustentadas para no perder la

liquidez. Por lo anterior, se hace indispensable limitar el monto de crédito a otorgar con el fin de que el beneficiado no reciba más de lo que pueda pagar o gastar.

Tanto el otorgamiento de crédito como la cobranza de las cuentas de clientes, se consideran de gran importancia para la estabilidad de una empresa, por ello se hace imprescindible tener una herramienta para mantener el control de todas las solicitudes de crédito y de las formas de pago, así como la sistematización de las operaciones a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos establecidos en cuanto a las ventas e ingresos de las empresas de consumo masivo.

Hoy en día, las empresas comerciales son un pilar fundamental para el desarrollo económico del país, por lo que es fundamental proteger los márgenes de beneficios de éstas, utilizando para ello procesos productivo-administrativos, infraestructura tecnológica de vanguardia, apoyando la competitividad y la productividad de las mismas

En 2021, se reportaron 39,385 empresas, de éstas se generaron 18,177 solicitudes de crédito, de las cuales al menos 5,304 tuvieron una solicitud rechazada.

Tabla 1. Solicitudes de crédito

Motivo del rechazo	Porcentaje
Baja capacidad de pago	19.7%
No le dieron motivo	18.7%
Otros	15.2%
Sin historial crediticio	12.0%
Documentación insuficiente	10.4%
Sin garantías ni aval	8.8%
Tenía muchas deudas.	8.1%
Mal historial crediticio	7.1%

Fuente: Adaptada de INEGI, 2024 <https://www.inegi.org.mx/programas/enafin/2021/> recuperado 14-May-2024.

1.4 Ventajas y desventajas de otorgar créditos comerciales.

1.4.1 Ventajas:

- Competitivas: En el incremento de la cartera de clientes, la atracción de nuevos clientes al ofrecer crédito a aquellos mayoristas que no puedan pagar de contado, sin embargo, con ingresos en el corto plazo pueden pagar dicho crédito.
- Rentabilidad: El incremento de las ventas por medio del crédito comercial, haciendo más rentable a la empresa de consumo masivo al obtener mayores ingresos.
- Fidelización de clientes: Permite que las empresas mayoristas se vuelvan leales a la marca o a la empresa de consumo masivo, al otorgarles descuentos y hacerles llegar promociones exclusivas.

1.4.2 Desventajas:

El Incumplimiento de pago por parte de las empresas mayoristas:

- Morosidad: Retraso en los ingresos de la empresa de consumo masivo lo que ocasiona posponer ciertas operaciones financieras.
- Incobrabilidad: Tiene repercusiones en la rentabilidad de la empresa de consumo masivo, por la pérdida del dinero que pudo haberse cobrado y no se logró.

1.5 Preguntas de Investigación.

1. ¿Cuáles son los procesos y actividades del área operativa de ventas, crédito y cobranza en empresas de consumo masivo?
2. ¿Cómo encontrar las dimensiones del análisis de riesgo y crédito comercial, para diseñar la propuesta metodológica de análisis de riesgo?
3. ¿Cuál es el estado del arte en el análisis de riesgo y en el otorgamiento de crédito comercial?
4. ¿Cómo evaluar la propuesta de diseño de la metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial?
5. ¿Qué se debe hacer para introducir la propuesta de metodología de crédito comercial a mayoristas principalmente en el área operativa de crédito y cobranza de empresas de consumo masivo?

1.6 Planteamiento del Problema.

Las empresas de consumo masivo de la zona metropolitana de la Ciudad de México, no obtienen los resultados esperados en el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas en lo que respecta a las condiciones comerciales como: la evaluación del cliente, el límite de crédito, el plazo, los descuentos, los convenios, entre otros.

Originando morosidad en los pagos, cuentas incobrables, pérdida de pedidos parciales o totales, pérdida de clientes, impactando en las metas e indicadores de los ingresos, desarrollo y rentabilidad de las empresas de consumo masivo.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo General.

Diseñar una metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial de empresas de consumo masivo, que determine las condiciones adecuadas del crédito comercial tales como el límite, el plazo, los descuentos a empresas mayoristas ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de México.

1.7.2 Objetivos específicos.

- Describir los procesos y actividades del área operativa de ventas, crédito y cobranza en empresas de consumo masivo.
- Establecer políticas y estándares de crédito que minimicen el riesgo de cartera vencida, morosidad e incobrabilidad de las cuentas.
- Definir criterios de aceptación con base a los diferentes riesgos que puedan presentar las empresas solicitantes.
- Construir la matriz de riesgo para la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito comercial con base en normas y estándares.
- Evaluar la matriz de riesgo mediante un cuestionario por personal de la empresa seleccionado como sujeto de estudio, teniendo como premisa la simulación de casos recurrentes de empresas mayoristas

- Determinar qué aspectos se tienen que considerar en cuanto a la parte operativa para introducir el análisis de riesgo principalmente en el área de crédito y cobranza, así como las acciones de mejora.

1.8 Justificación.

El proyecto de investigación se justifica en términos de su utilidad práctica, metodológica y de prevención, cuyo propósito es el de ayudar al personal involucrado en el otorgamiento de crédito comercial de los departamentos de ventas, crédito y cobranza en las empresas de consumo masivo a tomar acciones que impidan que se presenten problemas con las empresas mayoristas como son morosidad, cuentas incobrables y la pérdida de éstas como clientes.

1.9 Implicaciones prácticas.

Con la propuesta de diseño se podrán identificar las dimensiones de las variables crédito comercial y análisis de riesgo, para el área operativa, para que las empresas de consumo masivo, puedan buscar acciones de mejora y reducir la brecha entre los créditos y los cobros a las empresas mayoristas.

1.10 Utilidad metodológica.

Por otro lado, la investigación tiene su aportación metodológica, ya que el diseño propuesto de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas podría emplearse como un instrumento o herramienta que guíe las actividades del personal del departamento de crédito y cobranza de las empresas de consumo masivo de manera eficiente y eficaz para alcanzar las metas y los resultados esperados.

Un enfoque de prevención, para el personal de crédito y cobranza de las empresas de consumo masivo encargadas de otorgar el crédito comercial, mediante la aplicación de políticas y estándares de crédito y la revisión de la información entregada por la empresa mayorista, que minimicen el riesgo de cartera vencida, morosidad e incobrabilidad de las cuentas.

Finalmente, la propuesta generada del proyecto de investigación pretende apoyar la toma de decisiones, cabe resaltar que la implementación de esta propuesta no requiere cambios organizacionales ni inversiones en infraestructura en la empresa de consumo masivo, solo capacitación para su implementación.

1.11 Hipótesis de Trabajo.

El aplicar una metodología de análisis del riesgo para al otorgamiento de crédito comercial, que se aplique en las empresas de consumo masivo, permite minimizar probables cuentas incobrables y en consecuencia pérdida de clientes o empresas mayoristas, así como el establecer acciones de mejora que impacten en los resultados esperados o proyectados en las ventas e ingresos.

1.12 Definición de variables.

Nombre de la variable: crédito comercial (Variable dependiente).

Definición Teórica. El crédito comercial consiste en que una empresa compra a otras sus suministros y materiales sin pagar de contado registrando la deuda resultante como una cuenta por pagar. Frecuentemente este rubro constituye la categoría individual más grande de pasivos a corto plazo.

Definición operacional. El crédito comercial que otorgan las empresas de consumo masivo, es una opción que posibilita la venta a empresas mayoristas mediante un acuerdo

comercial: plazo, monto, tipo de interés, etc., atendiendo la necesidad de compra y disponibilidad de pago de la empresa mayorista.

1.13 Dimensiones de la variable crédito comercial.

Tabla 2. Dimensiones de la variable crédito comercial.

Dimensiones	Definición operacional
Políticas y Requerimientos	Establecen los criterios generales de las empresas de consumo masivo para otorgar crédito comercial a las empresas mayoristas, requisitos, documentación, los procesos, los procedimientos, los controles y los convenios. Así como, Las políticas y la necesidad de financiamiento de las empresas mayoristas.
Costo de Oportunidad	El costo de oportunidad de un bien o servicio son las alternativas o las oportunidades a las que se tiene que renunciar para obtener dicho bien o servicio.
Toma de decisiones.	Son las decisiones bajo un futuro incierto (cambiante con rapidez), es decir, no se pueden tomar decisiones bajo la base de experiencias pasadas, como una base para recuperar los recursos financieros otorgados a crédito (préstamo). Se Contempla el análisis de los mayoristas sujetos de crédito y el análisis de la información financiera.
Seguimiento a la Cobranza	Proceso sistemático y continuo a través del cual se busca recuperar el crédito comercial otorgado por la empresa de consumo masivo y sin perjuicio de la buena relación que se tenga con las empresas mayoristas.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Nombre de la variable: análisis de riesgo (Variable independiente).

Definición Teórica. Método AMEF (Análisis de Modos y Efectos de Fallas) según la norma ISO 9001:2015 se desarrolla en su forma básica en cuatro pasos: identificar los riesgos, determinar la criticidad de cada riesgo, clasificación de los riesgos y determinar las acciones a seguir. (ISO 9001, 2015).

Definición operacional. Es una metodología de prevención que identifica, evalúa y gestiona los riesgos en el proceso de otorgamiento de crédito comercial y su respectivo cobro. El análisis de riesgo no evitará que algo salga mal, pero permitirá tomar las acciones conducentes para su mitigación e impacto en la empresa de consumo masivo. Así mismo, fomenta mayor confianza entre la empresa de consumo masivo y las empresas mayoristas, dando certeza de que las acciones y las decisiones fueron evaluadas cuidadosamente.

1.14 Dimensiones de la variable Análisis de riesgo.

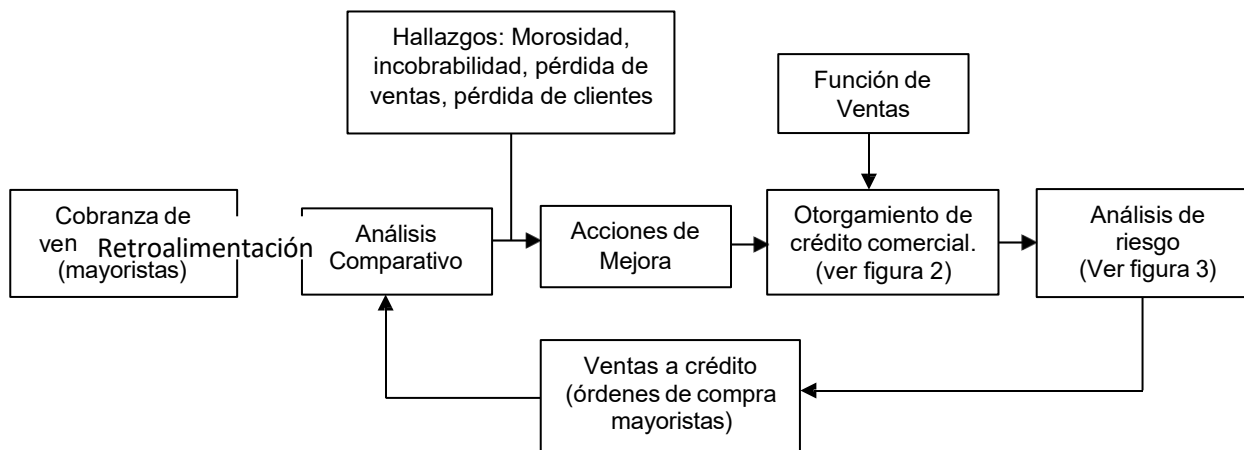
Tabla 3. Dimensiones de la variable análisis de riesgo crediticio.

Dimensiones	Definición operacional
Relaciones interdepartamentales.	Es la relación horizontal y vertical que existe entre los departamentos involucrados de la empresa de consumo masivo, en el proceso de otorgamiento del crédito comercial y que coadyuvan a la óptima cobranza a las empresas mayoristas.
Comunicación efectiva.	Cuando los departamentos involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito, interpretan el mismo significado de la información y de las etapas, evitando dudas, confusiones y omisiones.
Información financiera.	Es la información presentada por la empresa mayorista, sujeta a análisis para la aceptación o rechazo de la solicitud de crédito, fijación de los plazos (condiciones de crédito), línea de crédito; como apoyo para el análisis de esta información se emplean razones financieras.
Gestión del riesgo	Proceso de identificar de una mejor manera, evaluar y controlar los riesgos de la empresa consumo masivo: estratégicos, financieros, legales, humanos, administrativos, logísticos, etc., que reduzcan el impacto negativo en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

1.15 Conceptualización de la propuesta.

Figura 1. Conceptualización de la propuesta.

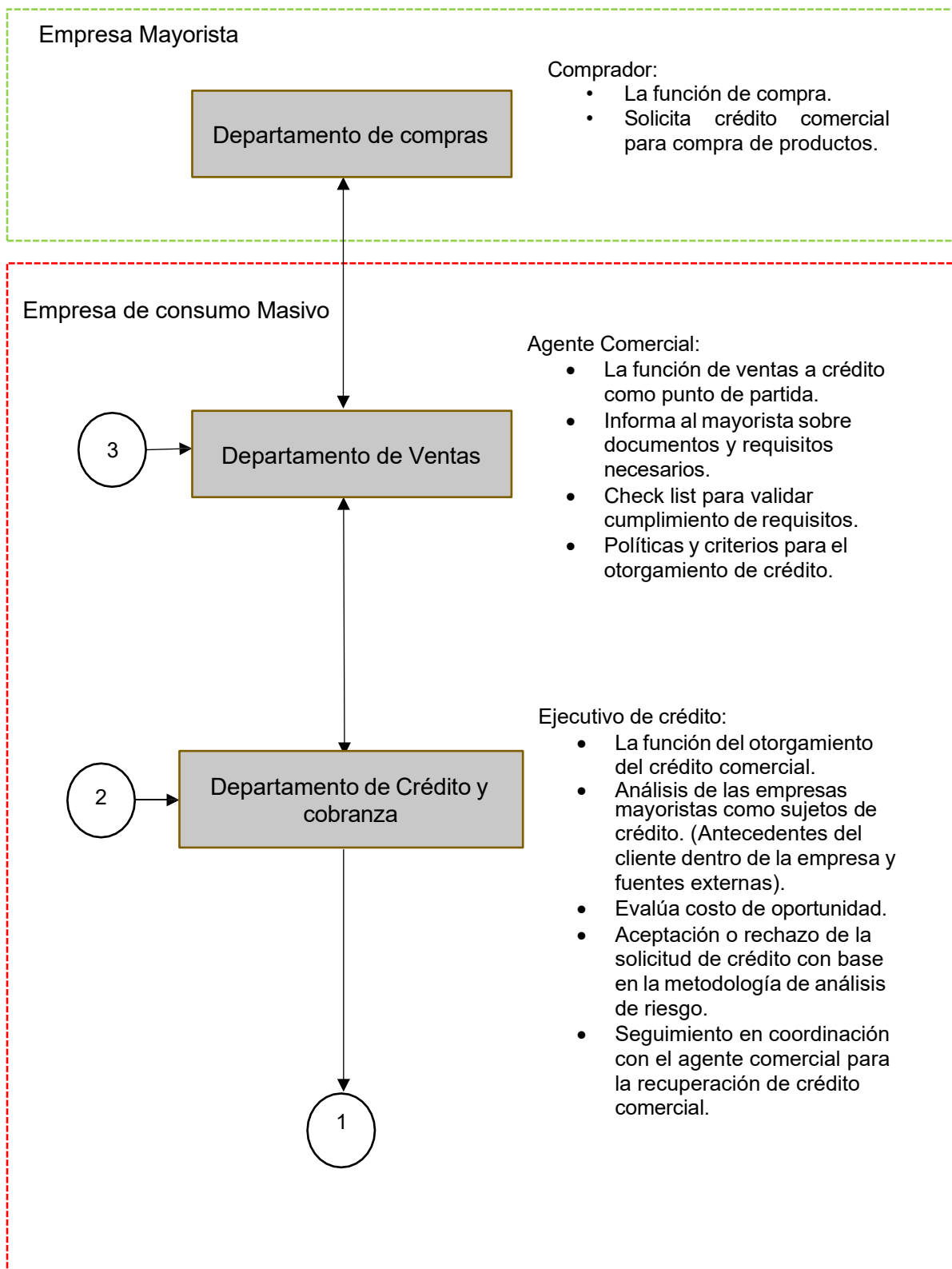


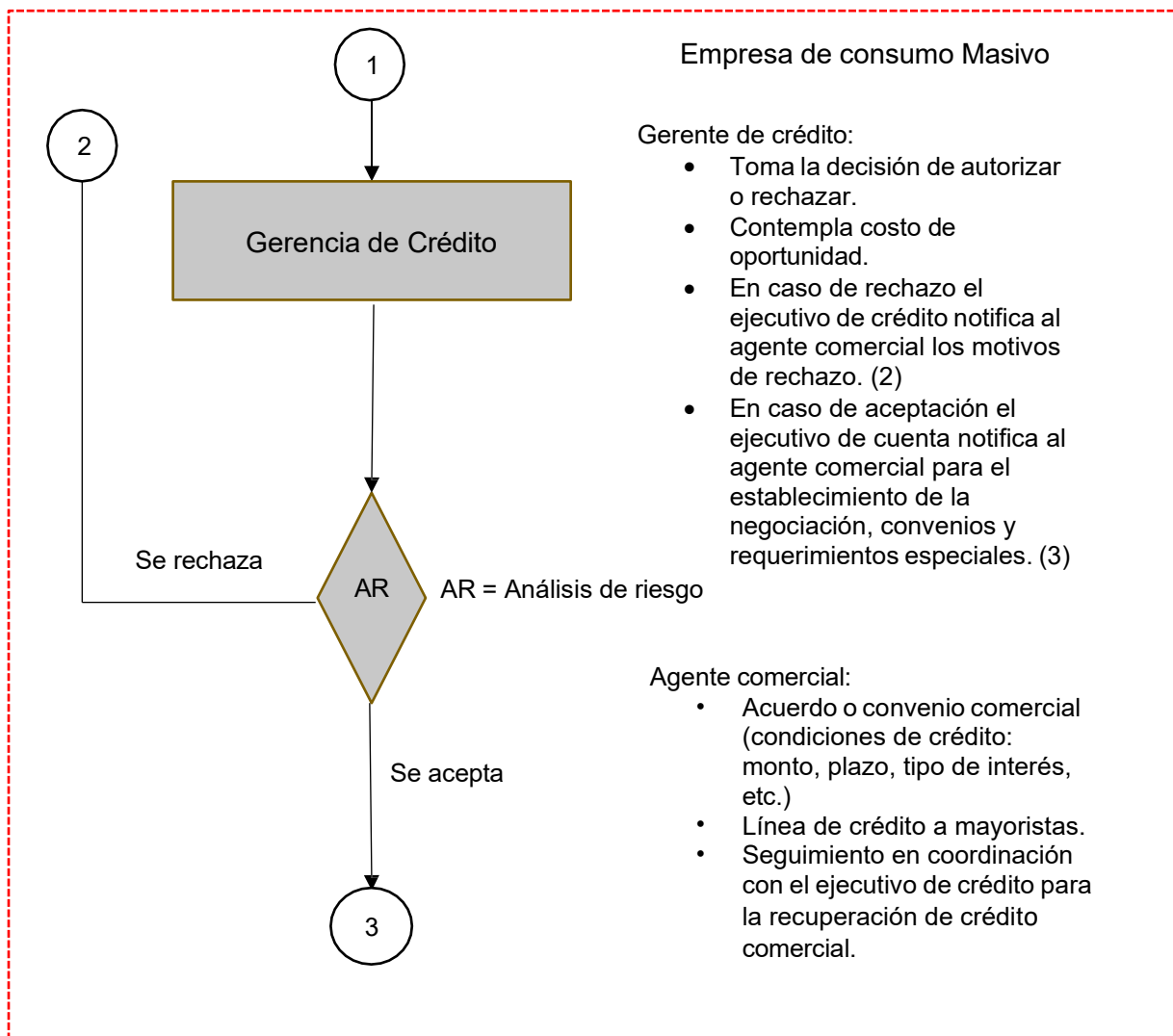
Fuente: Elaboración Propia (2024).

En la figura 1, se muestra la parte conceptual de la propuesta de la metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas y su impacto en las ventas e ingresos de las empresas de consumo masivo. Así mismo, se pretende que esta propuesta se realice de manera periódica y cerrada.

Se inicia con la función de ventas por el departamento de ventas, posteriormente si la venta la solicita la empresa mayorista a crédito, el departamento de crédito y cobranza aplica el proceso para el otorgamiento de una línea de crédito, la gerencia de crédito toma la decisión si acepta o se rechaza la línea de crédito para la empresa mayorista, para ello se apoya en el análisis de riesgo. Se propone realizar un análisis comparativo entre las ventas y su cumplimiento de pago, como resultado del análisis comparativo se obtendrán los hallazgos, mismos que permitirán identificar las áreas de oportunidad para implementarlas como acciones de mejora hasta lograr los resultados planeados por la empresa de consumo masivo.

Figura 2. Proceso para el otorgamiento de crédito comercial.





Fuente: Elaboración propia (2024).

En la figura 2, se describe el proceso del otorgamiento de crédito, las relaciones interdepartamentales, la comunicación efectiva y los pasos o etapas que deben emplearse para el otorgamiento de la línea de crédito a empresas mayoristas.

Sección 2/2.

Mitigación						
Acciones	Departamento	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de término	Medios de verificación

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para el llenado (ver anexo 4), esta parte comprende el análisis y la gestión del riesgo.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Investigaciones relacionadas con el tema.

Se realizó una búsqueda en la base de datos de Redalyc, la red de revistas científicas de américa latina y el caribe, España y Portugal, en la cual se encontró un artículo: Efectividad del análisis crediticio a través de estados financieros en empresas no financieras; en este artículo se muestran las razones asociadas a la solvencia de los clientes, que se utilizan para anticipar el posible comportamiento de los mismos ante los compromisos pactados.

