



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y
Económico Administrativas

PERSPECTIVA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS FAMILIAS QUINTANARROENSES COMO RESULTADO DE LA FLEXIBILIZACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

TRABAJO MONOGRÁFICO

Para optar por el grado de:
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA:

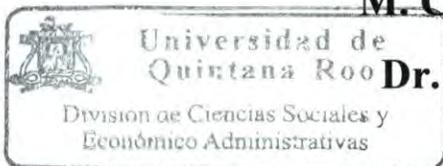
Víctor Manuel Segundo Encalada Hernández

SUPERVISORES:

M. C. Nancy A. Quintal García

M. C. Edgar A. Sansores Guerrero

Dr. José Luís Granados Sánchez





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Trabajo monográfico por experiencia profesional, elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

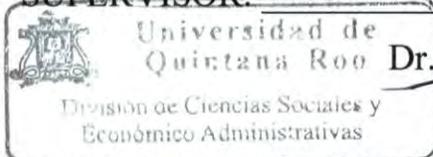
SUPERVISOR: _____

M. C. Nancy A. Quintal García

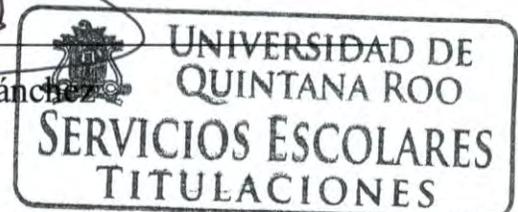
SUPERVISOR: _____

M. C. Edgar A. Sansores Guerrero

SUPERVISOR: _____



Dr. José Luis Granados Sánchez



Agradecimientos

A mis papás, *doña Lourdes y el ingeniero Encalada*, por habernos regalado a mis hermanos y a mí, el privilegio de crecer en una familia llena de amor. Porque desde que tengo memoria y hasta el día de hoy, siempre han antepuesto nuestras necesidades y bienestar, aún a costa del suyo. Por el valiosísimo ejemplo de integridad, respeto, fortaleza y caridad que son para mí.

Por su paciencia :-p

A Karla. Por tu paciencia ;-)

Dedicatoria

A Karla, el amor de mi vida, de quien tengo el inmenso honor y la dicha de que sea mi esposa.

A Emma Victoria.

A doña Lourdes y al ingeniero Encalada.

Índice

Agradecimientos y dedicatoria	IV
Introducción	1
Capítulo I. Universidad de Quintana Roo	3
1.1. Misión y Visión	3
1.2. Valores de la Universidad	4
1.3. Finalidad de la Universidad de Quintana Roo	4
1.4. Principales elementos	6
1.4.1. Escudo	7
1.4.2. Lema	8
1.4.3. La Biblioteca	9
1.4.4. Departamento de Cómputo y Telemática.	13
1.4.5. Principales laboratorios	13
1.4.6. Deporte y Cultura	13
1.4.7. Proyecto de Vinculación Exitoso con la Industria	14
1.4.8. Convenios con organismos Nacionales e Internacionales	15
1.5. Unidades Académicas de la Universidad De Quintana Roo	15
Capítulo II. Sistemas Comerciales	17
2.1. Objetivo curricular	17
2.2. Perfil del aspirante	17
2.3. Perfil	17
2.4. Actividad profesional	19
2.5. Organización de la carrera	19
2.6. Mapa curricular	21
2.7. Requisitos de titulación	24
Capítulo III. Liverpool	25
3.1. La historia	25
3.1.1. Línea del tiempo	25
3.2. El negocio	28
3.3. Liverpool Siglo XXI	28
3.4. Sus alcances y promociones	29
3.4.1. Tarjetas Liverpool	30
3.5. Liverpool: Divisiones de la organización	31
3.5.1. División Inmobiliaria	31
3.5.2. Crédito	32
3.6. Estacionalidad y Capital de Trabajo	32
3.7. Liverpool en la Bolsa	33
3.7.1. Actualmente	33
3.8. Servicios Liverpool <i>En Línea</i>	39
3.8.1. “Liverpool Móvil”	40