De igual forma, al realizar la búsqueda en la base de datos de la TESIUNAM, que es donde se encuentran las tesis elaboradas en la UNAM hasta el año 2024, en la cual se encontraron las tres tesis relacionadas con el tema de investigación: (1) Crédito comercial en una empresa del ramo textil; en este trabajo de tesis se aborda la utilidad de las políticas del crédito comercial, (2) crédito comercial, mitigación del riesgo y comportamiento en México 2010-2015; en esta obra se habla del crédito en México para el periodo 2010-2015 como motor de las empresas sin importar tamaño y actividad económica, (3) Modelo para la evaluación de los riesgos al otorgar un crédito comercial desde la perspectiva de una empresa manufacturera; aquí se propone un modelo para la evaluación de riesgos al otorgar un crédito, basado en razones financieras.

Así mismo, se realizó otra búsqueda en la base de datos del Instituto Politécnico Nacional (IPN), recursos digitales/repositorio, actualizada al 2024, en la cual se encontró una tesis: El crédito como impulsor para el crecimiento de la empresa INIX, S.A. de C. V.; esta obra trata del Estudio y análisis del crédito como fuente de financiamiento para actividades productivas.

2.2 Líneas de investigación relacionadas con el tema

El proyecto de investigación estaría en el campo de la gestión de las organizaciones, en la línea de investigación relacionada con el tema, Innovación y oportunidades empresariales: Metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas.

2.3 Concepto de empresa.

2.3.1 Antecedentes.

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que, aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social, su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques. En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Con base a lo anterior es posible definir la empresa como un:

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (Münch, 2014).

2.3.2 Clasificación en cuanto a la propiedad.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1.- Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2.- Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

2.3.3 Clasificación en cuanto al tamaño.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es por el número de personas que emplean. Según Mas (2022), se clasifican en:

1. Empresas grandes. En general, tienen más de 250 trabajadores.
2. Empresas medianas. Presentan menos de 250 trabajadores.
3. Empresas pequeñas. Menos de 50 trabajadores.
4. Microempresas: es el caso de empresas con menos de 10 trabajadores.

2.3.4 Clasificación en cuanto a la cantidad de personas que emplea.

1. Gran empresa. Personas que emplean a más de 250.
2. Empresa mediana. Personas que emplean de 101 a 250.
3. Pequeña empresa. Personas que emplean de 16 a 100.
4. Microempresa. Personas que emplean de 1 a 15.

2.3.5 En cuanto al número total de personal ocupado.

1. Microindustria. Hasta 15 personas.
2. Pequeña. De 16 a 100 personas.
3. Mediana. De 101 a 250 personas.
4. Grande. Más de 250.

Según Nacional Financiera (2004), en México se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen: T

Tabla 4. Clasificación de empresa en función del # de empleados de acuerdo al sector económico.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Tomado de NAFIN (2024).

2.3.6 Clasificación en cuanto al tipo de producción.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1.- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

a) Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

b) Manufactureras: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y puedes ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
- Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

Pueden clasificarse en:

a) Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas: Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- Servicio: Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas pueden clasificarse en:

a) Transporte

b) Turismo

c) Instituciones financieras.

d) Servicios públicos varios:

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

e) Servicios privados varios:

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad.

f) Educación.

g) Salubridad (hospitales).

h) Fianzas y seguros. (Münch, 2014)

2.4 Empresas encuestadas en el estudio exploratorio.

Las empresas encuestadas se clasifican en cuanto a la propiedad en privadas, en cuanto al tamaño en medianas, en cuanto al tipo de producción Manufactureras - mayoristas. La caracterización de estas empresas consideradas en la investigación se determinó con base en la información del apartado 2.3. y los censos económicos 2019 de INEGI que coinciden con Hernández y Rodríguez en su libro “Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia”

Se aplicó una guía de observación (ver anexo 1), para realizar el estudio exploratorio, cuyo propósito fue el de conocer la situación problemática en las empresas de producción y venta de empaques desechables.

2.5 Clasificación por ubicación geográfica.

Las empresas que respondieron las encuestas son clasificadas por ubicación geográfica, ver tabla 5.

Tabla 5. Ubicación geográfica de las empresas encuestadas.

Ubicación geográfica.	Cantidad de Empresas.
Área Metropolitana.	5
Número Total de Empresas.	5
Número total de Encuestas.	3

Fuente. Elaboración Propia (2024).

Las empresas que respondieron a la encuesta fueron tres (cabe mencionar que hubo dos empresas que no respondieron); se destaca que estas tres son consideradas como líderes en el mercado nacional.

Clasificación por tamaño.

Las empresas que respondieron las encuestas son clasificadas por tamaño, ver tabla 6.

Tabla 6. Clasificación de las empresas encuestadas en cuanto al tamaño (Censos Económicos INEGI, 2019).

Número de empleados.	Tamaño	No. Empresas.
Más de 250.	Grande	0
101 - 250.	Mediana	3
16 - 100.	Pequeña	0
Hasta 15	Micro	0

Fuente. Elaboración Propia (2024).

2.6 Teorías de la administración.

Citando a Amaru (2009) Las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones.

“Se conoce con el nombre de escuelas a aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto a una disciplina determinada. Puede establecerse que las escuelas surgen precisamente cuando una materia o disciplina tiene ya suficiente riqueza e importancia como para que, viendo los mismos hechos, los mismos principios y las mismas doctrinas unos autores contemplen principalmente unos aspectos, en tanto que otros destacan otros distintos (Reyes, 1992)”.

Según Münch (2014) “...a comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración solo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido esta desde su aparición como disciplina”.

“En la administración, todo depende de la situación y las circunstancias. Por lo mismo, existen varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales enseña a discernir lo que es relevante para guiar nuestras acciones y lo que se debe hacer en cada situación o circunstancia. Cada teoría funciona como un modelo de pensamiento sobre el curso de acción frente a una situación específica. Todo administrador trata de obtener resultados, pero sin la teoría adecuada para llegar a ellos su actividad solo será una corazonada o apuesta a ciegas. El contenido del estudio de la administración varía de acuerdo con la teoría o escuela que se considere, pues cada autor propende a abordar las variables y los asuntos típicos según la orientación teórica de su escuela o teoría “(Chiavenato, 2019).

En la opinión de Münch (2014) nos dice que “Existen diversos enfoques a través de los cuales se concibe la administración; algunas de ámbito relativamente amplio y otras de especialización, siendo de gran importancia, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo.”

2.7 Teoría Científica.

“La administración como ciencia surgió a principios del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor. Su primer enfoque, conocido como escuela de la administración científica, se basa en la importancia que se le atribuye a la racionalización en las tareas. Su nombre obedece al intento por aplicar los principales elementos del método científico (observación y medición) a los problemas administrativos con el fin de aumentar la eficiencia industrial. Taylor, considerado el fundador de la Teoría General de la Administración (TGA) moderna, tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y muchos más) y provocó una verdadera revolución en el mundo industrial, ya que su principal interés era

eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas, así como elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial (Chiavenato,2019).

En la opinión de Münch (2014) plantea que “A esta corriente se le llama administración científica, por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero”.

Como señala Reyes (1992) “Su característica radica en que por primera vez afirma expresamente -ya se ha hecho notar de alguna manera que la administración es una cuestión científica a la que es aplicable el método científico”.

2.8 Teoría de la Administración de la Calidad Total.

En la década de 1980, se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicitar lo hecho en Japón; además, muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión de la calidad total como una acción estratégica para mejorar su competitividad. Por ejemplo, en 1986 aparece el libro *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, de E. W. Deming, en el que expone los principios en los que se debe basar la administración de una organización para mejorar su competitividad en forma continua. Esta obra se convirtió en un aporte fundamental para entender qué es lo que asegura la calidad de las organizaciones, el papel de la alta dirección en la calidad y la importancia de la estadística para mejorar los procesos y tomar decisiones. (Gutiérrez, 2010).

En palabras de Münch (2014) “El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las empresas japonesas y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en empresas de Occidente.

“La Teoría de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés Total Quality Management) es un enfoque comprensivo de la gestión organizacional, centrado en la mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios de una organización. La TQM se basa en la premisa de que la calidad no solo es responsabilidad del departamento de calidad, sino de todos en la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea. Este enfoque integra principios de gestión de calidad en todos los aspectos de las operaciones organizacionales, buscando mejorar continuamente la eficiencia, la flexibilidad y la competitividad de la organización. Una característica del llamado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total) es la prevención, de manera de eliminar los problemas antes de que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de agregar valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis”. (Carro & González, 2016)

2.9 Teoría del proceso administrativo.

Münch (2014) considera a Henry Fayol junto con Taylor como uno de los iniciadores de la administración y nos dice que “Además determinó las funciones de planeación, organización y control como partes o etapas de la administración; postuló que la importancia de la habilidad del gerente se acentúa en las relaciones con la cadena de mando”.

“Fayol subrayó que toda empresa realiza seis operaciones o funciones:

1. Funciones Técnicas, las cuales se refieren a la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, las cuales involucran la compra, venta y el intercambio.

3. Funciones financieras, que se relacionan con la obtención y la administración de capitales.
 4. Funciones de seguridad, que implican la protección y preservación de los bienes y las personas.
 5. Funciones contables, las cuales refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
 6. Funciones administrativas, cuyo objetivo es integrar la cúpula de las otras cinco funciones.
- Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y siempre están arriba de ellas” (Chiavenato, 2019).

Se define a las etapas de proceso administrativo de la siguiente manera.

“Planeación. - Primera etapa del proceso administrativo, consiste en determinar las acciones que se realizarán por medio de: objetivos, políticas y procedimientos.

Organización. - En esta segunda etapa se distribuyen las actividades entre los miembros del grupo de tal forma que se logre con un mínimo de gastos y un máximo de satisfacción entre los trabajadores y empleados en general. Se considera el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos, entre lo que debe ser y lo que es.

Dirección. - Esta etapa es muy importante, ya que en ella se encuentra el cómo poder llegar físicamente al logro de los objetivos a través de inducir, motivar y conducir al personal. De esta parte depende el éxito o fracaso en la Administración de los recursos humanos a su cargo.

Control. - Última etapa del proceso administrativo, es primordial en la administración a pesar de que la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.”

(Bernal, 2017)

Sin embargo, estos autores difieren en cuanto a las etapas del proceso administrativo como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Etapas del proceso administrativo / autores.

Etapas/Autores	Münch	Chiavenato	Bernal
Previsión		✓	
Planeación	✓		✓
Organización	✓	✓	✓
Integración			
Dirección	✓	✓	✓
Control	✓	✓	✓

Fuente. Elaboración propia (2024).

2.10 EL RIESGO

2.10.1 Fundamentos de análisis de riesgo.

2.10.1.1 Riesgo: Alcance; contexto y criterios de riesgo.

El propósito del establecimiento del alcance, contexto y criterios es adaptar el proceso de la administración/gestión de riesgos, para permitir una evaluación de riesgos efectiva y un tratamiento apropiado de los riesgos mismos. El alcance, contexto y criterios implican definir el alcance del proceso, y comprender los contextos interno y externo (ISO, 2018).

“Lo primero que debe realizarse es definir el alcance de las actividades de gestión del riesgo. En este sentido, se debe determinar a qué nivel se va a aplicar (estratégico, operacional o de proyecto) de acuerdo a los objetivos que se persigan. Se deben considerar los objetivos que se buscan con: el ejercicio, el tiempo disponible, establecer que se incluye en el ejercicio y que no, los recursos

necesarios (dinero y humanos) y como se documentara el ejercicio. Seguidamente, se debe determinar el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización (interno y externo). El contexto externo puede incluir: el entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico natural y competitivo a nivel internacional, nacional, regional o local. Por otro lado, el contexto interno es el entorno en el cual la organización busca conseguir sus objetivos y puede ser una fuente de riesgo.

Por último, se deben definir los criterios del riesgo (formas de medición) y precisar la cantidad y el tipo de riesgo que puede o no asumir de acuerdo a los objetivos que se han establecido. Se deben definir cuáles son los criterios para valorar el riesgo y que, en consecuencias, van a servir para la toma de decisiones” (Fiorito, 2020).

La Norma ISO 31000 (2018) define riesgo como “Efecto de incertidumbre sobre los objetivos”

De acuerdo con Russo (2023) quien describe “...los tres elementos de la definición de riesgo en la norma: efecto, incertidumbre y objetivos.

- Se precisa que un *efecto* es una *desviación* respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades o amenazas”.
- El término *incertidumbre* “es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un suceso.
- Los *objetivos* pueden tener diferentes aspectos y categorías, y se pueden aplicar a diferentes niveles.

Por otro lado, Amat Salas et al. (2012) define al riesgo como “Un riesgo es la probabilidad de que se produzca un suceso que genere pérdidas”.

Núñez (2021) Refiere que “Tanto administradores como emprendedores se han preocupado, de manera intuitiva o deliberada, por identificar amenazas y oportunidades para sus negocios”.

“El Riesgo se define como el conjunto de factores externos y/o internos que posibilitan la ocurrencia de un evento de carácter negativo que puede alterar el desarrollo de un proceso, siendo sus componentes la amenaza y la vulnerabilidad en un grado de exposición nocivo. El Riesgo Empresarial se define como el conjunto de factores externos y/o internos que posibilitan la ocurrencia de un evento de carácter negativo que puede alterar el cumplimiento de la actividad empresarial de manera parcial o total” (Castañeda, 2017).

“Resulta pues conveniente fijar lo que entendemos por riesgo, un concepto algo elusivo desde el punto de vista científico, puesto que en distintas comunidades científicas se interpreta de manera diferente. Fuera del ámbito científico, observamos, por ejemplo, que el Diccionario de la real academia de la lengua española lo define como “la contingencia o proximidad de un daño”. Entenderemos riesgo como “una condición en la que existe una posibilidad incierta de desviación adversa frente al resultado que se espera o desea”. Vemos que las definiciones no son completamente convergentes, aunque tienen elementos comunes en relación con situaciones en las que hay incertidumbre sobre posibles escenarios futuros, pudiendo ocurrir que estos sean no deseables (Naveiro & Ríos , 2022).

En la opinión de Morales Castro (2014) “el riesgo como la desviación respecto de un resultado deseado; estos resultados pueden ser de diferentes tipos, entre los cuales podemos mencionar utilidades de las empresas, costos, ventas, precios, cobro a clientes, etcétera. Debido a estos diferentes tipos de resultados se clasifican diversos tipos de riesgos, por ejemplo, de crédito, financieros, de ventas, de negocio, entre otros”.

Empleando las palabras de Gitman & Zutter (2013) “...riesgo es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganara una inversión. Más formalmente, los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico”

2.11 Percepción del riesgo

Un aspecto importante en la gestión del riesgo integral es la percepción que se tiene en la empresa del mismo, el cual se puede considerar que tiene tres momentos dependiendo del nivel de impacto en la cotidianidad de la empresa, se puede considerar como una amenaza, como incertidumbre o como una oportunidad, en cada caso se debe establecer un curso de acción para gestionarlo desde la misma percepción.

2.12 Fuentes de riesgo

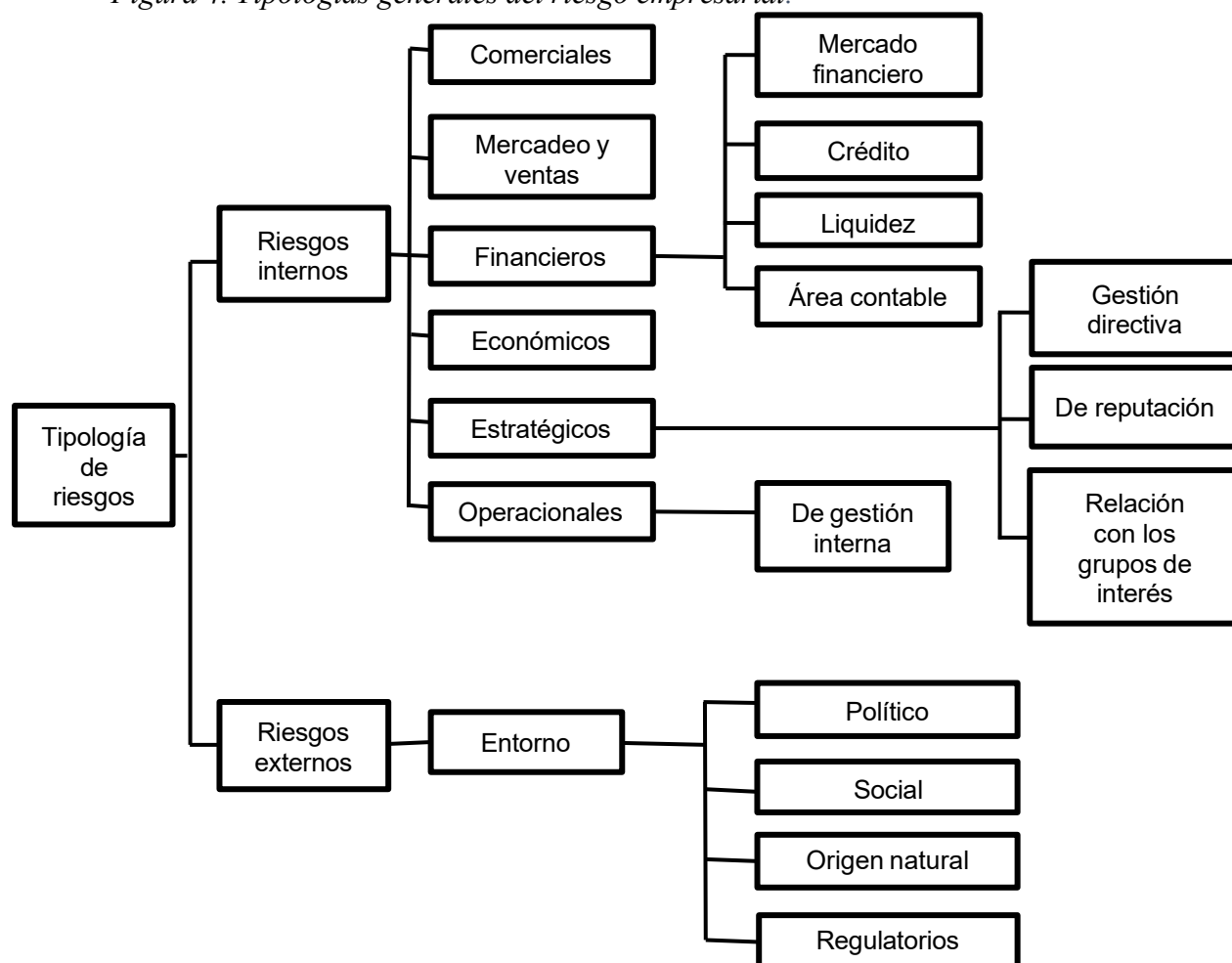
El origen de los riesgos se genera en todos aquellos aspectos que, por su proximidad e injerencia en la actividad de la empresa, sea de manera interna o externa, directa o indirecta, pueden dar lugar a amenazas que de llegarse a materializar pueden causar pérdidas, daños u obstáculos en el libre desarrollo de la estrategia y supervivencia de la misma.

A continuación, se relacionan algunos aspectos que se interrelacionan con la empresa:

- Los grupos de interés (clientes, proveedores, gobierno, sociedad, empleados y propietarios).
- La competencia.
- Los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Las políticas internacionales en torno a la globalización, los TLC y acuerdos comerciales.
- Los cambios del entorno por acciones antrópicas o de origen natural.

- Los cambios en las tendencias del mercado y el cliente.

Figura 4. Tipologías generales del riesgo empresarial.



Fuente: Castañeda, J. (2016).

2.13 Herramientas, Técnicas y Metodología de Análisis de riesgo.

Los métodos o metodologías utilizados para determinar el nivel de riesgos pueden ser: métodos cualitativos, métodos cuantitativos o métodos semicuantitativos. Cada método cuenta con técnicas y herramientas que facilitan su aplicación y pueden ser utilizados para diferentes propósitos; así mismo, pueden adaptarse o combinarse para ampliar su alcance de acuerdo con las necesidades propias. Las diferentes opciones a utilizar deben establecerse teniendo en cuenta el propósito y el alcance del análisis de riesgo por realizar, así como el contexto y las variables

humanas, sociales y organizacionales que intervienen, la reglamentación legal y contractual que lo rige, la disponibilidad de datos e información que se tenga y la complejidad de la situación (ISO 31010, 2019).

Puesto que la relación riesgo-rendimiento de los créditos masivos es directamente proporcional, a mayor riesgo mayor rendimiento, se hace imprescindible la evaluación de su impacto y la elaboración de una matriz de riesgo para identificar los puntos débiles en los productos de esta naturaleza (Gómez y Checo, 2014).

2.13.1 Matriz de Riesgo.

Herramienta visual para evaluar y priorizar riesgos basados en su probabilidad e impacto. Una matriz de riesgo es una herramienta utilizada para identificar, evaluar y priorizar riesgos dentro de un proyecto, proceso o empresa. La matriz permite visualizar los riesgos en función de dos criterios clave: la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial. Esta visualización facilita la toma de decisiones sobre cómo gestionar o mitigar estos riesgos.

2.13.2 Componentes de la matriz de riesgos.

Probabilidad de Ocurrencia: Esta dimensión evalúa la posibilidad de que un riesgo ocurra. Se puede categorizar como Muy bajo, Bajo, Media, Alta y Muy Alto.

Impacto Potencial: Esta dimensión mide el efecto que tendría el riesgo si llegara a materializarse. Los niveles típicos incluyen: Insignificante, Menor, Moderado, Mayor y Catastrófico.

2.13.3 Estructura de la matriz de riesgo.

La matriz se organiza generalmente en una cuadrícula, donde un eje representa la probabilidad y el otro el impacto. Cada riesgo identificado se posiciona en la cuadrícula de acuerdo con su probabilidad e impacto, lo que ayuda a priorizar la gestión de riesgos. Los cuadrantes de la matriz suelen tener colores que indican el nivel de riesgo:

- **Rojo:** Alto Riesgo (alta probabilidad y alto impacto).
- **Amarillo:** Riesgo medio (combinaciones moderadas de probabilidad e impacto).
- **Verde:** Bajo riesgo (baja probabilidad y bajo impacto). (Monray, 2024)

2.13.4 Niveles de riesgo.

Los riesgos poseen una probabilidad de ocurrencia y un impacto. Es por ello por lo que el nivel de riesgo (riesgo alto, medio o bajo) depende de la combinación de probabilidad e impacto. Por ejemplo, un riesgo con probabilidad de ocurrencia alto con un impacto alto será un riesgo de categoría alto. Veamos ejemplo de las posibles combinaciones de probabilidades e impacto de los riesgos:

- **Bajo impacto-baja probabilidad:** Son riesgos que escasa vez se materializan, y que, si ocurren, tienen poco impacto.
- **Bajo impacto-alta probabilidad:** pasan, en general. Afortunadamente su impacto es bajo y no requiere mucha acción.
- **Alto impacto-baja probabilidad:** Son eventos que tendrán un impacto devastador, pero que ocurren sólo esporádicamente. A pesar de que no ocurren seguido, dado el impacto, se requiere de una acción o gestión del riesgo.

- **Alto impacto-alta probabilidad:** La gestión del riesgo es primordial. Seguro que pasará y su impacto será alto (Fiorito, 2020).

2.14 Etapas para la implementación del análisis de riesgo.

2.14.1 Identificación del riesgo.

“El propósito de la identificación de riesgos es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos. Para la identificación de los riesgos es importante contar con información pertinente, apropiada y actualizada.

Las organizaciones pueden utilizar un rango de técnicas para identificar incertidumbres que pueden afectar a uno o varios objetivos. Se debieran considerar los factores siguientes y la relación entre estos factores:

- las fuentes de riesgos tangibles e intangibles;
- las causas y los eventos,
- las amenazas y las oportunidades;
- las vulnerabilidades y las capacidades;
- los cambios en los contextos interno y externo;
- los indicadores de riesgos emergentes;
- la naturaleza y el valor de los activos y los recursos;
- las consecuencias y sus impactos en los objetivos;
- las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información;
- los factores relacionados con el tiempo;
- los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas.

Las organizaciones debieran identificar los riesgos, tanto si sus fuentes están o no bajo su control. Se debiera considerar que puede haber más de un tipo de resultado, que puede dar lugar a una variedad de consecuencias tangibles o intangibles (ISO 31010, 2018).

Identificar un riesgo empresarial es determinar los posibles eventos que con su materialización pueden impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de riesgos incluye además de la caracterización de estos eventos, es decir, el análisis de cómo ocurrieron, porque se presentan, donde y cuando sucederán, quién o qué factores incidieron en su ocurrencia, que o quienes podría verse afectado por ella, cuál sería la afectación (a la imagen, al personal, a recursos materiales o inmateriales, a terceros, etc.) y quien sería el responsable de manejar el riesgo. Este proceso no es tan sencillo de realizar como se podría pensar, porque implica el análisis de varios elementos relacionados con el riesgo, que lo caracterizan según las condiciones del proceso, la decisión, el proyecto, el producto, o la función a analizar. La identificación de riesgos permite la calificación, evaluación, tratamiento o respuesta y monitoreo, al brindar elementos de análisis para cada una de las etapas de su administración; por lo que quizás es el paso más importante cuando se decide manejar los riesgos (Mejía, 2013).

Castañeda (2017) “Una de las maneras más efectivas para identificar riesgos es analizar a partir de los aspectos que se interrelacionan con la empresa, si existen debilidades internamente o amenazas externas en cada uno de ellos.”

“Todas las organizaciones comparten riesgos en común y otros específicos, acordes al rubro en el que se desempeñan. Existen algunas guías o listas que nos pueden ayudar a verificar si esos riesgos comunes que comparten la mayoría de las organizaciones afectan a la nuestra también.

Inicialmente, se nos puede ocurrir pensar en riesgos como:

- Pérdidas provocadas por interrupción de la actividad del negocio. La actividad de un negocio puede verse interrumpida por numerosos accidentes o incidentes, como por ejemplo un incendio o una falla de los equipos reiterada. En este caso, la empresa no solo deja de vender sus productos o servicios, sino que también pierde bienes como equipos, maquinarias o instalaciones con los que contaba para satisfacer al cliente. Si nos anticipamos a estas no conformidades, se pueden evitar riesgos que afecten a la organización.
- Pérdidas de recursos humanos. Una organización puede perder un empleado relevante por muerte, discapacidad o enfermedad, lo que implicaría unos costes económicos elevados. Otro ejemplo puede ser una persona que deja su puesto actual de trabajo para irse a otro lugar. Si se trata de una persona clave en nuestra empresa, las consecuencias pueden ser catastróficas.
- Pérdidas por responsabilidad. En este caso hablaríamos de responsabilidad legal por haber causado daños y perjuicios a los demás.

Si nos centramos en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 podemos identificar riesgos como estos:

- Uso de documentación obsoleta.
- No cumplir con la documentación de la norma.
- Que se dupliquen tareas o actividades.
- Que no se detecten todas las no conformidades que se están produciendo.
- No dar tratamiento a las no conformidades, o que estas no se traten con las medidas adecuadas.
- Que las personas no estén informadas de los procedimientos de trabajo.

- Que la gestión de la documentación sea excesivamente burocrática.
 - Que los planes de formación carezcan de eficacia o no se cumplan.
 - Que las auditorías internas del sistema de gestión no sean eficaces.
 - Que la metodología que tenemos para evaluar la satisfacción de los clientes no sea adecuada.
 - Que los indicadores no nos aporten información sobre la eficacia y eficiencia de los procesos.
 - Que los objetivos del sistema de gestión de calidad no se lleven a cabo por falta de recursos.
- (ISO 9000, 2015)

2.14.2 Análisis del riesgo.

El propósito del análisis de riesgos es comprender la naturaleza de los riesgos y sus características incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel de los riesgos mismos. El análisis de los riesgos implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su efectividad. Un evento puede tener múltiples causas y consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos.

El análisis de riesgos se puede realizar con diferentes grados de detalle y complejidad, dependiendo del propósito del análisis, la disponibilidad y la confiabilidad de la información y los recursos disponibles. Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o una combinación de éstas, dependiendo de las circunstancias y del uso previsto.

El análisis de riesgos debiera considerar factores tales como:

- la probabilidad de los eventos y de las consecuencias;
- la naturaleza y la magnitud de las consecuencias;
- la complejidad y la interconexión;

- los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad;
- la efectividad de los controles existentes;
- los niveles de sensibilidad y de confianza.

El análisis de riesgos puede estar influenciado por cualquier divergencia de opiniones, sesgos, percepciones de los riesgos mismos y juicios. Las influencias adicionales son la calidad de la información utilizada, los supuestos y las exclusiones establecidos, cualquier limitación de las técnicas y cómo se ejecutan éstas. Estas influencias se debieran considerar, documentar y comunicar a las personas que toman decisiones.

Los eventos de alta incertidumbre pueden ser difíciles de cuantificar. Esto puede ser una cuestión importante cuando se analizan eventos con consecuencias severas. En tales casos, el uso de una combinación de técnicas generalmente proporciona una visión más amplia. El análisis de riesgos proporciona una entrada para la evaluación de los riesgos, para las decisiones sobre la manera de tratar los riesgos y si es necesario hacerlo y sobre las estrategias y métodos más apropiados de tratamiento para riesgos. Los resultados proporcionan un entendimiento profundo para tomar decisiones, cuando se está eligiendo entre distintas alternativas, y las opciones implican diferentes tipos y niveles de riesgo (ISO 31000, 2018).

2.14.3 Evaluación del riesgo.

El propósito de la evaluación de los riesgos es apoyar a la toma de decisiones. La evaluación de los riesgos implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios para riesgos establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional. Esto puede conducir a una decisión de:

- no hacer nada más;
- considerar opciones para el tratamiento para riesgos;

- realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo;
- mantener los controles existentes;
- reconsiderar los objetivos.

Las decisiones debieran tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas internas y externas.

Los resultados de evaluaciones de los riesgos se debieran registrar, comunicar y luego validar a los niveles apropiados de la organización (ISO 3100, 2018).

El componente de evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, que constituye la base para determinar cómo deben manejarse dichos riesgos. La gerencia toma en consideración los posibles cambios en el entorno y en el modelo organizacional de negocios que pudiesen afectar la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos (Fiorito, 2018).

“La evaluación de riesgos de crédito aplicada a una empresa es lo que en la ciencia médica sería el “diagnóstico del paciente” que en términos del mundo financiero significaría, determinar la situación económica y financiera de la empresa, tomando como base ciertos parámetros comúnmente utilizados. En el caso de la evaluación de riesgos, el tema es ciertamente más complejo por que los clientes que solicitan créditos pueden presentar escenarios más favorables, que en los que realmente actúan, a diferencia de los pacientes de un médico, que presentan su situación real. De ahí la importancia de analizar cuidadosamente cada uno de los factores de calificación de una empresa, con los que se puede evaluar” (Venero, 2017).

2.14.4 Valoración del riesgo.

La valoración del riesgo está presente en cada toma de decisiones que realizamos, aunque sea de forma implícita. Para valorar los riesgos solemos tener en cuenta la probabilidad de que vayan a suceder las correspondientes amenazas y el impacto que estas puedan tener si se materializan. Cuando nos enfrentamos a decisiones cotidianas, esta evaluación se produce de manera automática e intuitiva. Sin embargo, en entornos más complejos, la toma de decisiones requiere un periodo reflexivo que permita saber si se puede o no asumir el riesgo asociado a la decisión que se va a adoptar (Naveiro & Ríos, 2022).

2.14.5 Tratamiento del riesgo.

El propósito del tratamiento de los riesgos es seleccionar e implementar opciones para abordar los riesgos. El tratamiento de los riesgos implica un proceso iterativo de:

- formular y seleccionar opciones para el tratamiento de los riesgos;
- planear e implementar el tratamiento de los riesgos;
- evaluar la efectividad de dicho tratamiento;
- decidir si los riesgos residuales son aceptables;
- si no son aceptables, efectuar algún tratamiento adicional (ISO 31000, 2018).

2.14.6 Seguimiento.

El propósito del seguimiento y las revisiones es asegurar y mejorar la calidad y efectividad del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados debiera ser una parte

planeada del proceso de la administración/gestión de riesgos, con responsabilidades claramente definidas.

El seguimiento y las revisiones debieran tener lugar en todas etapas del proceso. El seguimiento y las revisiones incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.

Los resultados del seguimiento y las revisiones debieran incorporarse a todas las actividades de la administración/gestión del desempeño, de medición y de reportes de la organización misma (ISO 31000, 2018).

2.14.7 Registro/Informes

El proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados se debieran documentar e informar a través de los mecanismos apropiados. Los registros y reportes pretenden:

- comunicar las actividades de la administración/gestión de riesgos y sus resultados a lo largo de la organización;
- ofrecer información para la toma de decisiones;
- mejorar las actividades de la administración/gestión de riesgos;
- apoyar en la interacción con las partes interesadas, incluyendo a las personas que tienen la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las actividades de la administración/gestión de riesgos.

Las decisiones con respecto a la creación, conservación y tratamiento de la información documentada debieran tener en cuenta, pero no limitarse en su uso, la sensibilidad de la información y los contextos interno y externo. El reporte es una parte integral de la gobernanza de la organización y debiera mejorar la calidad del diálogo con las partes interesadas, y apoyar a la

alta dirección y a los órganos de supervisión a cumplir sus responsabilidades. Los factores a considerar en el reporte incluyen, pero no se limitan a:

- las diferentes partes interesadas, sus necesidades y requisitos específicos de información;
- el costo, la frecuencia y los tiempos de los reportes;
- el método de los reportes;
- la pertinencia de la información con respecto a los objetivos de la organización y la toma de decisiones (ISO 31000, 2018).

2.15 Riesgo Crediticio

2.15.1 El riesgo en el otorgamiento del crédito.

Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), (2023) relaciona la NIIF 7 en el apéndice A Definiciones de términos al riesgo crediticio como:

“el riesgo de que una de las partes de un instrumento financiero cause una pérdida financiera a la otra parte por incumplir una obligación”.

“Tradicionalmente los establecimientos de crédito han puesto el énfasis de la gestión de riesgos en la evaluación y gestión de riesgo crediticio, a través de la implantación de procesos de crédito diferenciados por tipo de línea de negocios que evalúan el riesgo de crédito de un cliente antes del otorgamiento de un financiamiento. A ello han contribuido tanto el desarrollo tecnológico, a través de sistemas de información de clientes y bases de datos sobre la historia crediticia de las personas y las empresas” (Serrano, 2020).

Otorgar crédito forzosamente implica riesgo. Por ello al formular las políticas y los procedimientos para establecer condiciones respectivas, la gerencia general de crédito y cobranza

debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas. En primer lugar, se debe establecer y determinar con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar. En segundo lugar, la comprobación a que deberá sujetarse cada solicitante de crédito. En tercero, la gerencia de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante. Por último, el gerente de crédito (o la persona a quien se confiera la responsabilidad de aprobar los créditos) debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o rechaza. El riesgo es inherente y marcha paralela al otorgamiento del crédito. No solo prevalece al otorgar el crédito sino también a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su total liquidación. En cada una de sus etapas, el gerente de crédito y cobranza se enfrenta a problemas inherentes a tal riesgo. El riesgo en el crédito debe ser reconocido y valuado no como una condición vaga y general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o de una empresa. En esencia, cada entidad solicitante de crédito constituye un riesgo. Las numerosas circunstancias individuales de una persona o negociación determinan el rechazo o la aceptación en el proceso de la corriente de transacciones crediticias.

2.15.2 Valuación del riesgo de crédito.

La valuación o medición del riesgo del crédito se hace en función de ciertos conceptos y estándares, porque el riesgo crece por falta de interés o por incapacidad del deudor para pagar; todo factor que influya sobre estos dos conjuntos de circunstancias, disposición y capacidad para pagar, debe formar parte del escrutinio en la investigación; cualquier prueba que pueda obtenerse al respecto deberá estudiarse. Una de las partes más importantes del trabajo del funcionario de crédito es aceptar riesgos calculados. Por ello debe formarse un sexto sentido para advertir el riesgo, y una habilidad especial para medirlo y valorar. Tras establecer hasta cierto límite el grado

de riesgo que implica extender crédito al solicitante, la referencia de crédito debe también considerar la ganancia potencial del negocio del solicitante, antes de decidir si extiende o rechaza el crédito solicitado, y bajo qué condiciones extenderse. Si la utilidad potencial es aceptable en relación con el riesgo de otorgar el crédito solicitado, este deberá aceptarse; pero si el riesgo de falta de pago y pérdida de la inversión se considera demasiado alto en relación con la utilidad en potencia, la gerencia de crédito deberá establecer otros términos y condiciones bajo los cuales pudiera ampliarse el crédito en cuestión.

2.15.3 Factores que determinan el riesgo de crédito.

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, son: por qué cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidos. Para efectos de crédito, cada uno de estos términos entraña un significado que puede diferir de su uso común (Villaseñor, 2022).

Existen diversos análisis que se formulan para evaluar al solicitante de crédito, entre los que podemos mencionar (no necesariamente son los únicos):

2.16 Método de las C's del Crédito.

El método de las 8 c, es un procedimiento mediante el cual se evalúa y determina el grado de riesgo de crédito por conceder, aplicando los siguientes factores: carácter, capacidad, capital, colaterales, condiciones, cobertura, consistencia y categoría (clasificación de clientes). Algunos autores consideran solo 4, que incluyen carácter o confianza, capital, capacidad y condiciones, estas son las comúnmente aceptadas (Morales, 2014).

“El estudio de crédito debe considerar elementos cualitativos y cuantitativos, a los cuales se le dará un peso mayor o menor, en la decisión, dependiendo de si se trata de personas o

empresas. Con independencia del tipo de cliente, ya sea que se trate de crédito a personas o a empresas, de acuerdo con algunos expertos en el tema, los puntos mínimos se deben estudiar los denominados C's del crédito a saber:

Capacidad: es decir, la capacidad de pago, proveniente del flujo de caja del cliente.

Carácter: es decir, los hábitos de pago o moralidad comercial.

Capital: es decir, la situación financiera que reflejan sus cifras o estados financieros.

Colateral: es decir, las garantías reales las cuales avalaran el respaldo del pago en caso de incumplimiento de pago.

Condiciones: es decir, las condiciones de crédito que se ajustan al flujo de caja del cliente, tales como plazo, tasa de interés y periodo de gracia (Ortiz, 2015).

Para Zapata, Ramírez y Blandón (2009), “el riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están dispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales.”

Millán y Cerezo (2018) “De otra parte, el riesgo de crédito es la pérdida potencial que se registra con motivo del incumplimiento de una contraparte en una transacción financiera (o en alguno de los términos y condiciones de la transacción)”

Como lo mencionan Cedeño-Palacios y Palma-Macías (2020), “todo crédito es un riesgo y, por ende, hay que tomar las medidas necesarias para poder, en parte, obtener resultados favorables, que permitan disminuir los indicadores negativos que conllevan un fracaso en la no recuperación del crédito”.

De hecho, podemos decir que existe riesgo de crédito en cualquier operación de activo dado que en presencia del problema de información asimétrica las entidades nunca disponen de información completa acerca del potencial prestatario y, además, hay que tener presente que la trayectoria pasada del prestatario no es representativa de lo que pueda ser su comportamiento

futuro. Así mismo hay que señalar que el riesgo de crédito puede venir acentuado por aspectos que van desde el simple relajamiento de los estándares mínimos exigidos a los deudores a la hora de concederles financiación, el empleo de técnicas de gestión de riesgos poco adecuadas al nuevo perfil de las operaciones o, simplemente, la falta de atención ante cambios económicos que puedan derivar en situaciones de deterioro de la calidad crediticia de los deudores (Ruza, 2013)

2.17 Relaciones interdepartamentales.

2.17.1 Teoría de sistemas.

De acuerdo con Münch (2014), destaca que “según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización”.

Empleando las palabras de Reyes (1992), refiere que “...cuya característica principal consiste en que trata de hacer que todas las ciencias y todas las disciplinas formen un conjunto unitario cuya esencia se encuentra en considerar a todo conjunto de fenómenos como un sistema...”

“La teoría de sistemas se introdujo en la teoría administrativa por varias razones:

a) La necesidad de una síntesis e integración de las teorías que la precedieron, un esfuerzo intentado sin mucho éxito por la teoría estructuralista y por la teoría conductual. Ambas tenían un punto débil: el micro enfoque. Lidiaban con muy pocas variables de la situación total, y se redujeron a algunas variables impropias que no tenían tanta importancia en administración.

b) La cibernética permitió el desarrollo y operacionalización de las ideas que convergen hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

c) Los resultados exitosos de la aplicación de la teoría de sistemas en el resto de las ciencias”. (Chiavenato, 2019)

El departamento de Crédito y cobranza, como parte de un todo (empresa), no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa. Se deberán establecer claramente las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como los canales adecuados de comunicación que faciliten esa interrelación. El departamento de crédito y cobranza tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa; con algunos de ellos esta relación es continua y reviste gran importancia; con otros, es ocasional y de menor importancia, pero en ambos casos el no atender y establecer adecuadamente esa relación ocasiona a la empresa conflictos y pérdidas considerables (Villaseñor, 2022).

2.18 Relación del departamento de crédito y cobranza con el departamento de ventas

Normalmente, los departamentos de ventas y de crédito y cobranza colaboran estrechamente por perseguir los mismos objetivos: aumentar las ventas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y, en consecuencia, elevar las utilidades de la empresa. En años anteriores, algunos pseudo humoristas hacían chistes a expensas de los conflictos entre los departamentos de crédito y ventas; pero lo que ellos no admitían era la responsabilidad solidaria y mancomunada de ambas funciones en las cifras finales positivas, o negativas, en la última línea del estado de pérdidas y ganancias (o estado de resultados) de la empresa. La obtención de un buen volumen de ventas con el mínimo de pérdidas y gastos depende de una decidida cooperación entre ambas funciones. El departamento de crédito se encuentra en una situación adecuada para brindar una valiosa ayuda al de ventas. Naturalmente, la colaboración no debe ser unilateral. El departamento de ventas es una de las fuentes primarias de información para el departamento de crédito. Acaso una de las más importantes contribuciones del departamento de crédito y cobranza a la función de ventas consista en diseñar la salvaguarda que ofrezca una seguridad razonable de

pago en las cuentas dudosas. El asesoramiento financiero a los clientes es un método empleado con frecuencia para obtener, incrementar o mantener pedidos que de otra forma no se habrían logrado. El departamento de crédito tiene contacto con muchos departamentos más, por lo que se establece la necesidad de una estrecha colaboración con el departamento de embarque, se deberá establecer la relación que permita al departamento de crédito garantizar la entrega de la mercancía al cliente, y evitar así el cobro de alguna cantidad antes de efectuar la entrega, lo cual lesionaría la relación con el cliente; colaborara en la solución de los problemas que le impidan efectuar las entregas en el tiempo ofrecido; conocerá de las reclamaciones del cliente por mal trato de mercancía vendida a crédito, etc. (Villaseñor, 2022).

Tabla 8. Colaboración entre departamentos de la empresa de consumo masivo.

COLABORACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA Y EL DE VENTAS	COLABORACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CRÉDITO Y COBRANZA.
El conocimiento y la información que el departamento de crédito posee sobre la situación económica de los clientes, deben emplearse para concentrar el esfuerzo de ventas en aquellos clientes que representan un riesgo de crédito favorable y evitar la gestión de venta en aquellos que pudieran convertirse en fuente de pérdida por cuentas malas.	Como se usarán los artículos a vender. Estado del equipo y las instalaciones del cliente.