3.9.	Liverpool comprometida con la educación de sus trabajadores: La UVL	41
3.10.	Firma del <i>Convenio INEA y Liverpool</i>	45
	Capítulo IV. Jefatura de Cobranza	48
4.1.	Experiencia profesional	48
4.1.1.	Descripción del puesto	48
4.1.2.	Perfil deseado	48
4.1.3.	Principales relaciones internas	50
4.1.4.	Principales relaciones externas	51
4.2.	Departamento de Cobranza	51
4.2.1.	VISIÓN del Departamento de Cobranza de Liverpool	51
4.2.2.	MISIÓN del Departamento de Cobranza de Liverpool	52
4.2.3.	OBJETIVOS del Departamento de Cobranza de Liverpool	52
4.2.4.	CÓDIGO DE ÉTICA del Departamento de Cobranza de Liverpool	52
4.3.	Código de ética de Cobranza	53
4.4.	Valores de cobranza	54
4.5.	Organismo regulador (CONDUSEF)	55
4.6.	Organigrama de la Dirección de Negocios Financieros	57
4.7.	Organigrama condensado del Almacén Chetumal (Cadena de mando)	58
4.8.	Jefe de Cobranza	59
4.9.	Vinculación de las Asignaturas de Formación Profesional con el desempeño del Jefe	69
	Conclusiones	74
	Bibliografía	79

Introducción

La Universidad de Quintana Roo es reconocida como una institución comprometida con la sólida formación académica de sus estudiantes, situación que hace que tengan la posibilidad de colocarse a la vanguardia del crecimiento de la región, siempre en busca de relacionarse con la sociedad que será el lugar en donde desarrollarán las capacidades aprendidas. La Universidad de Quintana Roo sigue un modelo educativo integral; fomenta y desarrolla valores, actitudes y habilidades que permite a los egresados integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo.

La sociedad quintanarroense nos exige a los egresados desempeñar un papel estelar en el escenario del desarrollo económico y social. Es por eso que fuera de ella debemos hacer nuestro mejor esfuerzo para aplicar los conocimientos innovadores y útiles que ahí adquirimos, llevar a la práctica los valores, dignificar y poner siempre en alto su nombre; ya sea en empresas privadas como en instituciones públicas. También en el fomento de empresas que ayuden al crecimiento de nuestra economía.

La Universidad de Quintana Roo nació como un sueño de todos los quintanarroenses; este sueño se ha transformado, y hoy está llamada a ser la punta de lanza de la educación superior, por el diseño de un modelo educativo congruente con la dinámica de un mundo globalizado que representa nuevas oportunidades, pero también mayores desafíos.

El objetivo principal de esta institución es formar profesionistas sólidamente preparados, comprometidos con el progreso del ser humano, fuertemente vinculado con la sociedad, capaz de contribuir al fortalecimiento de la cultura y al desarrollo social y económico de Quintana Roo y México.

La carrera de Sistemas Comerciales es parte de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas. Mi elección se basó en el panorama atractivo que presentaba para mí promover sistemas económicos que procuraran un mayor desarrollo de la sociedad.

Algo que me llamó mucho la atención, fueron los perfiles del aspirante y el del egresado; y de los cuales, más adelante se hará una mención más detallada. La decisión de estudiar la

carrera en la Universidad de Quintana Roo la hice tomando en cuenta que la mejor oferta educativa para desarrollar profesionistas que se fueran a desempeñar en su propio estado; precisamente creada para cubrir las necesidades y demandas de la población de dichos profesionistas, era y sigue siendo la UQROO.

Al revisar a detalle las oferta educativa de la Universidad, me sentí muy identificado con la descripción del aspirante a Sistemas Comerciales, por todos los intereses, aptitudes, actitudes y vocaciones que compartía y comparto con el estudiante de SC. Los potenciales que se plantea desarrollar en el universitario “comerciólogo” me hicieron inclinarme cada vez más en algún día ser Licenciado en Sistemas Comerciales.