El conocimiento y la información que el departamento de crédito y cobranza tiene acerca del giro de sus clientes pueden ser utilizados por el departamento de ventas, sugiriéndole cuando y en que territorios aplicar su gestión de ventas.	El grado de recursos del cliente y cualquier cambio reciente, tal como la construcción de adiciones a la fábrica, nuevos productos, inversiones sustanciales en equipo, cambios en la administración, etc. El estado de inventario del cliente.
La información oportuna al departamento de ventas de aquellos clientes cuyo potencial de consumo sea superior al que realizan con nuestra empresa y el cumplimiento de cuya obligación crediticia haya sido adecuado, así como el de aquellos clientes que manejaron su cuenta satisfactoriamente y a la fecha se encuentre saldada, sin haber efectuado nuevas compras.	Cualquier situación anormal, como paro de labores por huelga, escasez o dificultad para obtener materias primas, comentarios negativos de otros proveedores, etc.
Con frecuencia, el departamento de crédito y cobranza establece estrechas y cordiales relaciones con los clientes al facilitarles información crediticia.	Su opinión en cuanto a la honradez y capacidad de administración.

Como el departamento de crédito y cobranza tiene a su cargo el cobro de las cuentas de los clientes, el tacto y la comprensión con el cliente en el desarrollo de esta función, contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes y conservarlos tales.	En condiciones especiales, el vendedor puede obtener del cliente información crediticia: referencias, estados financieros, etc.
---	---

Fuente: elaboración propia adaptada de (Villaseñor,2022)

2.19 Estructura y funciones del departamento de crédito y cobranza.

El departamento de créditos debe existir en las organizaciones independientemente del tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa. Algunas compañías establecerán el departamento de créditos independiente del resto de la estructura organizativa, pero debido a que el tamaño de algunas organizaciones es pequeño, establecen esta función a través de una persona que dedica parte de sus jornadas al seguimiento y control del crédito y sus estatus de pago, desarrollando el resto de sus horas laborales en otras áreas.

Este departamento se divide principalmente en dos funciones básicas:

- 1) crédito y;
- 2) cobranza.

2.19.1 Crédito.

Establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes, para lo cual realiza las siguientes operaciones:

1. Análisis para la apertura de nuevas cuentas.

2. Control del archivo de antecedentes de crédito.

Vigilar que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas.

4. Autorizar los pedidos enviados por ventas en el sentido que se pueda otorgar el crédito.

5. Controlar que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso.

6. Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.

7. Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.

8. Informes a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general, etcétera.

2.19.2 Cobranza

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades.

1. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.

2. Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.

3. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.

4. Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.

5. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.

6. Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.

7. Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.

8. Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.

9. Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general y demás.

Al proceso de otorgamiento de crédito sigue el de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones que desarrollan ambos departamentos se considera que sus actividades son complementarias y entrelazadas; de allí nace la idea de algunas empresas que consideran conveniente establecer un departamento que integre ambas funciones en una sola unidad operativa.

La unión de dichas actividades puede resultar recomendable; es decir, dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

El riesgo es un factor inherente al crédito, y ocurre cuando algunas empresas han decidido implementar un sistema de crédito como una alternativa al incremento de las ventas; sin embargo, el cobro lo realiza otra empresa especializada; decisión que se interpreta como la de exigir mayor responsabilidad al que desarrolla dicha función, pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando la realice otra organización que no sea la empresa.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene, tanto para ayudar a incrementar las ventas, como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

2.19.3 El comité de riesgo de créditos.

Este departamento es el responsable de determinar el riesgo de los clientes con crédito y para ello desarrolla:

- a) La clasificación crediticia de los mismos.
- b) Conocimiento de la situación económica, financiera y jurídica.
- c) Instrumentación de las operaciones a realizar de seguimiento y control de la recuperación de créditos según el riesgo en cada uno de ellos. Es responsable de las actividades que tengan por objetivo minimizar el riesgo de los clientes y asegurar la posibilidad de cobrar los créditos. El comité de créditos evalúa los factores que pueden influir en la respuesta de los clientes para cumplir sus obligaciones inherentes a los créditos y, con ello, establecer la correspondiente implementación de medidas para mitigar esos riesgos, por lo cual tienen las siguientes responsabilidades:

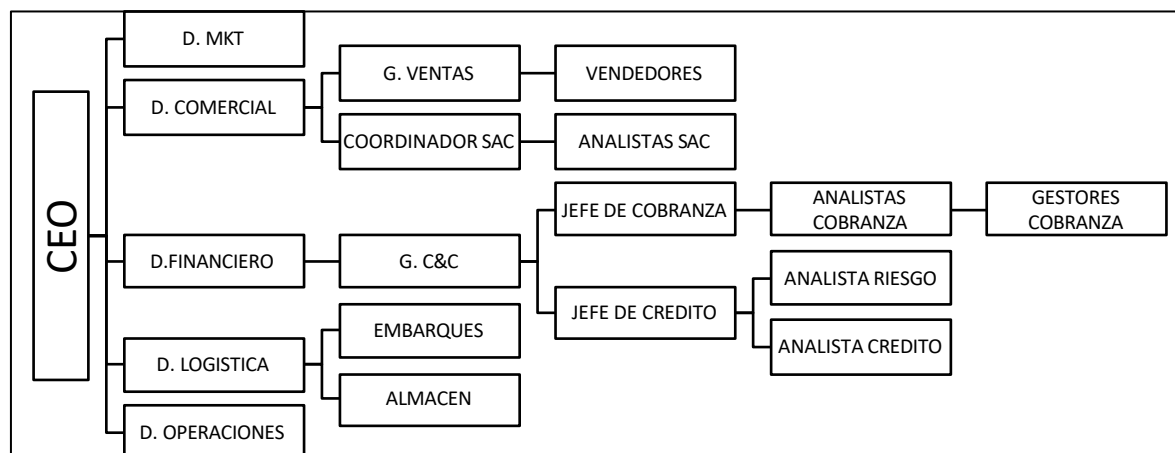
- a) Definir, diseñar e implantar las políticas que identifiquen, evalúen y prevengan los riesgos de incumplimiento de los clientes en un marco de la cultura específica de los clientes.

- b) Crear una comisión que consense los objetivos comerciales, financieros y de todas las áreas implicadas, sobre todo, en las operaciones de crédito de alto riesgo.

- c) Asumir, conjunta y colegiadamente, las decisiones adoptadas por el comité de riesgo con su propia responsabilidad.

Con base en esas líneas generales, el comité de riesgos desempeña diversas acciones, entre las que se encuentran: establecer los controles, fijar políticas, seguir los límites, etcétera (Morales ,2014).

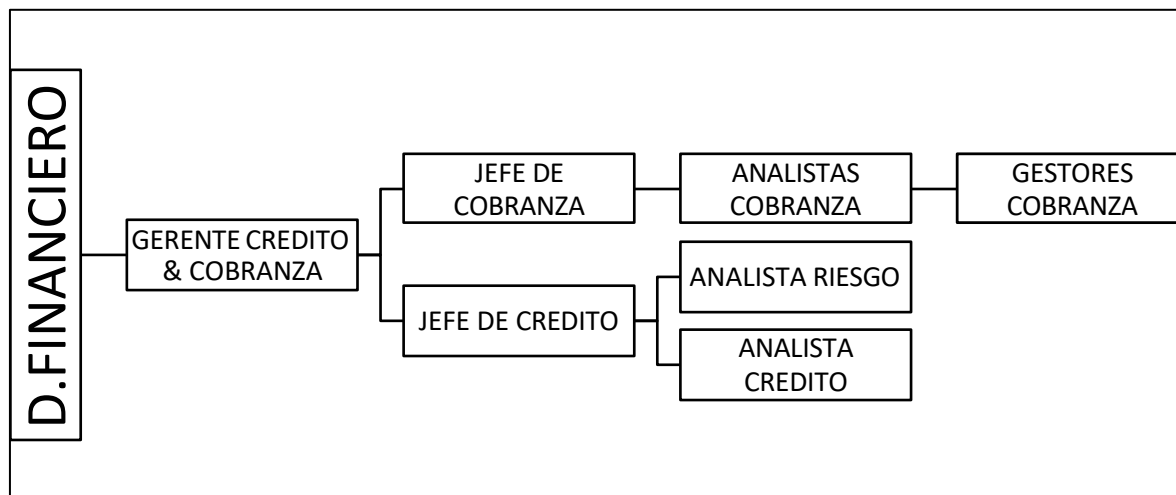
Figura 5. Estructura organizacional de una empresa de consumo masivo.



Fuente: elaboración propia (2024).

De acuerdo con Ortiz (2015) “El departamento de crédito y cobranza debe estar ubicado en la división financiera, por estar vinculado directamente con los objetivos de dicha área, tal como se muestra en el organigrama siguiente:”

Figura 6. Estructura organizacional de la Dirección Financiera. (Gerencia de Crédito y Cobranza-Departamento de Crédito y Cobranza).



Fuente: elaboración propia (2024).

2.20 Comunicación efectiva.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa.

En palabras de Fernández et al. (2002) la define como: “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas en agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, entre la organización y su medio; influir las opiniones, aptitudes, conductas de los públicos internos y externos de la organización...”.

En palabras de Fernández (2002) expresa que “La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones y solución de problemas.”

2.21 La comunicación en el proceso de riesgo en el otorgamiento de crédito,

“Esta etapa es la que requiere que la gestión del riesgo (o los resultados de la gestión de riesgos) lleguen a todos los grupos de interés. Esto es necesario para que cada parte interesada comprenda la naturaleza del riesgo, de que fuente proviene, cual es la probabilidad o impacto en la consecución de los objetivos si fuese a materializarse. La comprensión del riesgo por cualquiera de los grupos de interés posibilita que se tomen mejores decisiones en cualquier ámbito de gestión de la institución. La comunicación de los gestores de riesgo, al resto de grupos de interés, procura que estas tomen conciencia sobre el riesgo que se asume y se comprendan cuáles son los riesgos que podrían afectar. El proceso de comunicación no debe ser solo en una vía. Debe ser un ida y vuelta. La comunicación implica obtener retroalimentación e información de parte de cada uno de los grupos de interés. En los grupos de interés se incluyen tanto los grupos de interés internos (accionistas, directivos, alta gerencia, empleados) como externos (auditores, calificadores,

reguladores, clientes, entre otros). Cada uno de estos grupos de interés recibirá la información acorde, con el nivel de detalle requerido y en el momento necesario. Por lo tanto la comunicación consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor (Fiorito, 2018).

2.22 Estrategia Empresarial y toma de decisiones.

2.22.1 Teoría de la Toma de decisiones.

Como afirma Münch (2014) “se le llama también escuela racional..., considera a la empresa como unidad tomadora de decisiones; este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres”.

Según Chiavenato (2019) Enfatiza que “...Toda decisión debe estar fundada en datos o hechos concretos para ser eficaz. La toma de decisiones es estudiada desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema, y ...todo problema administrativo equivale a un proceso de decisión”.

“Lo que principalmente se analiza es la conducta económica, bajo incertidumbre y riesgo; de ahí que se oriente -también principalmente - hacia el uso de modelos matemáticos. Esta escuela se funda en el siguiente argumento: si la administración puede ser considerada como un sistema, y la toma de decisión como un proceso, el análisis formal de este proceso en cada uno de sus pasos o elementos debe conducir de modo indiscutible a mejores resultados”. (Reyes, 1992).

2.23 Fundamentos sobre crédito comercial.

De acuerdo con Brachfeld (2015) “El Crédito constituye la esencia del desarrollo económico, sin el crédito sería imposible la existencia del comercio ya que este subsiste gracias al crédito. La necesidad de otorgar al comprador plazo para el pago obliga, al distribuidor, a solicitarlo...”

Para Arias & Bohórquez (2021), “El crédito comercial es una forma de financiamiento a corto plazo común en casi todos los negocios. Ahora bien, el crédito comercial es una fuente de fondos debido a que el comprador no tiene que pagar por las mercancías o servicios cuando sean recibidas.”

“El crédito comercial es otorgado por una empresa a otra en relación con la venta de bienes o servicios. A modo de mecanismo para la aplicación de políticas, una de las ventajas del límite de crédito es su simplicidad. Una vez que se establece el límite de crédito, todos los que se requiere es una comparación del límite con el saldo de las cuentas por cobrar o el importe de la orden. Los límites de crédito comercial son la herramienta más común en la administración del crédito. Con mucho, el método más popular para establecer límites de crédito es el juicio del analista. Cuando el vendedor es neutral en cuanto al riesgo y la probabilidad de incumplimiento del comprador no aumenta con el monto del crédito otorgado. Bajo estos supuestos, los límites de crédito pueden actuar como desencadenantes de los gastos a una investigación crediticia. A esto lo llamo "límites de crédito de información".

Los límites de crédito de riesgo abordan los cambios en el riesgo, la probabilidad de incumplimiento, y otros factores que se ven afectados por el monto del crédito concedido”. (Bhattacharya, 2021) citando a (Scherr, 1996).

2.23.1 Definición del crédito comercial.

“Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada. Etimológicamente y comúnmente, crédito equivale a confianza. Esta es, en efecto, la base de aquél,

aunque al mismo tiempo implica un riesgo. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.” (Villaseñor, 2022)

“El crédito comercial, también denominado crédito interempresarial o trade credit, es el crédito que se conceden las empresas no financieras entre sí y representa un canal de financiación básico al margen de los tradicionales circuitos bancarios. El crédito comercial se suele conceder de manera informal a través de aplazamientos del pago de una transacción sobre bienes o servicios, en la que el vendedor actúa de facto como prestamista y el comprador como prestatario. El aspecto menos positivo del crédito entre empresas es que siempre encierra un elemento de riesgo de impago al hacerse las empresas concesiones de créditos entre unas y otras bajo criterios no financieros. Esta contingencia constituye un riesgo que, si no fuera contrarrestado de algún modo, salvaguardando el interés del proveedor, obligara a efectuar las operaciones comerciales al contado, con la evidente restricción mercantil que ello significaría. Ahora bien, las empresas adoptan sistemas crediticios para disminuir el riesgo teniendo en cuenta que cualquier procedimiento que reduzca el riesgo produce el efecto de ampliar aún más el crédito, y por tanto, de ampliar las transacciones comerciales.” (Brachfield, 2015).

Por otro lado, Ortiz (2015) expresa “El estudio del crédito se puede definir como un proceso que consiste en recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados y la información básica de una persona o empresa, con el fin de determinar la viabilidad de otorgarle crédito.”

Los pasos involucrados, de acuerdo con la definición, son los siguientes:

- Recopilar la información cualitativa y cuantitativa.

- Interpretar la información, clasificando los estados financieros para obtener el análisis horizontal, vertical, los indicadores financieros, las proyecciones, etc. y determinar mediante su análisis la situación financiera y el desarrollo operacional del negocio.
- Comparar la anterior información con los estándares sectoriales o con la información de una muestra representativa de empresas de la misma actividad y similar tamaño.
- Estudiar los datos obtenidos, para tomar una decisión o producir una recomendación.”

2.24 Antecedentes, importancia del crédito comercial.

2.24.1 Antecedentes del crédito en México.

Los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los aztecas. Al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, este se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza, integrada por el reino Azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de Tlaxcoapan o Tacuba. Al finalizar el siglo XV, la economía de los aztecas había alcanzado un notable desarrollo; las transacciones comerciales, muy incrementadas, se realizaban no solo mediante trueques, sino como verdaderas operaciones de compraventa, cuyos instrumentos de cambio eran distintos tipos de monedas que, aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de éstas. Las diferentes especies de moneda empleadas por los aztecas eran:

- Cacao, diferente del que se usaba en el consumo cotidiano.
- Pequeñas telas de algodón destinadas exclusivamente a la adquisición de mercancías, denominadas *Jatoguachtli*.

Piezas de cobre, muy parecidas a la moneda acuñada. También se encuentran referencias del crédito en la historia del imperio azteca. (Villaseñor, 2022)

Como expresa Ruiz (2007) “El crédito es el medio por el cual obtenemos bienes, servicios y financiamiento, a cambio de una futura promesa de pago a un plazo determinado”.

2.24.2 Importancia del Crédito.

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos largos para pagarlos.
- Desarrollo tecnológico, favoreciendo indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia del crédito en el desarrollo económico de un país. Su análisis permite entender claramente por qué en los países de libre empresa se utiliza cada día en mayor escala (Villaseñor,2022).

2.25 El Otorgamiento de Crédito comercial.

“El crédito comercial es una forma común de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios. Es la mayor fuente de fondos para las compañías pequeñas, debido a que los proveedores son, generalmente, más condescendientes en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras, porque confían a quien le otorgan el crédito, dado que la verificación que realizan es distinta a la de los bancos” (Morales, 2014).

“En el otorgamiento de créditos los conceptos de riesgo y rendimiento son inseparables, el crédito constituye una fuente importante en los ingresos de la empresa. Todos los créditos implican en mayor o en menor medida un riesgo que está dado por la incertidumbre de la recuperación de los mismos, esta posibilidad está dada por las variables y factores que en un futuro pueden afectar a los clientes” (Madrigal et al., 2017).

De acuerdo con Robles (2012) “El otorgamiento de créditos por parte de las empresas se establece de acuerdo al mercado económico en el que se desarrollan las operaciones de venta, al tipo de persona, y a las características de los productos”

2.26 Políticas de crédito y estándares.

2.26.1 Definición, Concepto e importancia de Política.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

Tabla 9. Políticas de acuerdo al nivel jerárquico.

Nivel	Descripción
Estratégico o general	Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que se guíen a la empresa como unidad integrada. Ejemplo: los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
Tácticas o departamentales	Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: el departamento de producción, determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
Operativas específicas	Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: sección de tornos: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al servicio de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Münch, 2014)

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa.

Así mismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

Tabla 10. Políticas de acuerdo a su origen.

Origen	Descripción
Externas	Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales profesionales, proveedores, clientes, etcétera.
Consultadas	Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así estas políticas.
Formuladas	Son emitidas por diversos niveles superiores con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
Implícitas	En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones a situaciones de decisión en donde no exista una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en una organización. Esto puede originar una política implícita; lo ideal es que, a partir de esta situación, se formule la política por escrito y se dé a conocer a todo el personal.

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Münch, 2014)

2.26.2 Importancia de las políticas

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.

- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

2.26.3 Lineamientos para su formulación.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecer por escrito, y dársele validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable a la práctica.
- Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- Debe ser estable en su formulación.
- Ser flexible (Münch, 2014).

2.27 Política de crédito.

“La política de crédito de una empresa se refiere a las normas básicas generales y fundamentales del crédito que tiene como propósito primordial mantener un equilibrio adecuado entre el riesgo que se asume concediendo crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro. La política de crédito es una directriz, compuesta de normas

generales básicas, sin entrar en detalles que puedan cambiar con el tiempo, tales como la tasa de interés, activos del solicitante de crédito o valor de las ventas de las empresas. La política de crédito debe ser establecida por la alta gerencia de la compañía, ya que su objetivo está encaminado a apoyar el plan estratégico de la empresa.

Además, estas políticas deben tener las siguientes características:

- Ser uniformes.
- Ser flexibles
- Ser adaptables. (Ortiz, 2015)

“En alineación con las políticas de crédito, se debe establecer el procedimiento de otorgamiento de crédito, definiendo claramente los procesos a seguir para hacer un estudio de crédito y gestión de cobro eficientes, utilizando los recursos documentales diseñados para tal fin, esto evitará que aumente la cartera de difícil cobro. Por esta razón, el departamento de crédito y cartera debe estar organizado, capacitado, tener información actualizada del cliente y contar con los documentos de soporte que le permitirían cobrar y respaldar cualquier factura rápidamente, por lo que se hacen importantes el monitoreo y la supervisión de la cartera, toda vez que muchos pagos se pierden por la falta de seguimiento y control. (López & Cruz, 2021).

“Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las empresas comerciales trazan políticas que se aplican a las actividades de la firma considerada como un todo, otras a las actividades de las divisiones, otras más a un solo departamento, y algunas en función particular. Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), las cuales vienen

a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito. Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. (Villaseñor, 2022).

De acuerdo con Gitman & Zutter (2013). “La política de crédito da pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito, sino también de la utilización correcta al tomar decisiones.”

“Una vez delineada la política, el comienzo de toda apertura de cuenta y otorgamiento de crédito va acompañado por la presentación de una solicitud la que debe ser completada con todos los datos del solicitante, esto pone en marcha un proceso que lleva a la aceptación o rechazo de la operación, este procedimiento lleva las siguientes etapas.

- Análisis de la solicitud.
- Obtención de información económica financiera.
- Recabar informes comerciales.
- Análisis de la información recibida.
- Toma de decisiones.

A los efectos que el personal sepa que actitud tomar en cada caso y que los clientes conozcan y se adapten a las modalidades de la empresa, es importante tener fijada una política de créditos y que esta sea estable.

A pesar de lo antedicho diversos factores económicos y de mercado pueden influir en la modificación de la misma, a pesar de lo cual es aconsejable la estabilidad de esta para mantener un punto mínimo de incobrabilidad y dilación de los pagos” (Fernández, 2013).

2.28 Límite de Crédito.

“Inmediatamente después de aprobar la primera operación, se deben establecer los controles que garanticen la rápida y adecuada tramitación de los pedidos subsecuentes. Los medios básicos de control consisten en asignar a cada cuenta una línea de crédito indicando el monto del crédito a ser aprobado. El uso de las líneas de crédito sirve para controlar el monto del riesgo, para agilizar el trámite de los pedidos, eliminando repeticiones innecesarias en el análisis de la valía del cliente a efectos de crédito. La línea de crédito de un cliente se establece con base en dos elementos principales: la necesidad que el cliente tenga de los productos o servicios en cuestión, y en su capacidad para pagar sus deudas” (Villaseñor, 2022).

“El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión, en el archivo de cuenta del cliente, cada vez que se recibe un pedido. La primera vez que estudiamos un límite de crédito, debemos tomar en cuenta la cantidad que nos sugiere ventas, ya que este departamento sabe, cuanto es lo que le puede vender, o el cliente puede consumir. Nuestra investigación sobre el cliente es la que nos va a indicar si el crédito solicitado es viable o no, debemos estar conscientes que la línea de crédito debe estar respaldada siempre por los bienes del cliente. Es conveniente que el cliente conozca desde un principio el límite de crédito otorgado, ya que, si cuenta con esta información, estará en condiciones de saber hasta dónde puede comprometerse con nuestra empresa” (Ruiz, 2007).

“El límite del crédito se establece de acuerdo con varios elementos, pero siempre en relación con el capital contable del solicitante, y se modifica conforme al comportamiento del cliente para pagar el crédito. El límite debe funcionar como un indicador que alerta que la cuenta ha llegado a dicha cifra y que rebasarla sin un análisis pudiera ser peligroso, pero nunca debe funcionar como un tope que automáticamente suspenda el suministro de mercancías. Cualquier

aspecto, por fuerte que sea, para aumentar el límite de crédito o rebasar pierde su valor si los pagos del cliente están vencidos, lo cual indicará que el límite actual es grande en relación con la capacidad de pago del cliente. Dada esta situación, el crédito a los clientes deberá disminuirse si éstos no liquidan sus adeudos con la oportunidad necesaria o si se tiene conocimiento de que la solvencia del cliente se ha debilitado. “El crédito debe cancelarse cuando la cuenta muestre atrasos considerables o si se ha congelado, es decir, si el cliente no compra ni paga. También debe cancelarse en caso de que el cliente gire cheques sin fondos o pague en abonos sus vencimientos, lo cual ocasiona frecuentes visitas de cobradores. Es conveniente que cualquier movimiento a los límites de crédito sea del conocimiento inmediato de la gerencia de ventas” (Morales, 2014).

Como expresa Molina (2002). “No existen bases establecidas para determinar el límite de crédito para una persona física o moral en su primera operación, de ahí que al otorgarlo siempre existe un riesgo mayor”.

2.29 Información financiera.

De acuerdo con Lara (2005) “La información financiera es cualquier tipo de declaración que exprese la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su objetivo esencial ser de utilidad al usuario general en la toma de decisiones económicas”.

2.30 Teoría de las finanzas.

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos

cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida.” (Bodie & Merton, 2004).

“Las Finanzas se refieren a la obtención y aplicación de recursos financieros. De igual forma podemos entender las finanzas como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, bolsa y banca, de modo que se logre la asignación optima de recursos. Pero... ¿Qué es la teoría financiera?

La teoría financiera está formada por leyes, principios y conjuntos de fundamentos que explican los fenómenos relativos al financiamiento y a la inversión, así como el comportamiento de los instrumentos financieros, del mercado de dinero, capitales, divisas, metales y derivados. La teoría financiera funciona como una herramienta del administrador financiero en su tarea de incrementar el valor de la empresa, ya que le permite entender los fenómenos financieros y contribuye a la planeación de la empresa dentro de su entorno.” (Morales, 2002)

“El arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: como incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para empresas como para individuos. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudara a tomar mejores decisiones como consumidor, sino que también le ayudara a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomara independientemente de la carrera que usted elija”. (Gitman, 2013)

2.31 Herramientas y Técnicas aplicables para el análisis en el otorgamiento de crédito.

2.31.1 Teoría de las matemáticas o cuantitativa.

De acuerdo con Münch (2014) afirma lo siguiente “...el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso decisional”.

Reyes (1992) argumenta “Lo que la escuela afirma, es que las matemáticas deben ser colocadas como la esencia de lo administrativo, reducir la administración básicamente a matemáticas”.

“La teoría de las matemáticas busca construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de la empresa. La creación de modelos matemáticos se enfoca en la resolución de problemas de la toma de decisiones. Un modelo es la representación de una cosa o un patrón de algo que se hará y que sirve para hacer representaciones de la realidad. Una de las mayores contribuciones de la teoría de las matemáticas fue la aportación de indicadores financieros y no financieros (cuantificados y objetivos) para medir o evaluar el desempeño organizacional o una parte del mismo, como los indicadores departamentales, el desempeño humano, financiero o contable, etcétera. La teoría de las matemáticas hizo una enorme contribución a la administración ofreciendo técnicas de planeación y control para emplear los recursos materiales, financieros, humanos, etc., y ofreció un formidable apoyo para la toma de decisiones, en el sentido de optimizar la ejecución de los trabajos y de disminuir los riesgos que entrañan los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo”. (Chiavenato, 2019).

2.31.2 Estados Financieros.

Una de las herramientas más valiosas para la administración de crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros. El otorgamiento de un crédito a las empresas o negocios

es un proceso que en gran medida depende del análisis financiero emprendido para conocer su situación. Para el ejecutivo de crédito el análisis de un estado financiero normalmente se realiza a fin de determinar la liquidez y la capacidad de pago de una empresa. Si deben o no analizarse los estados financieros dentro del proceso analítico del crédito, y en qué medida debe efectuarse, determinará el monto de la operación de crédito en estudio (Villaseñor, 2022).

“Los objetivos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales a su vez dependen significativamente de la naturaleza de la actividad y de la relación de dicho usuario tenga con esta. Dichos objetivos, en consecuencia, están determinados por las características del entorno económico en el que se desenvuelve la entidad, debiendo mantener un adecuado nivel de congruencia con el mismo. Tal entorno determina y configura las necesidades del usuario general de la información financiera y, por ende, constituye el punto de partida básico por el establecimiento de los objetivos de los estados financieros.” (Lara, 2005).

“Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero al que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación. El objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado respecto a los detalles de la situación financiera y de la rentabilidad de la empresa (Morales & Morales, 2014)

“El análisis e interpretación de estados financieros proporciona muchos elementos de juicio para una adecuada toma de decisiones de crédito. Por lo anterior, resulta poco usual en nuestro país el examen de los estados financieros para fines de crédito, lo cual hace que la toma de decisiones para este propósito se vea rodeada de mayor incertidumbre. Cabe señalar que la

información más completa de carácter público en nuestro país relativa a las grandes empresas se puede obtener en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (Molina, 2002).

“Los resultados obtenidos, se deduce que el problema de investigación presenta implicaciones para la disciplina de gerencia financiera, respecto a la adecuada gestión de las cuentas por cobrar para generar liquidez a la compañía y desde el análisis financiero lograr identificar si, según las cifras de los estados financieros de los clientes, están generando valor, con el fin de conocer y tipificar los clientes y su capacidad para respaldar las obligaciones contraídas. Así mismo, porque la investigación tiene un enfoque de corte longitudinal, es posible que a futuro surjan resultados complementarios que lleven a nuevas modificaciones en las políticas y procedimientos (Lopez & Cruz, 2021).

“... Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, la contabilidad considera que todo negocio debe presentar cuatro informes básicos. De tal manera, existen:

- El estado de resultados que informa sobre la rentabilidad de la operación.
- El estado de variaciones en el capital contable, cuyo objetivo es mostrar los cambios en la inversión de los dueños de la empresa.

- El estado de situación financiera o balance general, cuyo fin es presentar una relación de recursos (activos) de la empresa, así como de las fuentes de financiamiento (pasivo y capital) de dichos recursos.
- El estado de flujo de efectivo, cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio, es decir, presentar una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo, lo cual constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes (Guajardo, 2008)

“...los estados financieros deben proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar:

- El comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, y
- La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Por consiguiente, considerando las necesidades comunes del usuario general los estados financieros deben ser útiles para:

- Tomar decisiones de inversión o asignación de recursos a las entidades. Los principales interesados al respecto son quienes puedan aportar capital o que realicen aportaciones contribuciones o donaciones a la entidad.
- Tomar decisiones de otorgar crédito por parte de los proveedores y acreedores que esperan una retribución justa por la asignación de recursos o créditos. Los acreedores requieren para la toma de sus decisiones, información financiera que puedan comparar con las otras entidades y de la misma entidad en diferentes periodos. Su interés se ubica en la evaluación

de la solvencia y liquidez de la entidad, su grado de endeudamiento y la capacidad de generar flujos de efectivo suficientes para cubrir los intereses y recuperar sus inversiones o créditos.

Por consiguiente, en especial se aduce que los estados financieros de una entidad satisfacen al usuario general, si estos proveen elementos de juicio, entre otros aspectos, respecto a su nivel o grado de:

- Solvencia (estabilidad financiera)
- Liquidez.
- Eficiencia operativa.
- Riesgo financiero.
- Rentabilidad. (Lara,2010)

Molina (2002) refiere que “En el análisis e interpretación de los estados financieros existen diversas herramientas utilizables para lograr este propósito”.

2.31.3 Razones Financieras.

Las razones financieras o ratios financieros, son indicadores de una empresa en un determinado momento, que nos brindan información relevante sobre la situación o salud financiera para poder determinar alguna decisión importante, como, por ejemplo:

- Evaluar el otorgamiento de un crédito.
- Medir la liquidez con respecto al promedio del sector,
- Tomar acciones de cobranza ante un posible incumplimiento, etc.

A continuación, se define lo que son y como son utilizadas para poder tomar decisiones importantes en la actividad empresarial (Molina, 2022)

Leon (2021) “Uno de los métodos más comunes para conocer si una empresa se encuentra equilibrada financieramente; comparan las masas patrimoniales del activo y pasivo mediante las razones financieras”.

Por consiguiente, se recomienda gestionar cada proceso desde el análisis detallado de los clientes, definiendo la capacidad de pago, trayectoria en el mercado, historial crediticio, referenciación comercial e interpretar las razones financieras, para lo cual se requiere capacitación de los analistas de crédito. Además, dentro de las políticas se deben establecer reglas claras, documentado cada crédito, siguiendo las instrucciones de acuerdo con el procedimiento (Lopez & Cruz, 2021).

Ross et. al. (2005) plantea que “Estas razones son formas de comparar e investigar las relaciones entre diversas piezas de información financiera. Al utilizar las razones, se elimina el problema del tamaño, puesto que este se divide. Con ello, quedan porcentajes, múltiplos o ciertos periodos”

Como regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. Por conveniencia, las razones financieras se pueden dividir en cinco categorías básicas: razones de liquidez, de actividad, de deuda, de rentabilidad y de mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden los rendimientos. Las razones de mercado abarcan riesgo y rendimiento (Gitman & Zutter, 2013).

“Un ratio o razón es un cociente entre dos conceptos contables dichos cocientes se miden en porcentajes. Las comparaciones entre magnitudes contables pueden ser muy diversas, pero muchas de ellas proporcionan escasa información

-- **Ratios de Liquidez:** Informan sobre las posibilidades de la empresa de tener dinero a corto plazo.

-- **Ratios de Solvencia:** Indican la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas. (León, 2021).

Para un adecuado estudio de las razones financieras conviene establecer una clasificación ordenada en función del tipo de información que facilitan:

Figura 7. Resumen de razones financieras, Formula, Significado e Interpretación.

Liquidez			
Razón	Fórmula	Significado	Interpretación
Razón circulante	$RC = \frac{AC}{PC}$	Capacidad de pago a corto plazo.	A mayor razón, mejor posición de liquidez.
Razón rápida	$RR = \frac{AC - INV}{PC}$	Capacidad de pago a corto plazo con recursos rápidamente convertibles en efectivo.	A mayor razón, mejor posición de liquidez.
Actividad			
Razón	Fórmula	Significado	Interpretación
Rotación inventarios	$ROI = \frac{CV}{INV}$	Prontitud con que puede hacerse líquido el inventario.	A mayor razón, mayor eficiencia en la administración de inventarios.
Periodo medio de cobro	$PMC = \frac{C \times C}{V \times d}$	Tiempo promedio que tardan en cobrarse la cuenta más atrasada.	A menor razón, mayor eficiencia en la administración de cuentas por cobrar.
Periodo medio de pago	$PMP = \frac{C \times P}{CV \times d}$	Tiempo promedio que tardan en pagarse las cuentas más atrasadas a proveedores.	A mayor razón, mayor eficiencia en la administración de cuentas por pagar.
Rotación activos totales	$ROA = \frac{V}{AT}$	Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de activos para generar ventas.	Cuanto más alta sea la rotación de activos, más eficientemente se habrán utilizado.
Deuda			
Razón	Fórmula	Significado	Interpretación
Razón endeudamiento	$DEUDA = \frac{PT}{AT}$	Mide la proporción de activos financiados con acreedores de la empresa.	Cuanto más alta sea esta razón financiera, más alto es el grado de endeudamiento.
Capacidad de pago de intereses	$\frac{UAI}{INTERESES}$	Mide la capacidad de la empresa para hacer los pagos de intereses.	Cuanto más alto sea su valor, mayor capacidad tiene la empresa para cumplir con los pagos de intereses.

Rentabilidad			
Razón	Fórmula	Significado	Interpretación
Margen de utilidad bruta	$\frac{UB}{V}$	Mide el porcentaje de cada colón que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos.	La empresa se califica mejor cuanto más alto sea este margen.
Margen utilidad neta	$\frac{UNDI}{V}$	Mide el porcentaje de cada colón que queda después de que la empresa ha pagado todos sus gastos, intereses e impuestos.	La empresa se califica mejor cuanto más alto sea el margen de utilidad neta.
Rendimiento sobre activos	$RA = \frac{UNDI}{AT}$	Mide el margen de utilidad y la eficiencia de la empresa, cuantifica la forma en que se utilizan todos los activos.	La empresa se califica mejor cuanto más alta sea la rotación de activos.
Rendimiento sobre patrimonio	$RP = \frac{UNDI}{C}$	Indica la rentabilidad de la institución. Se usa en instituciones privadas. Cuantifica la tasa de retorno sobre sus inversiones en la institución.	Cuanto más alto es el rendimiento sobre el patrimonio, mejor será para los accionistas de la empresa.
Valor de mercado			
Razón	Fórmula	Significado	Interpretación
Precio a utilidad	$\frac{\text{PRECIO ACCIÓN}}{UNDI}$	Mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada colón de las utilidades de la empresa.	Cuanto mayor sea el precio utilidad, mayor será la confianza del inversionista.
Valor de mercado a Valor en libros	$\frac{\text{PRECIO ACCIÓN}}{\text{VALOR LIB. ACC}}$	Mide el desempeño de la empresa desde el punto de vista de los inversionistas. Relaciona el valor del mercado de la empresa con su valor en libros.	Cuanto más alta sea esta razón, el rendimiento de la empresa es mayor.

Fuente: Meoño Briansó & Jara Mondragón, 2012 Análisis Financiero en el corto plazo.

El análisis de razones financieras no es solamente el cálculo de una razón dada. Es más importante la interpretación del valor de la razón. Se necesita una base significativa de comparación para responder a preguntas como ¿Es demasiado alta o demasiado baja? y ¿Es buena o es mala? Antes de exponer razones específicas, debemos tener presentes las siguientes precauciones.

- 1.- Las razones con grandes desviaciones de la norma sólo indican síntomas de un problema. Por lo común se requiere de un análisis adicional para aislar las causas del problema. El punto fundamental es este; el análisis de razones solo dirige la atención a las áreas potenciales de interés; no proporciona evidencia concluyente acerca de la existencia de un problema.
- 2.- Por lo general, una razón única no da suficiente información a partir de la cual juzgar el desempeño global de la empresa. Solo cuando se usa un grupo de razones es posible hacer juicios

razonables. Sin embargo, si solo se están analizando ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa podrían bastar una o dos razones.

3.- Las razones que se están comparando se deben calcular mediante estados financieros fechados al mismo tiempo durante el año. Si no es así, los efectos de la estacionalidad podrían producir conclusiones y decisiones erróneas. Por ejemplo, la comparación de la rotación de inventario de una fábrica de juguetes al fin de junio con su valor al fin de diciembre podría dar otro sesgo a cualquier comparación de la administración del inventario de la empresa.

4.- Para el análisis de razones es preferible utilizar estados financieros auditados. Si no se han auditado los estados, los datos que contienen podrían no reflejar la verdadera condición financiera de la empresa.

5.- Los datos financieros que se están comparando se deben haber desarrollado de la misma manera. El uso de tratamientos contables diferentes –en particular relativos de inventarios y depreciación– puede distorsionar los resultados del análisis de razones.

6.- La inflación puede distorsionar los resultados, lo que puede hacer que los valores en libros del inventario y activos depreciables difieran en gran medida de sus valores verdaderos. Desde luego, al usar las razones se debe tener cuidado de comparar las empresas antiguas con las empresas o empresas más recientes durante un periodo de tiempo largo. (Gitman & Zutter, 2013).

2.31.4 Costo de oportunidad.

Toda actividad humana implica la elección de alternativas y la generación de costos. Uno de los conceptos más importantes en el estudio de la economía es el que denominamos costo de oportunidad. El costo de oportunidad de un bien o servicio son las alternativas o las oportunidades a las que se tiene que renunciar para obtener dicho bien o servicio (Priego, 2001).

Resulta útil pensar en la decisión de otorgar crédito en términos de costo de mantenimiento y costo de oportunidad.

Costo de mantenimiento: Son los costos que se asocian con el otorgamiento de crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar. Los costos de mantenimiento comprenden el retraso en la recepción del efectivo, las pérdidas por las deudas incobrables y los costos del crédito.

Costo de Oportunidad: son las ventas que se pierden por negarse a ofrecer crédito. Estos costos disminuyen cuando se concede el crédito.

A la suma de costos de mantenimiento y costos de oportunidad de una política de crédito particular se le denomina curva del costo total del crédito. Existe un punto que se identifica como el mínimo en la curva del costo total del crédito. Si el crédito se extiende la compañía supera dicho mínimo, el flujo de efectivo neto adicional generado por los clientes nuevos no será suficiente para cubrir los costos de mantenimiento de esta inversión en cuentas por cobrar (Ross, 2005).

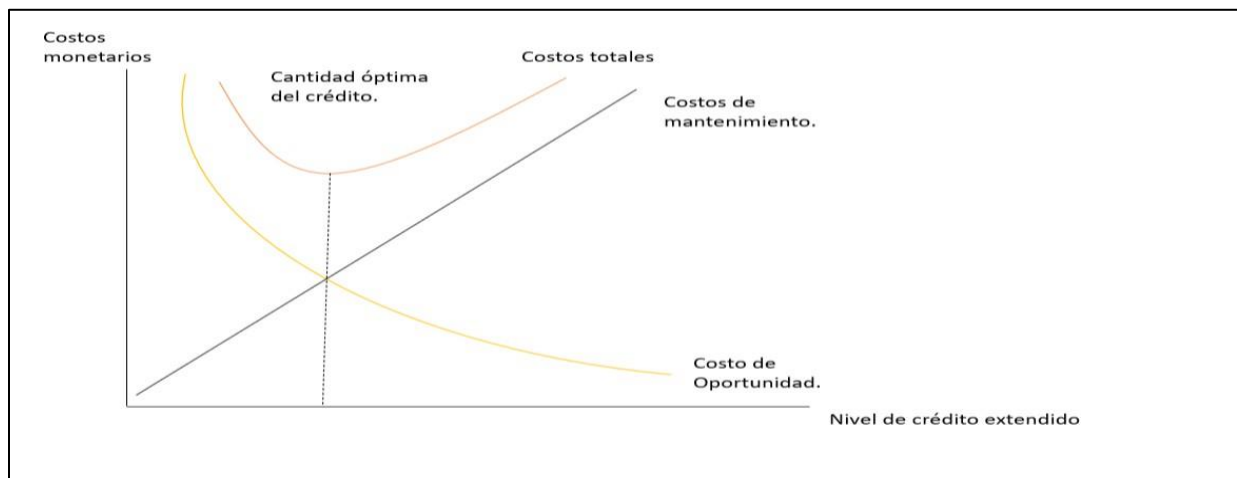
2.31.4.1 La curva del costo del crédito.

La relacion de intercambio entre otorgar crédito y no hacerlo no es difícil de identificar, pero es difícil de cuantificar con exactitud. Para comenzar , los costos de mantener los activos circulantes asociados con el otorgamiento de crédito tienen tres formas:

1. El rendimiento requerido de las cuentas por cobrar.
2. Las perdidas derivadas de cuentas incobrables.
3. Los costos por administrar el crédito y la cobranza.

Imaginemos que una empresa está tratando de decidir si debe conceder o no crédito a un cliente. Esta decisión puede resultar complicada. Por ejemplo, la respuesta depende de lo que ocurrirá si se rechaza el crédito. ¿El cliente pagará simplemente al contado o definitivamente no comprará? (Ross,1997).

Figura 8. La curva del costo del crédito.



Fuente. Elaboración propia (2025) tomado de Ross (2005), Finanzas Corporativas.

2.31.5 La decisión de otorgar crédito: riesgo e información.

“El riesgo que comportan las ventas a crédito debe ser medido, así como el riesgo que supone cada cliente al que se le concede una línea de crédito. En ocasiones el riesgo es difícil de medir, porque en su concepto muchas veces tiene una fuerte carga de subjetividad. Las empresas no tienen una bola de cristal mágica que les permita saber si una operación a crédito tendrá buen fin. En el *credit management* se emplean métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito, pero es imposible garantizar que todas las operaciones se cobrarán puntualmente. No obstante, el buen gerente de crédito hace caso a lo que dice la sabiduría popular: <<nunca hay que poner todos los huevos de oro en una misma cesta>>, y procura no concentrar los riesgos crediticios con unos cuantos clientes, sino que procura diversificar los lo más que sea posible. Un principio básico en la gestión del riesgo comercial es diversificar al máximo la cartera de clientes y evitar las concentraciones de riesgo. Tampoco es conveniente que una empresa se convierta en el principal proveedor a crédito de un cliente determinado, por esto hay que evitar que la penetración comercial supere un porcentaje determinado de todas las compras que haga un cliente y es mejor repartir el

pastel con otros competidores para aminorar el riesgo. Por este motivo cualquier concesión de un crédito implica asumir un riesgo ya que aunque la expectativa del acreedor es que cobrará en la fecha prevista, siempre existe la incertidumbre del buen fin de la operación. Asimismo, hay empresas que asumen un mayor nivel de riesgos concediendo conscientemente créditos a clientes menos solventes ya que siguen una estrategia empresarial de alto riesgo (Brachfield, 2009).