Igualmente el perfil del egresado se ajustaba perfectamente con el espectro amplio de posibilidades laborales en las que me había yo visualizado, tanto en la iniciativa privada, como en el ámbito gubernamental.

Aunado a eso, eran de mi conocimiento, muchos casos de éxito de compañeros de generaciones anteriores, egresados igualmente de Sistemas Comerciales, y que destacaban en la rama laboral en la que habían decidido prestar sus servicios.

Capítulo I: Universidad de Quintana Roo

1.1 Misión y Visión

La misión esencial de la Universidad de Quintana Roo es: contribuir al desarrollo social, económico, cultural y profesional de la entidad; haciendo una decisiva aportación a la reflexión crítica colectiva, dentro de una permanente búsqueda de la excelencia académica y una vigorosa vinculación con la sociedad.

La Universidad de Quintana Roo entiende su compromiso fundamental de responder con oportunidad y pertinencia a las necesidades y expectativas de la sociedad en su conjunto y de los habitantes del Estado en particular, para lo cual reconoce como indispensable establecer con los diferentes sectores sociales una vinculación más estrecha que incorpore acciones conjuntas, apoyos mutuos y expresiones claras de corresponsabilidad, una relación estrecha como la que se plantea, se traduce en que la sociedad esté en capacidad de participar de manera propositiva en la determinación de las actividades universitarias de acuerdo con sus funciones, ofrecer información; colaboración y apoyos; conocer los avances, resultados y productos del quehacer universitario; analizar y valorar la marcha general de la institución; y conocer oportunamente el destino y uso de los recursos.

Tal relación con la sociedad, debe permitir que los esfuerzos de formación, investigación y desarrollo emprendidos por profesores y estudiantes de la universidad, redunden en un doble beneficio: para la sociedad en su conjunto y para la formación individual de los universitarios.

El área de influencia y beneficio social no se circunscribe solamente al Estado de Quintana Roo sino que es de carácter regional, en beneficio de las entidades cercanas geográficamente, Centroamérica y la región del Caribe, por su ubicación estratégica dentro de esta zona y el interés estratégico de México en estas áreas.

En consecuencia la universidad deberá establecer gradualmente nuevos campus, centros y dependencias en otras poblaciones del Estado para atender la demanda y, al mismo tiempo,

ampliar la influencia de su oferta educativa, de sus investigaciones y programas de difusión y extensión.

Asimismo, deberá incorporar en su estructura mecanismos concretos que hagan posible el desarrollo de programas de cooperación con instituciones y organismos nacionales e internacionales, principalmente de la región, para la realización de proyectos y servicios comunes de beneficio institucional, regional e interinstitucional.

1.2 Valores de la Universidad

La universidad incorporará los principios de multidisciplina e interdisciplina para responder a las tendencias actuales de desarrollo del conocimiento que permiten avanzar en la búsqueda de soluciones integrales ante la complejidad de los fenómenos sociales y naturales.

Se señala que estos principios no implican la dispersión del conocimiento, sino abordar la interdependencia y la diversidad de perspectivas teóricas desde una sólida formación disciplinaria.

Se adoptará el principio de innovación, estimulando y facilitando la creatividad y la capacidad de adaptación de la comunidad universitaria tanto en el campo académico como en el institucional y administrativo, se asume el compromiso de encontrar nuevos métodos, técnicas y procesos en los diferentes ámbitos del quehacer universitario.

1.3 Finalidad de la Universidad de Quintana Roo

De conformidad con lo establecido en el Artículo 5 de su Ley Orgánica, “la Universidad de Quintana Roo, como Institución de educación superior de carácter público, al servicio de la sociedad tiene como finalidad esenciales”.

A) Impartir educación superior en los niveles de licenciatura, estudios de postgrado, cursos de actualización y especialización bajo diferentes modalidades de enseñanza para formar profesionistas, profesores e investigadores que requiere en Estado de Quintana Roo, la región y el país. Ello mediante la formación de individuos de manera integral con clara actitud humanista, social y científica, dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos encauzados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, del aprecio a la patria y a la conciencia de responsabilidad social.