“En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones, entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para ejercitar su criterio. Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Aun dentro de tan amplio contexto, hay excepciones. Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente. Algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten de forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberá formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a cargo del jefe del departamento. Tal como ocurre con la política de crédito en sí, las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y sus objetivos. A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberá expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumirse de diversas formas, y se les denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en

detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente (Villaseñor, 2022).

“La toma de decisiones es lo que constituye la característica fundamental de un ejecutivo. Por ello, al hacer referencia a un ejecutivo de crédito y cobranza es porque tiene o debe tener la facultad de tomar decisiones, de no ser así, será un empleado mejor pagado que los demás.

El proceso en la toma de decisiones en materia de crédito es el siguiente:

- Definir el problema.
 - Se otorga el crédito
 - No se otorga el crédito.

Si es lo primero, se continuará el proceso con los pasos siguientes:

- Objetivos que se persiguen:
 - Una venta, pero principalmente la obtención de utilidades.
- Reunir datos necesarios:
 - La investigación de crédito completa.
- Examinar las alternativas posibles:
 - Se otorga a 8, 10, 15, 20 o 30; a 30 y 60; a 30, 60 y 90 días o a un plazo mayor.
 - Se estipulan intereses o no.
 - Se documentará o no la operación.
 - Se exigirá o no la firma de un avalista.
 - Se exigirá una garantía colateral; hipotecaria, por ejemplo.
 - Se celebrará o no un contrato con reserva de dominio.
- Examinar las consecuencias que cada una de estas alternativas presentan.
- Seleccionar el camino que mayores beneficios proporcione a la empresa.

- Tomar la acción requerida, y
- Vigilar los resultados”. (Molina, 2002)

Es más probable que la empresa vendedora otorgue crédito comercial si

1. Tiene una ventaja competitiva de costo sobre otros prestamistas.
2. Puede comprometerse con la discriminación de precios.
3. Puede obtener un trato fiscal favorable.
4. Aún no se ha forjado una reputación por la calidad de sus productos o servicios.
5. Percibe una relación estratégica a largo plazo. (Ross, 2005)

2.31.6 Seguimiento a la cobranza.

“La política de cobranza es el elemento final de la política de crédito. La política de cobranza comprende controlar las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de cuentas ya vencidas. Para dar seguimiento a los pagos de clientes, el mayor parte de las empresas controla las cuentas pendientes de cobro. En primer lugar, una empresa llevara normalmente un control de su periodo promedio de cobranza (PPC) a lo largo del tiempo”. (Ross, 1997).

Este control viene en primer lugar, a simplificar el trabajo diario de nuestra cobranza, y en segundo lugar, para poder determinar el grado de eficiencia que puede tener nuestro departamento, así como el poder tener una conciencia clara de lo que puede significar el costo financiero de nuestras cuentas atrasadas, y poder en un momento determinado saber cuáles son esos clientes que se están subsidiando con nuestro dinero. Nuestro primer reporte, y el primordial en cualquier departamento de crédito y cobranzas es el reporte de antigüedad de saldos, es aquel reporte que nos muestra el grado de vencida que se encuentra nuestra cartera. (Ruiz, 2007).

2.31.7 El riesgo derivado del crédito comercial.

Un principio básico de la gestión empresarial es que toda venta a crédito implica contingencia de que se produzca una pérdida derivada del impago definitivo. A este riesgo hay que añadir la

eventualidad de que el deudor sea moroso, por lo cual el acreedor deberá soportar el coste financiero que supone la morosidad. (Brachfield, 2009).

2.31.7.1 Morosidad.

Con base en la NIIF 9 en el apéndice A Definiciones de términos (2023), define Mora como “Un activo financiero está en mora cuando la contraparte ha dejado de efectuar un pago cuando contractualmente debía hacerlo”.

Según Andrade y Vallejo (2017), “la morosidad se agrava a medida que el volumen de crédito concedido crece más rápidamente que la actividad económica, lo cual pone de relieve la importancia de la calidad de administración.”

“En el riesgo de morosidad; hay que hacer notar que el deterioro de las prácticas de pago no solo se debe a factores coyunturales, sino que también refleja una evolución estructural de las relaciones entre empresas. Por lo tanto, el fenómeno de la morosidad no se debe imputar únicamente a la evolución de los ciclos económicos, sino que también existen causas estructurales. Indudablemente la morosidad puede aumentar debido a causas coyunturales, como puede ser la desaceleración de la actividad económica o el enfriamiento de la economía, puesto que, en periodos difíciles, en los que se produce un encarecimiento del coste del dinero, las empresas utilizan la prolongación de los plazos de pago sustitutivo. También es cierto que en épocas de crisis los índices de morosidad se suelen disparar y se producen fenómenos de siniestralidad en cadena, puesto que los problemas se contagian entre empresas. Y otra causa estructural es la cultura de la morosidad que se ha desarrollado en los últimos tiempos en muchos sectores, hasta el punto que pagar tarde se ha convertido en un comportamiento generalizado. Para combatir la morosidad empresarial, la idea central es disponer de un buen departamento de cobros que se encargue de controlar las cuentas por cobrar y de acelerar el proceso de entrada de efectivo en la tesorería. Pero hay que

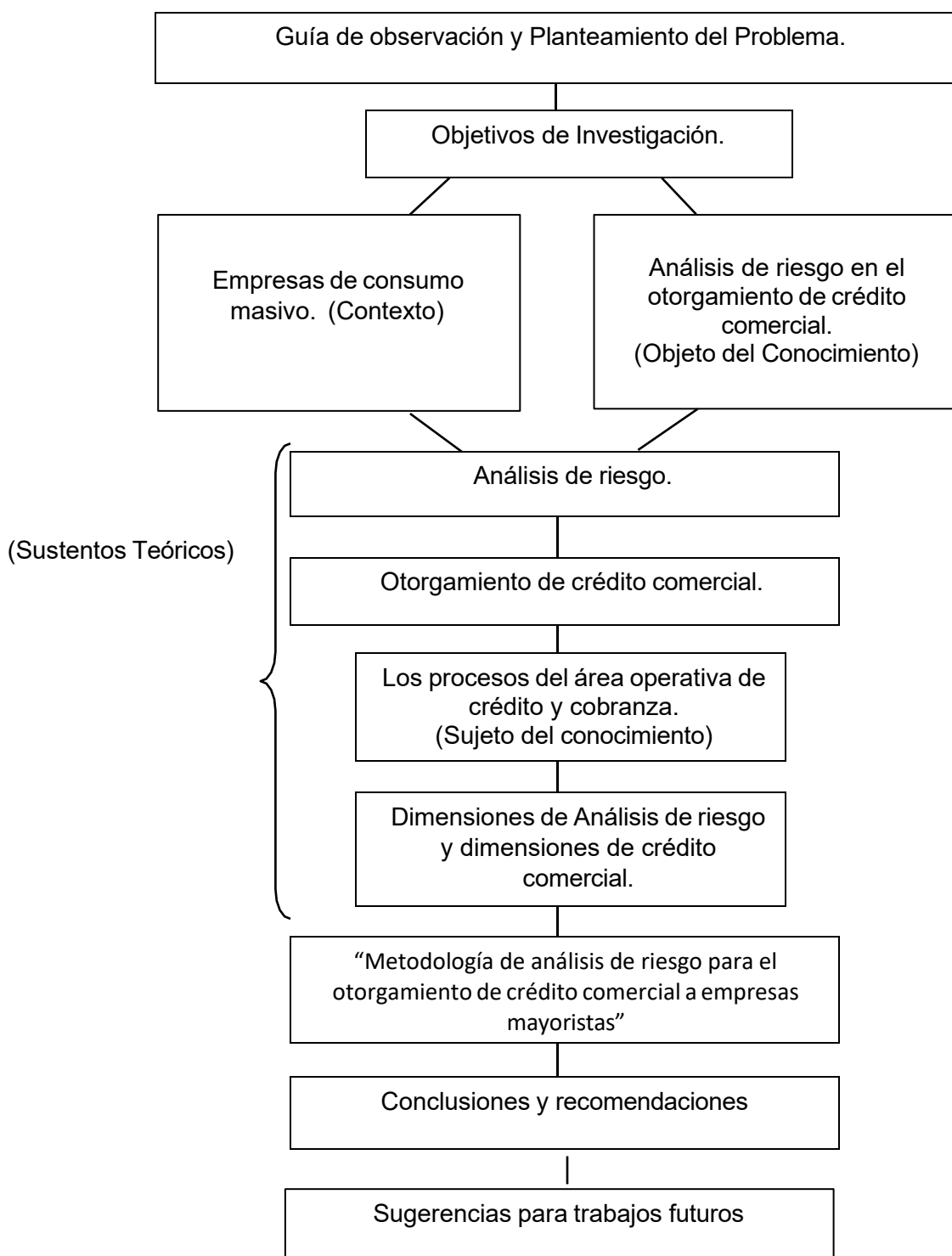
tener en cuenta que la gestión de cobros no es una función que se puede realizar por sí sola, sino que es una actividad que necesita tiempo y recursos”. (Brachfield, 2009)

2.31.8 Método de investigación.

La investigación desarrollada bien se podría clasificar bajo el siguiente criterio: En cuanto al método formal de investigación utilizado, corresponde al Método hipotético-deductivo. Es decir, a partir de la observación de casos particulares, se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema se remite a una teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante el razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente. (Díaz, 2002).

3 METODOLOGÍA APLICADA

3.1 Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia adaptada de Díaz, A. (2002)

3.2 Selección de la muestra.

De acuerdo con la búsqueda realizada en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y con los criterios de búsqueda siguientes (<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx> recuperado el 7 de noviembre del 2024):

Se ingresó el código 326191

- (31-33) Industrias manufactureras
 - (326) Industria del plástico y del hule
 - (3261) Fabricación de productos de plástico
 - (32619) Fabricación de otros productos de plástico
 - (326191) Fabricación de productos de plástico para el hogar con y sin reforzamiento

Que corresponde a la Fabricación de productos de plástico para el hogar con y sin reforzamiento, donde se encuentran las empresas de fabricación de productos de consumo masivo, mismas que conforman el contexto de estudio de este proyecto de investigación.

Tamaño del establecimiento: se seleccionó la opción:

- 251 y más personas.

Área Geográfica:

- México: se seleccionaron los siguientes municipios, Atlacomulco, Coacalco de Berriozábal, Ecatepec, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz, Tultepec, Tultitlan.
- CDMX: se seleccionaron las alcaldías: Gustavo A. Madero y Azcapotzalco.

Posteriormente con los criterios ya seleccionados, se hizo la consulta, obteniéndose un resultado de 239 unidades económicas en las entidades mencionadas.

Finalmente se realizó un análisis exhaustivo, para identificar y seleccionar las empresas bajo estudio en este proyecto de investigación, con la actividad productiva: Fabricación y distribución de productos de plástico desechables de un solo uso tales como vasos, platos, cubiertos, charolas, popotes, etc.

Resultando un total de cinco empresas que cumplen con la fabricación de productos definida.

Tabla 11. Contexto de las empresas de consumo masivo.

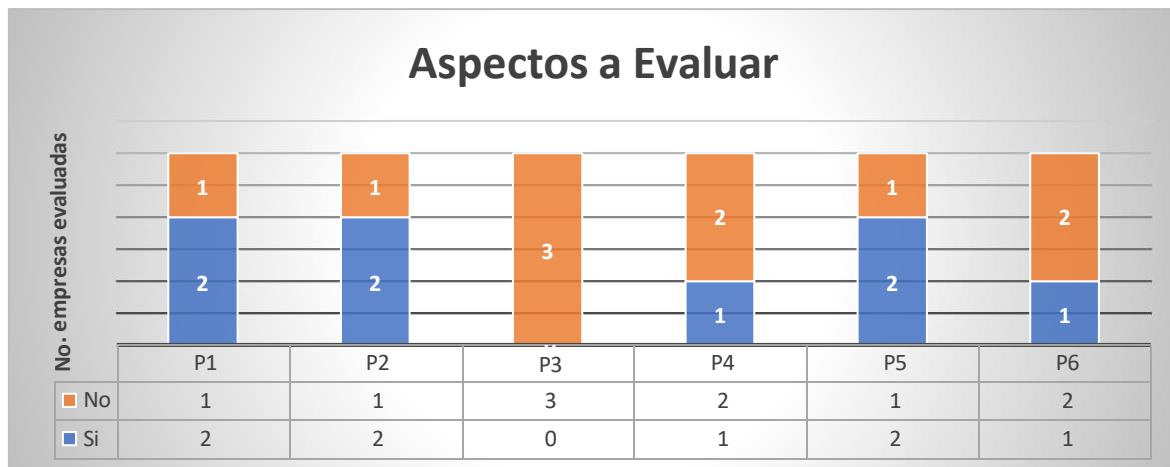
Municipio o alcaldía	Total
Atlacomulco	1
Ecatepec	2
Tultitlán	2
Total General	5

Fuente: Elaboración propia (2025).

Una vez obtenido el total general del contexto de unidades económicas o empresas de consumo masivo, se procedió a contactar a éstas empresas de consumo masivo para ver la factibilidad de poder observar el proceso que emplean para el otorgamiento de crédito comercial a empresas mayorista; sin embargo, solo tres respondieron favorablemente de un total de cinco, dos de Tultitlán y una de Ecatepec, representando un 60% del total de entidades económicas dedicadas a la fabricación y distribución de productos de plástico desechables de un solo uso tales como vasos, platos, cubiertos, charolas, popotes, etc.

Con este porcentaje de entidades económicas se validó la problemática que se vive en las empresas de consumo masivo en el proceso de otorgamiento del crédito comercial a empresas mayoristas, así como su impacto (Ver anexo 1), estudio exploratorio mediante guía de observación de seis preguntas para identificar el problema en las empresas de consumo masivo.

Gráfico 1. Identificación del problema a resolver en las empresas de consumo Masivo.



Fuente: Elaboración propia (2025).

P1: Cuenta con procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial.

P2: El personal de crédito y cobranza conoce los procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial, así como su aplicación.

P3: En la toma de decisiones para el otorgamiento de crédito emplean alguna herramienta para el análisis de riesgo.

P4: Todas las empresas mayoristas beneficiadas con el otorgamiento de crédito cumplen en tiempo y forma con el pago correspondiente.

P5: Existen causas que impidan a las empresas mayoristas cumplir con el pago del crédito comercial otorgado.

P6: Existe pérdida de clientes derivado por el incumplimiento del pago del crédito otorgado.

3.3 Tamaño, Caracterización y representatividad.

De las tres empresas que respondieron, se tomó una de ellas como caso de estudio siendo una empresa de consumo masivo ubicada en el municipio de Tultitlán, que cuenta con más de 250 empleados. En total fueron 9 trabajadores, quienes se entrevistaron en relación a la actividad de realizar el análisis crediticio para el otorgamiento de una línea de crédito.

En el contexto del muestreo aleatorio simple existen fórmulas que determinan la muestra n , teniendo en cuenta si se estima una media o una proporción, en una población finita, se presentan en la siguiente tabla. En las fórmulas aparecen los símbolos siguientes. (López-Roldan y Fachelli, 2015).

n = *Tamaño de la muestra.*

Z^2 = *El Número de unidades de desviación que indica el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado.*

σ^2 = *La varianza de la variable cuantitativa sobre la que se calcula la media.*

e^2 = *El error muestral considerado, elevado al cuadrado.*

N = *El tamaño de la población.*

P = *La proporción (o porcentaje) de individuos que tienen una característica.*

Q = *La proporción (o porcentaje) de individuos que no tienen una característica.*

Tabla 12. Tamaño de la muestra en función del error.

Tamaño en función de error		Población	
		Infinita	Finita
Parámetro	Media	$n = \frac{z^2 + \sigma^2}{e^2}$	$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{(N - 1)e^2 z^2 \sigma^2}$
	Proporción	$n = \frac{z^2 PQ}{e^2}$	$n = \frac{z^2 PQN}{(N - 1)e^2 z^2 PQ}$

Fuente: (López-Roldán y Fachelli, 2015)

La ecuación que se tomara es la de población finita con parámetro proporción.

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + z^2 PQ}$$

3.3.1 El tamaño

El tamaño de la muestra es una proporción significativa de la población que cumple con las características de investigación, esto permite reducir costo y tiempo.

N es el número total de la población de las empresas de consumo masivo en el área metropolitana de la Ciudad de México que pueden ser encuestadas.

e = Margen de error, es el porcentaje de variación aceptable que existe en los resultados de la investigación, es decir, se pretende aceptar los datos que no son absolutamente exactos o precisos.

Los niveles de confianza que se tienen son:

Nivel de confianza	90%	95%	99%
Valor de z	1.65	1.96	2.58

P = es la probabilidad de éxito, representa la proporción de personas que tienen una característica común con intereses similares a nuestro objeto del conocimiento.

$Q = 1 - P$, Es la probabilidad de fracaso, representa la proporción de personas que no tienen una característica común ni intereses similares a nuestro objeto del conocimiento.

3.3.2 Caracterización.

$N=9$ empleados.

$Z = 1.96$, para un nivel de confianza del 95%.

$e = 5 \%$ (margen de error de 5%)

$P = 90\%$

$Q = 10\%$

3.3.3 Representatividad.

En el presente trabajo de investigación, la representatividad del tamaño de la muestra hace referencia a que todas las empresas de consumo masivo ubicadas en el área metropolitana de la ciudad México, tienen la misma oportunidad de participar en esta investigación, de estas empresas solo tres de cinco participaron en el estudio exploratorio y una accedió a participar como estudio de caso.

Así mismo, lo que se pretende es tener en la muestra a los empleados que van a proveer información que se requiere en la investigación mediante cuestionario de validación de la metodología; en este caso se seleccionó al personal del departamento de crédito y cobranza de la empresa que se tomó como estudio de caso, más que tener personal que no van a proporcionar información requerida en la investigación.

3.4 Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2(0.9)(0.1)(9)}{(9-1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{3.111696}{0.345744} = 9$$

$$n = 9$$

Tamaño de la muestra: nueve empleados del departamento de crédito y cobranza

Cabe mencionar que el total de empleados en la empresa de consumo masivo tomada como estudio de caso es de 250, sin embargo, nueve son los que están relacionados con el crédito y cobranza. De acuerdo con el cálculo del tamaño de la muestra son nueve trabajadores del área de crédito y cobranza, con un 95% de confianza y un 5% de error máximo.

3.5 Margen de error encontrado y validación.

Para Hernández, et. al (2014) explican que la confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de diversas técnicas y, se refieren al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto de estudio, que producen resultados iguales.

Cabe mencionar que los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples mediante el alfa de cronbach, dos características deseables de toda medición son la confiabilidad y la validez. Para estimar la confiabilidad de los cuestionarios se aplicó el cálculo del coeficiente de cronbach.

Algunos de los factores que reducen la confiabilidad en la aplicación de un instrumento, son: errores en el registro de los puntajes de las respuestas, instrucciones no estandarizadas, dar

las instrucciones de manera oral, la iluminación, niveles de ruido, confort, distracciones, no marcar de manera correcta la respuesta, lápiz defectuoso, entre otros.

El alfa de Cronbach propuesto por Lee J. Cronbach (1951), está vinculado al análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

Donde:

α = *Coficiente alfa de cronbach.*

K = *Número de items.*

S_i^2 = *Varianza de cada item.*

S_t^2 = *Varianza de la suma de todos los items.*

Se empleó el SPSS versión 19, para el cálculo del coeficiente del alfa de cronbach.

Para la aceptación del alfa de cronbach en instrumentos de medición o cuestionarios empleando la escala de Likert, Hernández y Pascual (2017), como criterio general, sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

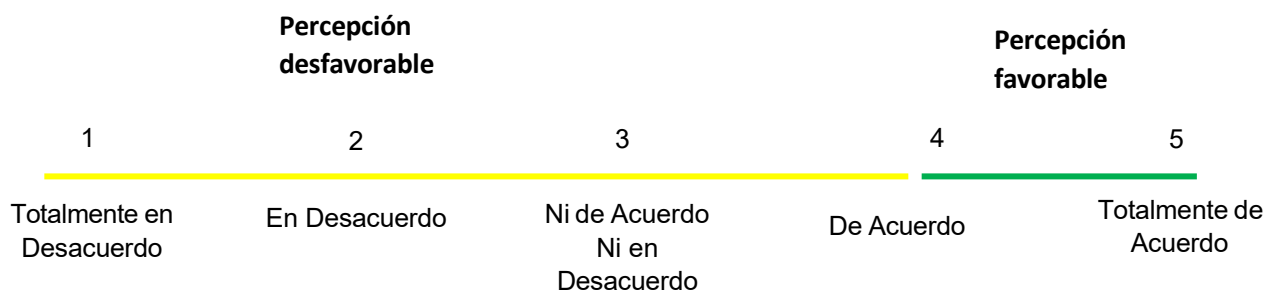
	>.9	Es excelente
	>.8	Es bueno
Coeficiente de alfa	>.7	Es aceptable
	>.6	Es cuestionable
	>.5	Es inaceptable

3.6 Escala de Likert

De acuerdo con Hernández, et al. (2014), es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción en tres, cinco o siete categorías. En cada escala de Likert se considera que todos los ítems tienen igual peso. Es decir, una escala Likert, es una escala de valoración que se emplea para medir las opiniones, actitudes y motivaciones de los encuestados. Escala de Likert evalúa cuán intensamente los empleados o personal de la empresa de consumo masivo coincide/disiente en afirmaciones favorables/desfavorables acerca de un ítem. Al principio se investigan y plantean muchos ítems. Después del análisis de los ítems, sólo se conservan aquellos correlacionados entre sí.

3.7 Escala de Medición.

Figura 9. Escala de medición para la escala Likert.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Es importante destacar que si la percepción es desfavorable ($1 \leq \text{medición} < 4$) se requiere atención, en caso contrario si la percepción es favorable ($4 \leq \text{medición} \leq 5$) se considera como una fortaleza.

3.8 Diseño del cuestionario inicial para la evaluación de la metodología de análisis de riesgo propuesta.

De manera inicial se desarrolló un cuestionario de 32 preguntas, como cuestionario original, ver anexo 2, en su primera parte se tienen 16 preguntas que corresponden a la variable crédito comercial, con las dimensiones: políticas y requerimientos (de la P1 a la P4), costo de oportunidad (de la P5 a la P8), toma de decisiones (de la P9 a la P12) y seguimiento a la cobranza (de la P13 a la P16) y en una segunda parte se tienen 16 preguntas que corresponden a la variable análisis de decisiones, con las dimensiones: relaciones interdepartamentales (de la P17 a la P20), comunicación efectiva (de la P21 a la P24), análisis financiero (de la P25 a la P28) y gestión del riesgo (de la P29 a la P32), evaluadas ambas partes del instrumento en una escala de Likert de 5 puntos: 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Para validar la fiabilidad del instrumento se hizo con el alfa de Cronbach, para ello se utilizó el software IBM SPSS Statistics versión 19, a través de una prueba piloto contando con la participación de cinco personas, del área de crédito y cobranza, de la empresa tomada como sujeto de estudio, ubicada en el municipio de Tultitlán, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 13. Análisis de fiabilidad del cuestionario para validar metodología de análisis de riesgo propuesta.

Tipo	Alfa de Cronbach
Crédito comercial	0.726
Análisis de riesgo	0.393
Cuestionario total	0.746

Fuente: Elaboración propia (2025).

Para mejorar el alfa de Cronbach de las variables crédito comercial y análisis de riesgo, se eliminaron las preguntas 10,11,17,20, 22, 24 y 25 del instrumento en su versión inicial, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 14. Análisis de fiabilidad – eliminando preguntas.

Tipo	Alfa de Cronbach
Crédito comercial	0.842
Análisis de riesgo	0.819
Cuestionario total	0.890

Fuente: Elaboración propia (2025).

De esta manera se obtiene la versión final cuestionario con confiabilidad de alfa de Cronbach 0.890, ver anexo 3, está compuesto de 25 preguntas, una primera parte es de 14 preguntas que corresponde a la variable crédito comercial, con las dimensiones: políticas y requerimientos (P1, P2, P3, P4), costo de oportunidad (P5, P6, P7, P8), toma de decisiones (P9, P12) y seguimiento a la cobranza (P13, P14, P15, P16) y en una segunda parte de 11 preguntas que corresponden a la variable análisis de riesgo, con las dimensiones: relaciones interdepartamentales (P18, P19), comunicación efectiva (P21, P23), análisis financiero (P26, P27, P28) y gestión del riesgo (P29, P30, P31, P32), evaluadas ambas partes del instrumento en una escala de Likert de 5 puntos: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

3.9 Recolección y análisis de datos.

Una vez obtenido el instrumento final (ver anexo 3), se procedió a la aplicación del instrumento a los nueve empleados, un gerente, un jefe, cinco analistas, un gestor y un auxiliar de la empresa de consumo masivo seleccionada como estudio de caso cuya actividad económica es

la de la fabricación y comercialización empaques desechables; una vez hecha la aplicación del cuestionario en su versión final se registraron en una tabla de excel las respuestas de los nueve empleados. Con ayuda del software IBM SPSS Statistics versión 19, se calculó el alfa de Cronbach para esta prueba, obteniendo un valor 0.813.

Utilizando excel, se calcularon las medias de las respuestas que se dieron a cada pregunta. Así mismo, se procedió a elaborar las gráficas por variable y por pregunta (crédito comercial y análisis de riesgo).

Finalmente, del análisis de las gráficas se puede determinar qué aspectos requieren atención, estableciéndose como acciones de mejora para la propuesta de metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a mayoristas.

Tabla 15. Cálculo de medias de las respuestas por pregunta – por variable.

Cálculo de Medias			
Crédito comercial	Media	Análisis de riesgo	Media
P1	4.67	P18	3.78
P2	4.44	P19	4.44
P3	4.67	P21	4.00
P4	4.78	P23	4.22
P5	4.22	P26	4.44
P6	3.78	P27	4.00
P7	4.44	P28	4.56
P8	3.22	P29	4.33
P9	4.22	P30	4.44
P12	4.78	P31	4.67

P13	3.11	P32	4.89
P14	4.00	----	----
P15	3.67	----	----
P16	3.56	----	----

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.10 Cálculo de la correlación de Pearson entre las variables análisis de riesgo y crédito comercial.

Coefficiente de correlación de Pearson.

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

σ_{xy} = Covarianza entre x y y .

σ_x = Desviación típica de x .

σ_y = Desviación típica de y .

r = coeficiente (no tiene unidades).

$$-1 \leq r \leq 1$$

$r = -1$ Correlación inversa perfecta.

$-1 < r < 0$ Correlación inversa.

$r = 0$ No existe Correlación.

$0 < r < 1$ Correlación directa

$r = 1$ Correlación directa perfecta.

Si el coeficiente es bajo esto no indica que las variables sean independientes. Significa que hay una relación lineal débil entre la variable x y la variable y.

Para el cálculo el coeficiente de correlación de Pearson, se ordenan las medias de manera descendente, es decir, de mayor en menor para la variable crédito comercial y lo mismo para la variable análisis de riesgo, posterior a esto se procede a efectuar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, cabe aclarar que solo se toman las primeras 11 medias para cada variable, ya que la variable crédito comercial tiene media 14, sin embargo, la variable análisis de riesgo no tiene media 12,13,14, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 16. Ordenamiento de medias de mayor a menor por variable.

Numeración	Pregunta	Crédito comercial	Pregunta	Análisis de riesgo
1	P13	3.11	P18	3.78
2	P8	3.22	P21	4.00
3	P16	3.56	P27	4.00
4	P15	3.67	P23	4.22
5	P6	3.78	P29	4.33
6	P14	4.00	P19	4.44
7	P5	4.22	P26	4.44
8	P9	4.22	P30	4.44
9	P2	4.44	P28	4.56
10	P7	4.44	P31	4.67
11	P1	4.67	P32	4.89
12	P3	4.67	----	----

13	P4	4.78	----	----
14	P12	4.78	----	----

Fuente: Elaboración propia (2025).

Con el apoyo del software Excel, se hizo el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose el siguiente resultado:

$$r = 0.9676$$

Con el resultado de r , se evidencia que existe una correlación directa fuerte entre las variables crédito comercial y la variable análisis de riesgo.

3.11 El Proceso para aplicación de la metodología.

El proceso metodológico inicia con la aplicación de una guía de observación (ver anexo 1) cuyo propósito es el de identificar el problema para su posterior planteamiento; después se plantean los objetivos de la investigación, así mismo, se define el contexto en este caso las empresas de consumo masivo; se determina el objeto del conocimiento análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial; se definen los sustentos teóricos: análisis de riesgo y crédito comercial entre empresas para venta de productos, las dimensiones del análisis de riesgo y dimensiones de crédito comercial; los procesos del área operativa del departamento de crédito y cobranza de empresas de consumo masivo como sujeto del conocimiento, posteriormente se desarrolla la propuesta de metodología de análisis de riesgo y su impacto en las ventas a crédito comercial para las empresas de consumo masivo ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de México, asimismo, se evalúa esta metodología propuesta, como resultado de esa evaluación se plantean las conclusiones y las recomendaciones, y finalmente se plantean las sugerencias para trabajos futuros.

3.12 Alcances y limitaciones de la metodología.

3.12.1 Alcances de la metodología.

Los alcances de la metodología, contemplados son: la identificación de la situación problemática y el planteamiento del problema a través del estudio exploratoria vía guía de observación, la definición de los objetivos de investigación, el contexto donde se desarrollara la investigación, el objeto del conocimiento y el sujeto del conocimiento, sustentos teóricos relacionados con el objeto del conocimiento, también permite relacionar las variables y sus dimensiones a partir del planteamiento del problema, considera las conclusiones y recomendaciones con sus alcances y limitaciones, así como la sugerencia para trabajos futuros.

3.12.2 Limitaciones de la metodología.

Dentro de los inconvenientes o posibles limitaciones del diseño metodológico esta la definición de los objetivos de investigación, mismos que deben ser claros, específicos, medibles y alcanzables, así como relevantes para la investigación y acotados en el tiempo.

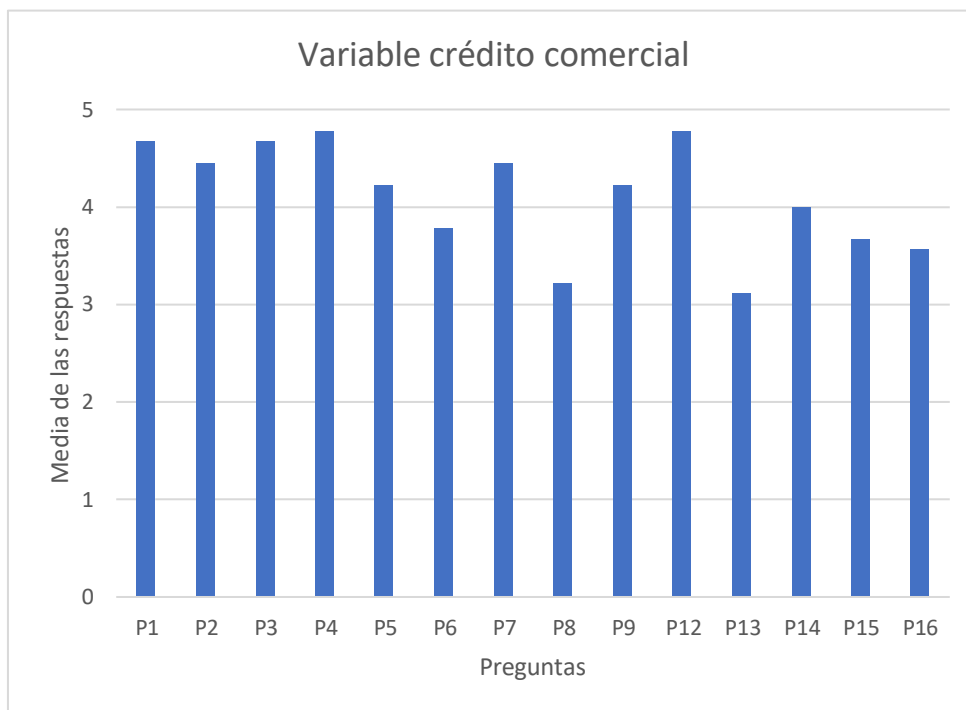
La poca o nula existencia de estudios previos sobre el tema de investigación; ya estos estudios constituyen una base de referencia bibliográfica y sirven como fundamento para entender y abordar el problema de investigación.

Así mismo, en el tamaño de la muestra que sea pequeño o demasiado pequeño ya que esta situación pueda dificultar al hacer generalizaciones a partir del análisis de datos, el este caso el tamaño de la muestra es de nueve personas, siendo tamaño de la muestra el total de la población.

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos.

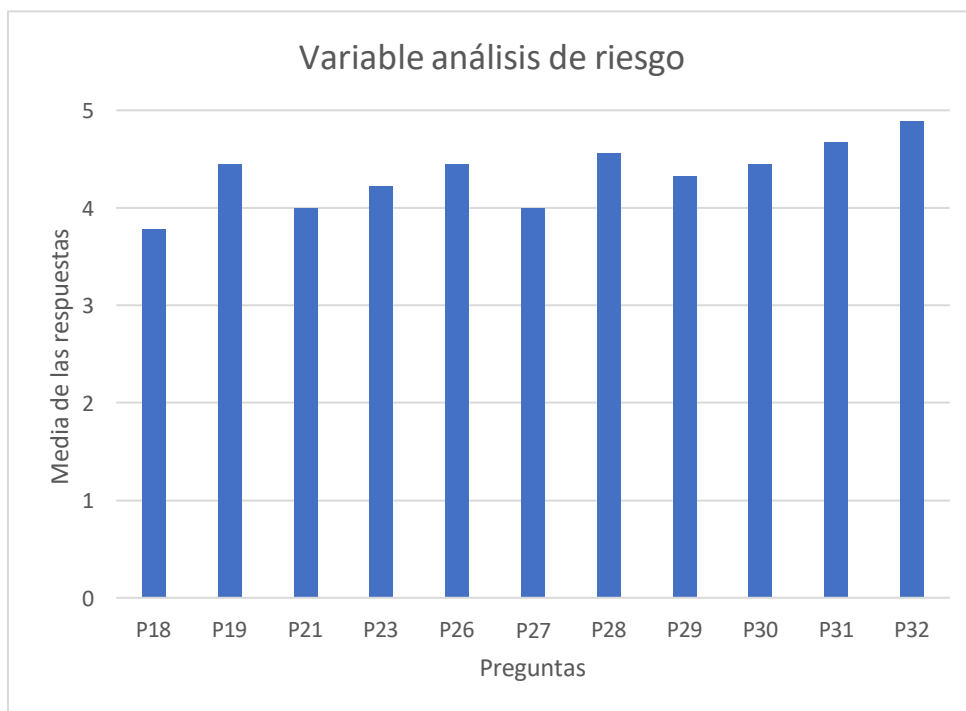
Gráfico 2. Análisis de la variable de crédito comercial.



Fuente: Elaboración propia (2025).

De la gráfica 2, variable crédito comercial, se observa que derivado de la evaluación de la propuesta de la metodología de análisis de riesgo, los resultados muestran: hay fortalezas en la parte de políticas y requerimientos (P1, P2, P3, P4), en cuanto al costo de oportunidad (P5, P6, P7, P8), se precisa desarrollar más el retorno de la alternativa no elegida, así como, la identificación de nuevas oportunidades de negocio, en lo que respecta a la toma de decisiones (P9, P12) se muestra fortaleza en la propuesta, finalmente en el seguimiento a la cobranza (P13, P14, P15, P16), se obtiene que hay que desarrollar más la función de cobranza, tener presente el porcentaje de deuda vencida y el cumplimiento del pago del crédito comercial a mayoristas.

Gráfico 3. Análisis de la variable de análisis de riesgo.



Fuente: Elaboración propia (2025).

De la gráfica 3, variable análisis de riesgo, se observa que derivado de la evaluación de la propuesta de la metodología de análisis de riesgo, los resultados muestran: relaciones interdepartamentales (P18, P19) se precisa desarrollar en la propuesta el generar un mejor ambiente de trabajo; en relación a la comunicación efectiva (P21, P23), existen fortalezas; en cuanto a la parte de análisis financiero (P26, P27, P28), también se encontraron fortalezas; finalmente en la gestión del riesgo (P29, P30, P31, P32), también existen fortalezas.

4.2 Comparaciones con otras investigaciones similares.

Se encontraron las siguientes investigaciones que tienen cierta relación con la investigación que se desarrolla en el presente trabajo:

Tabla 17. Comparación con otras investigaciones que tienen cierta similitud.

Proyecto de Investigación	Investigaciones similares	
Metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial a mayoristas	“Efectividad del análisis crediticio a través de estados financieros en empresas no financieras”	se muestran las razones asociadas a la solvencia de los clientes, que se utilizan para anticipar el posible comportamiento de los mismos ante los compromisos pactados.
	“Crédito comercial en una empresa del ramo textil”.	Investigación de campo, comparación entre la empresa investigada y la teoría. Utilidad y riesgo de las políticas de crédito.
	“Crédito comercial, mitigación del riesgo y comportamiento en México 2010-2015”.	Investigación bibliográfico-documental a fondo sobre el crédito comercial a clientes por parte de empresas.
	“Modelo para la evaluación de los riesgos al otorgar un	Investigación documental exploratoria se propone un

	crédito comercial desde la perspectiva de una empresa manufacturera”.	modelo matemático para realizar toma de decisiones en el otorgamiento de crédito comercial.
	“El crédito como impulsor para el crecimiento de la empresa INIX, S.A. de C. V.”.	Investigación bibliográfico-documental en libros, disposiciones legales de carácter crediticio y la opinión de autores expertos en la materia.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Como se observa, los temas que abordan los cuatro artículos encontrados son los mostrados en la tabla 16, de alguna manera tienen relación con el proyecto de investigación, sin embargo, el enfoque es diferente. Por lo que, en todo caso, solo podrían compartir aspectos conceptuales y teóricos, no así la parte práctica y de aplicación.

4.3 Ventajas y desventajas de la investigación.

4.3.1 Ventajas de la investigación.

El presente proyecto de investigación: resuelve un problema práctico en este caso el otorgamiento de crédito comercial utilizando una metodología de análisis de riesgo y el impacto que se genera en las ventas en una empresa de consumo masivo, así mismo, el presente proyecto de investigación suele ser factible y viable económicamente debido a que se centra en los objetivos de investigación general y específicos.

Es importante decir que los resultados de la investigación, son más fáciles de comunicar y de implementar en la práctica en la empresa de consumo masivo, también pueden ser comprendidos por personas que no tiene una formación especializada o cierto expertise, en ventas o en el otorgamiento de crédito comercial y en general en el área de crédito y cobranza, estos resultados también pueden ser utilizados por el personal de la empresa de consumo masivo, para tomar acciones de mejora continua.

4.3.2 Desventajas de la investigación.

Podemos decir que, en los proyectos de investigación como el presente trabajo, podrían presentarse inconvenientes como son: la fidelidad y veracidad de las respuestas de los participantes, los factores que reducen la confiabilidad en la aplicación del instrumento. Otros aspectos como suelen ser errores en las instrucciones de manera oral; la iluminación, niveles de ruido, confort y distracciones del lugar donde se aplican las pruebas, cuestionarios o entrevistas; no marcar o seleccionar de manera correcta las respuestas, entre otras. Sin embargo, en la medida de lo posible se cuidaron estos aspectos.

4.4 Alcances y limitaciones de la investigación.

4.4.1 Alcances de la investigación.

La presente investigación tiene un enfoque de prevención, utilidad práctica y utilidad metodológica para los empleados de las empresas de consumo masivo, al realizar de manera adecuada el proceso de otorgamiento de crédito comercial a empresas mayoristas utilizando el análisis de riesgo en la toma de decisiones, adicional a lo anterior, los empleados poseerán la metodología de análisis de riesgo desarrollada como propuesta del presente trabajo de investigación, misma que pretende apoyar de manera óptima el logro de los ingresos por la venta

de productos a crédito comercial, fortaleciendo con ello el logro de resultados, metas y operación de las empresas de consumo masivo.

4.4.2 Limitaciones de la investigación.

Se concentra en áreas específicas de la empresa de consumo masivo: ventas, crédito y cobranza y gerencia de crédito, el tamaño de la muestra es de nueve empleados, el tiempo disponible y los recursos asignados que el personal de estas empresas dedicaron al trabajo de investigación, así mismo, al no tener acceso a toda la información debido a datos e información confidencial, se propuso como alternativa la posibilidad de que se brindara información a grandes rasgos para no detener el desarrollo del proyecto de investigación y así generar una propuesta de solución a la problemática identificada.

5 CONCLUSIONES Y RESULTADOS

5.1 Conclusiones y recomendaciones.

5.1.1 Conclusiones.

La propuesta de solución respondió al problema de investigación, a los objetivos de investigación planteados, al objeto del conocimiento, al sujeto del conocimiento, se provee de una metodología de análisis de riesgo para el otorgamiento de crédito comercial para resolver un problema concreto de recuperación del crédito por ventas a crédito de productos de consumo masivo.

Mediante la correlación de Pearson se muestra que existe una relación lineal directa y fuerte entre las variables crédito comercial y análisis de riesgo, cuyo coeficiente de correlación es de 0.9676, por lo que se comprueba la dependencia de las variables que se plantean en la hipótesis de trabajo y en el objeto del conocimiento.

5.1.2 Recomendaciones.

Es importante minimizar o eliminar las barreras de la información confidencial, ya que se requiere mayor información a efecto de tener mayor conocimiento sobre el objeto de conocimiento y el sujeto de conocimiento.

Capacitación básica en el uso y llenado de la matriz de riesgo, establecerlo como un proceso de mejora continua, es decir, que sea sistemático y cerrado, también la implementación de la metodología no requiere de ningún cambio organizacional ni de inversiones significativas.

5.2 Aportes de la investigación al estado del arte.

La presente investigación tiene su aportación metodológica, ya que la metodología propuesta podría emplearse como un instrumento de aplicación de políticas y requerimientos, costo de oportunidad, toma de decisiones, seguimiento a la cobranza, relaciones interdepartamentales,

comunicación efectiva, análisis financiero y la gestión del riesgo en las áreas operativas: ventas, crédito y cobranza, gerencia de crédito en las empresas de consumo masivo, ubicadas en área metropolitana de la ciudad de México.

Los resultados de la metodología tienen implicaciones y utilidad práctica para la empresa de consumo masivo. El importante resaltar la utilización de diagramas de lazo cerrado en la conceptualización de la propuesta, lo anterior, abre nuevas brechas en el campo de la administración.

5.3 Limitaciones del método de investigación.

Limitaciones del método hipotético-deductivo.

Este método contrasta y describe lo que se tiene sin profundizar las causas y las relaciones.

Resulta importante resaltar que el método se puede utilizar solo si se tiene un conocimiento completo del objeto del conocimiento.

5.4 Resultados relevantes de la investigación.

Los resultados obtenidos de la investigación permiten aceptar la hipótesis de trabajo, existe coherencia de los objetivos de investigación, la metodología y el método hipotético-deductivo empleados en la presente investigación. La correlación directa y fuerte de las variables crédito comercial y análisis de riesgo del objeto del conocimiento.

El tener una propuesta de solución: metodológica, con implicaciones y utilidad práctica para la empresa de consumo masivo, pese a las limitaciones o barreras de información presentadas durante el desarrollo de la investigación; otro aspecto de la investigación es que al realizar la búsqueda se encontraron pocos trabajos con temas similares, lo que dio pauta a hacer una búsqueda exhaustiva de referentes teóricos y de originalidad de la investigación.

5.5 Sugerencias para trabajos futuros.

El presente trabajo de investigación podría en un futuro abordarse con un enfoque bajo las siguientes líneas de investigación: competitividad empresarial, rentabilidad, toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

Como una mejora ampliar los temas: retorno de alternativas no elegidas, identificación de nuevas oportunidades de negocio, la función de cobranza, deuda vencida, generar un mejor ambiente de trabajo en las áreas operativas abordados en la presente propuesta.

La metodología puede ampliarse a todas las áreas de la empresa.

6 BIBLIOGRAFÍA.

1. Andrade, A. U. y Vallejo, C. L. G. (2017). Modelo Macro para Pruebas de Tensión de Riesgo de Crédito de Consumo en el Sistema Financiero Ecuatoriano. *Revista de Análisis Estadístico*, 14(2), 75-100.
2. Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. Pearson Educación/ Prentice Hall.
3. Amat Salas, O., Pujadas Alsina, P., & Lloret Millán, P. (2012). Análisis de operaciones de crédito: Introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de. Profit Editorial
4. Arias Bello, M. L., Bohórquez Cifuentes, J. C. (2021). Instrumentos financieros: Análisis desde la gestión corporativa y la información financiera bajo las NIIF. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
5. Battacharya, H. (2021) WORKING CAPITAL MANAGEMENT, Fourth Edition: STRATEGIES AND TECHNIQUES. . (n.p.): PHI Learning Pvt. Ltd..
6. Bernal Magaña, J. (2017). *Principios básicos de administración*. UNAM, FES Zaragoza.
7. Bodie, Z., & Merton, R. C. (2004). *Finanzas*. Pearson Educación.
8. Brachfield Alsina, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Profit Editorial.
9. Brachfeld Montaña, P. J. (2015). Vender a crédito y cobrar sin impagados: Manual del credit management para conceder crédito a clientes y cobrar sin percances. España: Profit Editorial.
10. Briansó, M. M., Jara-Mondragón, D. (2012). Análisis financiero en el corto plazo. Tomo I. Colombia: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

11. Cedeño-Palacios, C. A., y Palma-Macías, G. R. (2020). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 225-254.
12. Censos económicos 2019. Micros, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de establecimientos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. Edición 2020.
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825198657>
Nacional Financiera. Banco de Desarrollo (2004). Fundamentos de negocio. Administración. Filosofía empresarial. La pyme y los empresarios.
https://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-negocio/fundamentos_negocio.html
13. Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
14. Díaz, A (2002). Propuesta de eficiencia en la gestión de las actividades de los proyectos de automatización y control en las empresas distribuidoras e integradoras de sistemas de control, para procesos industriales. IPN. México D.F.
15. Diz, E. (2022). Gerencia de riesgo empresarial. Colombia: Ediciones de la U.
16. Elizondo, A., & Altman, E. I. (2003). *Medición integral del riesgo de crédito*. Limusa.
17. Ettinger, R. P., Golieb, D. E. (2019). Créditos y Cobranzas. CECSA. Estados Unidos: Creative Media Partners, LLC.
18. Fernández, M.A., (2017), Manual Operativo de Cobranza, En Plenitud, Buenos Aires, Argentina.

19. Fernández Collado, C., Andrade Rodríguez de San Miguel, H., MARTINEZ DE VELASQUE ARELLANO, A. A., NOSNIK, A. A. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: TRILLAS.
20. Fiorito, D. (2018). Gestión Integral de Riesgos en Instituciones Financieras.
21. Fiorito, D. (2021). *Gestión de riesgos: cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial*.
22. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2013). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Education.
23. Gómez, L. A. y Checo, H. (2014). La gestión del riesgo de crédito como herramienta para una administración financiera eficiente. Un estudio de caso. *Revista científica de la UCSA*, 1(1) 24-32.
24. Guajardo Cantú, G. (2008). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill.
25. Hernández, H., Pascual, A. (2017) Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación Agraria y ambiental*.
26. Hernández, R., Baptista, M., Fernández, C. (2014) Metodología de la investigación. México: Mac Graw-Hill. Sexta edición
27. Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mac Graw-Hill. Quinta Edición.
28. Lara Flores, E. (2010). *Primer curso de contabilidad*. Trillas.
29. Lara Haro, A. d. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa.
30. León Delgado, P. (2021). Financiación empresarial. España: Ediciones Pirámide.

31. López-Roldán, P., Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
32. López-Rodríguez, C.E. y Cruz-Linares, J.K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito. Un estudio de caso en el sector Salud colombiano Cooperativismo & Desarrollo, 29(121), 1-31. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.03.03>
33. Madrigal Moreno, F. J., Chávez Contreras, L., & Diaz Vázquez, A. (2017). *Evaluación de las 5 C's de Crédito en condiciones de incertidumbre*. Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
34. Mas, P. (2022). Diseño y organización del Almacén. Ediciones Paraninfo S.A.
35. Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de riesgos: un enfoque empresarial*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
36. Mejía, R. C., Núñez, M. A., Villanueva, E., & Jaraba, I. (2024). Administración de riesgos. Un enfoque empresarial.: Segunda edición revisada, actualizada y ampliada. Universidad EAFIT.
37. Millán Solarte, J. C. y Cerezo, E. C. (2018). Modelos para otorgamiento y seguimiento en la gestión del riesgo de crédito. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 25, 23-41.
38. Molina Aznar, V. E. (2002). *Contabilidad para No Contadores*. Ediciones Fiscales ISEF.
39. Molina Aznar, V. E. (2002). *Estrategias para Otorgar Créditos Sanos*. ISEF.
40. Monray, G. (2024). Calculo y Medición de Riesgos Corporativos: Aplicaciones con el uso de sistemas matemáticos y estadísticos de medición de los riesgos e incertidumbres empresariales a los que se enfrenta el CEO. BoD - Books on Demand.

41. Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2002). *Respuestas Rápidas Para Los Financieros*. Pearson Educación.
42. Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
43. Münch, L., & Münch Galindo, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Administración general*. Pearson Educación de México, SA de CV.
44. Naveiro Flores, R., & Ríos Insúa, D. (2022). *Análisis de riesgos*. Los Libros de La Catarata.
45. *Normas de Información Financiera (NIF) 2023*. (2023). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
46. Núñez, M. A. (2021). *Riesgo estratégico*. Editorial EAFIT.
47. Organización Internacional de Normalización (2015). *Sistemas de Gestión de la calidad - Requisitos (ISO 9001)*. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>
48. Organización Internacional de Normalización (2018). *Gestión de Riesgos (ISO 31000)*. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>
49. Organización Internacional de Normalización (2019). *Gestión de Riesgos (ISO 31010)*. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>
50. Ortiz Anaya, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera - NIIF: 15a Edición*. Colombia: Universidad Externado.
51. Priego Martínez, R. (2001). *Fundamentos de Economía* (2a ed., Vol. 2). Universidad Tecnológica de México.
52. Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1a ed.). RED TERCER MILENIO.
53. Ross, S. A. (2005). *Finanzas corporativas* (7a ed.). MCGRAW-HILL.

54. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (1997). *Fundamentos de finanzas corporativas* (J. Coro Pando, Trans.). Mosby/Doyma Libros.
55. Ruíz Sierra, L. E. (2007). *Crédito y Cobranza desde un enfoque dinámico* (1a ed.). International Collections Manager, S.A. de C.V.
56. Russo, G. V. (2023). *Guía para la elaboración de matrices de riesgo*. (1a Ed. ed.). CPCECABA.
57. Ruza y Paz-Curbera, C. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. UNED.
58. Serrano Rodríguez, J. (2020). Estructura y evolución del sistema financiero colombiano y sus principales mercados. Colombia: Universidad de los Andes.
59. Venero Orozco, E. (2017). Evaluación de Riesgos de Crédito. CLADEA.
60. Villaseñor Fuente, E. (2022). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. Trillas.
61. Von Mises, L., & Huerta De Soto, J. (2012). *La teoría del dinero y del crédito* (J. Marcos De La Fuente, Trans.). Unión Editorial.
62. Zapata, C. P., Ramírez, J. A. y Blandón, J. C. (2009). Modelo de riesgo crediticio para la empresa funeraria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(21), 33-47.
63. *ISO 9001:2015(en), Quality management systems — Requirements*. (2018). ISO. Retrieved November 29, 2024, from <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
64. INEGI <https://www.inegi.org.mx/programas/enafin/2021/> recuperado 14-May-2024.

7 ANEXOS.

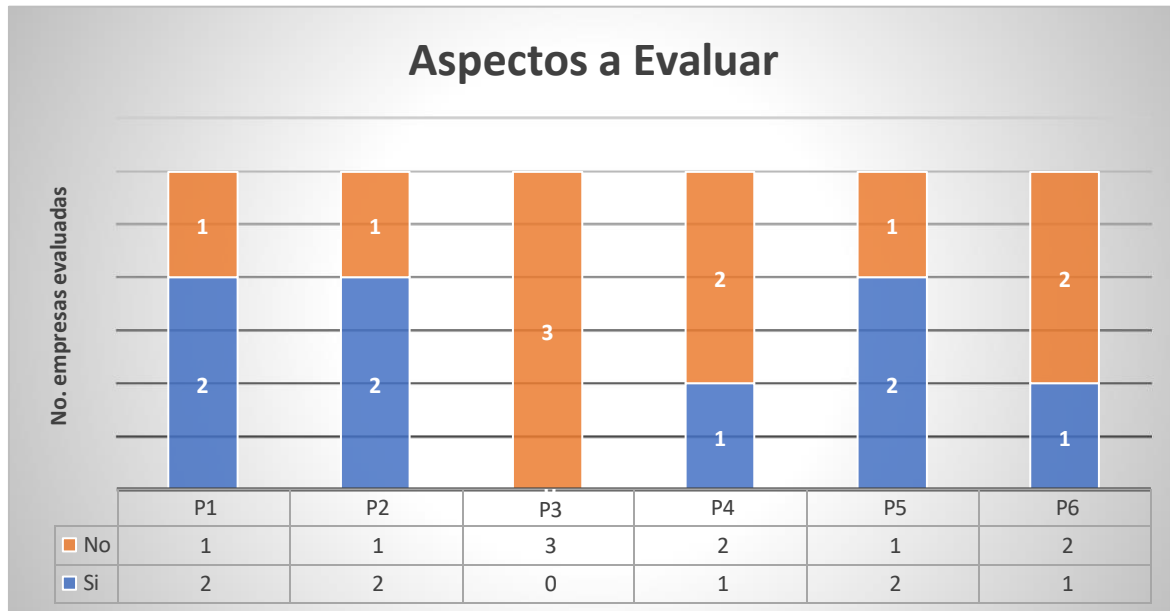
7.1 Anexo 1 Estudio Exploratorio.

Estudio exploratorio mediante guía de observación de seis preguntas para identificar el problema en las empresas de consumo masivo.

Este estudio exploratorio nos permite identificar la situación problemática y el problema en empresas de consumo masivo en el otorgamiento de crédito comercial a mayoristas.

Pregunta	Aspecto a evaluar	Si	No	Observaciones
P1	Cuenta con procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial.			
P2	El personal de crédito y cobranza conoce los procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial, así como su aplicación.			
P3	En la toma de decisiones para el otorgamiento de crédito emplean alguna herramienta para el análisis de riesgo.			
P4	Todas las empresas mayoristas beneficiadas con el otorgamiento de crédito cumplen en tiempo y forma con el pago correspondiente.			
P5	Existen causas que impidan a las empresas mayoristas cumplir con el pago del crédito comercial otorgado.			

P6	Existe pérdida de clientes derivado por el incumplimiento del pago del crédito otorgado.			
----	--	--	--	--



P2. Como observación: aunque la respuesta está contestada como SI (2), y como NO (1), la realidad es que se comentó que los conocen medianamente.

P3. Como observación: Aplican su experiencia para determinar el riesgo.

De la gráfica No. xxx correspondiente al estudio exploratorio, se observa que un 66.7% de las empresas cuenta con procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial, el restante 33.3% lo hace mediante la experiencia de su personal e historial de las empresas mayoristas. En relación al conocimiento de los procesos y procedimientos para el otorgamiento de crédito comercial por el personal del área de crédito y cobranza, en las tres empresas manifestaron que el conocimiento es medianamente, un 66.7% dijeron que los conocen (medianamente) y 33.3% dijeron que no los conocen (medianamente). Para la toma de decisiones con base en el análisis de

riesgo las tres empresas manifestaron que no tienen una herramienta como tal, sin embargo, emplean la experiencia y el historial de las empresas mayoristas. El 66.7% de las empresas tienen problemas en el cumplimiento del pago del crédito comercial. En el 33.3% se identifica que existen causas que impiden a las empresas mayoristas cumplir con el pago de su crédito comercial. El 66.7% manifiesta que derivado del otorgamiento del crédito comercial y, al incumplimiento de éste se tiene pérdida de clientes.

7.2 Anexo 2 Cuestionario inicial.

Cuestionario inicial de 32 preguntas, 16 para la variable crédito comercial y 16 para la variable análisis de riesgo.

Conteste cada pregunta de acuerdo con la siguiente escala 1= Totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, según se adecue a su respuesta.

Número de empleado: _____

Dimensión	Preguntas	Respuesta
Políticas y requerimientos	P1: Inician la función de ventas a crédito comercial a mayoristas.	
	P2: Informan a mayoristas sobre las políticas y requisitos necesarios.	
	P3: Aplicación de check list para el cumplimiento de documentación y requisitos.	

	P4: Permite la implementación de las políticas y estándares de forma eficaz.	
Costo de oportunidad	P5: Contempla las consecuencias positivas y negativas de las alternativas en función de la inversión realizada.	
	P6: Retorno de la mejor alternativa no elegida.	
	P7: Retorno de la alternativa elegida.	
	P8: Permite identificar nuevas oportunidades de negocio.	
Toma de decisiones	P9: Contempla el costo de oportunidad para elegir la mejor opción.	
	P10: Capacidad de analizar distintas opciones y elegir la más adecuada.	
	P11: Evalúa el proceso de toma de decisiones para el decisor.	
	P12: Incluye una metodología para análisis de riesgo al otorgar crédito comercial.	
Seguimiento a la cobranza	P13: Inicia la función de la gestión de la cobranza.	
	P14: Se evalúa el plazo promedio de cobranza de los créditos comerciales.	
	P15: Se tiene presente el porcentaje de deuda vencida.	
	P16: Cumplimiento del pago del crédito comercial de mayorista.	
	P17: Integra equipos de trabajo entre los departamentos: ventas, crédito y cobranza, gerencia de crédito.	

Relaciones interdepartamentales	P18: Genera un mejor ambiente de trabajo.	
	P19: Comprende la unión de los diferentes departamentos para generar objetivos compartidos.	
	P20: Implica romper barreras, fomentar la comunicación y la cooperación.	
Comunicación efectiva	P21: Se definen con claridad objetivos y metas.	
	P22: Continuamente recoge comentarios y da retroalimentación.	
	P23: Impacto en la productividad del proceso del otorgamiento del crédito comercial.	
	P24: Se transmiten los mensajes con claridad y son recibidos y comprendidos por el personal a quien va dirigido.	
Análisis financiero	P25: Evaluación de la situación financiera y de los resultados más relevantes de los mayoristas.	
	P26: Identifica el potencial de los mayoristas para aumentar su valor en el mercado..	
	P27: Capacidad de pago en el otorgamiento de un crédito comercial..	
	P28: Utilización de razones financieras en el análisis financiero.	
	P29: Analiza la frecuencia de ocurrencia e impacto de la exposición a determinados riesgos.	

Gestión del riesgo	P30: Muestra con claridad el mapa de riesgo para la evaluación del riesgo.	
	P31: Contempla la administración de riesgos: estrategias y acciones que permiten controlarlos.	
	P32: Es una herramienta de análisis de riesgo que sirve para evaluar la frecuencia y severidad de los riesgos durante el proceso del crédito comercial.	

7.3 Anexo 3 Cuestionario Revisión final.

Cuestionario en su versión final, se eliminaron siete preguntas, dos para la variable crédito comercial (P10 y P11) y cinco para la variable análisis de riesgo (P17, P20, P22, P24 y P25).

Conteste cada pregunta de acuerdo con la siguiente escala 1= Totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, según se adecue a su respuesta.

Número de empleado: _____

Dimensión	Preguntas	Respuesta
Políticas y requerimientos	P1: Inician la función de ventas a crédito comercial a mayoristas.	
	P2: Informan a mayoristas sobre las políticas y requisitos necesarios.	

	P3: Aplicación de check list para el cumplimiento de documentación y requisitos.	
	P4: Permite la implementación de las políticas y estándares de forma eficaz.	
Costo de oportunidad	P5: Contempla las consecuencias positivas y negativas de las alternativas en función de la inversión realizada.	
	P6: Retorno de la mejor alternativa no elegida.	
	P7: Retorno de la alternativa elegida.	
	P8: Permite identificar nuevas oportunidades de negocio.	
Toma de decisiones	P9: Contempla el costo de oportunidad para elegir la mejor opción.	
	P12: Incluye una metodología para análisis de riesgo al otorgar crédito comercial.	
Seguimiento a la cobranza	P13: Inicia la función de la gestión de la cobranza.	
	P14: Se evalúa el plazo promedio de cobranza de los créditos comerciales.	
	P15: Se tiene presente el porcentaje de deuda vencida.	
	P16: Cumplimiento del pago del crédito comercial de mayorista.	
Relaciones interdepartamentales	P18: Genera un mejor ambiente de trabajo.	
	P19: Comprende la unión de los diferentes departamentos para generar objetivos compartidos.	

Comunicación efectiva	P21: Se definen con claridad objetivos y metas.	
	P23: Impacto en la productividad del proceso del otorgamiento del crédito comercial.	
Análisis financiero	P26: Identifica el potencial de los mayoristas para aumentar su valor en el mercado.	
	P27: Capacidad de pago en el otorgamiento de un crédito comercial..	
	P28: Utilización de razones financieras en el análisis financiero.	
Gestión del riesgo	P29: Analiza la frecuencia de ocurrencia e impacto de la exposición a determinados riesgos.	
	P30: Muestra con claridad el mapa de riesgo para la evaluación del riesgo.	
	P31: Contempla la administración de riesgos: estrategias y acciones que permiten controlarlos.	
	P32: Es una herramienta de análisis de riesgo que sirve para evaluar la frecuencia y severidad de los riesgos durante el proceso del crédito comercial.	

7.4 Anexo 4 Guía de llenado, frecuencia de ocurrencia, impacto y mapa de riesgo.

Guía de llenado.

RIESGO									
No.	Descripción	Entorno	Factor	Frecuencia de ocurrencia	Impacto	Evaluación	Administración	Efectos o consecuencias	Control (SI/NO)
1,2,...	Definida por la empresa de consumo masivo. Ver Nota 1.	Interno	Humano	Muy probable (9,10)	Muy alto (9,10)	Calculado mediante la frecuencia de ocurrencia e impacto: cuadrante I,II, III y IV.	Evitar	Cuantificados por la empresa de consumo masivo	(1) Está documentado
		Externo	Financiero	Probable (7,8)	Alto (7,8)		Reducir		(2) Esta formalizado
			Administrativo	Medianamente probable (5,6)	Moderado (5,6)		Asumir		(3) Es aplicado
			Infraestructura	Poco probable (3,4)	Bajo (3,4)		Transferir		(4) Es efectivo
			Legal	Improbable (1,2)	Muy bajo (1,2)		Compartir		Nota 2: SI = Todos (4) se cumplen NO = Al menos uno no se cumple
			Logística						
			Entorno						

Nota 1.

Realizar investigaciones detalladas

Análisis de estados financieros

Establecer Políticas de crédito claras

Conceder linea de crédito

Establecer términos y condiciones de pago

Procesos de recuperación de pagos

Garantizar que los mayoristas cumplan con las
políticas

	MITIGACION					
Acciones	Departamento	Responsable	Recursos	Fecha de inicio	Fecha de término	Medios de verificación
Acciones de mejora definidas por la empresa de consumo masivo	Crédito y cobranza Ventas Gerencia de crédito	Persona que debe implementar las acciones de mejora	Recursos asignados para implementar las acciones de mejora	Inicio de un periodo determinado o	Conclusión de un periodo determinado	Convenio
						Estudios
						Expedientes
						Cálculos (hojas)
						Diagnósticos
						Nota 3:
1. Financieros						Contratos
2. humanos						Informes
3. Técnicos						Auditorias
4. Infrestructura, etc						Manual
						Normas

7.4.1 Frecuencia de ocurrencia.

Escala cualitativa de frecuencia de ocurrencia		
--	--	--

Valor	Escala Cualitativa	Descripción
10	Muy probable	El evento ocurrirá con certeza o cinco o más veces en el año.
9		
8	Probable	El evento probablemente ocurre cuatro veces al año
7		
6	Medianamente	El evento curre entre dos y tres veces al año.
5	Probable	
4	Poco probable	El evento ocurre una vez al año.
3		
2	Improbable	El evento ocurrirá sólo en circunstancias excepcionales.
1		

Fuente: Adaptado de Velásquez-Restrepo, Velásquez -Restrepo, Velásquez-Lopera & Villa-Galeano (2017).

7.4.2 Impacto.

Impacto		
Escala de valor	Escala cualitativa	Descripción
10	Muy alto	Afecta el cumplimiento de metas y objetivos de ventas a crédito comercial; puede implicar pérdidas económicas y de operación por un periodo de tiempo prolongado o considerable.
9		
8	Alto	Daña significativamente los ingresos económicos, el logro de metas y objetivos de ventas a crédito comercial, se requiere un periodo de tiempo importante para identificar la causa raíz y sus acciones correctivas.
7		
6	Moderado	Causa, una pérdida económica importante al no tener los ingresos correspondientes de las ventas a crédito comercial.
5		
4	Bajo	Causa un daño en los ingresos económicos, se requiere de un tiempo corto para implementar las acciones correctivas.
3		
2	Muy bajo	Puede ocasionar pequeños o nulos efectos económicos en la empresa de consumo masivo.
1		

Fuente: Elaboración propia (2025).

7.4.3 Mapa de riesgo.

Cuadro de evaluación de riesgo