B) Organizar, fomentar y generar nuevos conocimientos mediante programas de investigación científica, humanística, social, cultural y de desarrollo tecnológico, buscando resolver las necesidades de la sociedad quintanarroense y del país en general.

C) Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística, la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento.

D) Contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y del país de naturaleza eminentemente social que propicia la participación de la sociedad a través de sus opiniones, demandas y requerimientos sociales. Con un sistema financiero diversificado que no sólo estimule la generación de ingresos propios sino que propicie una mayor participación social en el financiamiento de la universidad.

1.4 Principales Elementos

La Universidad de Quintana Roo será una institución de naturaleza eminentemente social: por una parte orientada hacia una vigorosa vinculación con la sociedad, que se manifieste, tanto en su normatividad y estructura, como en sus funciones y quehacer institucional;

Por el otro lado con una misión social de carácter regional, que paralelamente a su atención a las demandas del Estado de Quintana Roo y del Sureste Mexicano, proyecte sus actividades hacia Centroamérica y el Caribe;

Empeñada en el mejoramiento continuo y en la planeación y evaluación sistemáticas, en tanto que son procesos vitales para su superación institucional y para lograr una mayor, mejor y más adecuada respuesta social y por el avance del conocimiento, de la cultura y de las artes.

1.4.1 Escudo

Autor: J. Enrique Hernández Rodríguez.



Dentro de la descripción de este significativo emblema de nuestra institución, en la parte alta se localiza un Tucán, que como ave, es símbolo de libertad y típico representante de la fauna quintanarroense.

Hacia abajo, en la punta del escudo, se encuentran representados los corales y, sobre éstos, unas líneas onduladas simulando agua.

Destacan en el centro: el árbol, representante de la naturaleza en general y materia prima de uno de los elementos más preciados en el desarrollo del hombre: el papel.

En el centro del árbol tenemos un libro, símbolo perenne del conocimiento y dentro de éste un núcleo, representando los avances científicos y tecnológicos universales.

En los extremos derecho e izquierdo aparecen dos serpientes con los rasgos característicos de la cultura maya en la que, además, se aprovechan las formas suaves y redondeadas para contrarrestar la rigidez anguloso de otros elementos del diseño.

Finalmente, se ha incluido en la parte inferior una banda con el lema de la Universidad de Quintana Roo.

“Fructificar la razón: trascender nuestra cultura”

1.4.2 Lema

**“Fructificar la razón:
trascender nuestra cultura”**

Autor: Maribel Rubí Urbina Reyes.

En su propuesta, la autora del lema insistió como hilo conductor en dos conceptos básicos: Razón y Trascendencia.

FRUCTIFICAR, llegar al nivel de donación de sí; una vez afianzada la certeza del trabajo que nos profesionaliza en pos de esa misma Razón, hacerla útil al género humano y su hábitat.

TRASCENDER nuestra **CULTURA** (en términos amplios) para volverla SIGNIFICATIVA, darle un sentido que apoye el progreso de las futuras generaciones.

1.4.3 La Biblioteca

Las universidades, a través del tiempo, han desempeñado un papel medular en la generación y transmisión del conocimiento. En la actualidad se ha diversificado, por un lado, la capacidad para generar nuevos conocimientos y, por otro, se ha multiplicado de manera vertiginosa, las opciones para recuperar, transmitir, difundir y apropiarse de información.

En este contexto, una de las columnas que sostiene el desempeño académico universitario y que a la vez permite la continuidad en la formación profesional de estudiantes en cada una de las áreas del conocimiento humano, lo constituye la biblioteca.

La biblioteca se erige así como un fuerte pilar que apoya las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad, y para ello, se aboca a seleccionar, adquirir, organizar, conservar y disponer con calidad y eficiencia a la comunidad universitaria que sirve, los múltiples y variados servicios de información.

La convicción del rol tan importante que juega la biblioteca en el desempeño de la función académica conduce a una búsqueda permanente de brindar la máxima satisfacción a las necesidades informativas del usuario a través de recursos pertinentes y relevantes y excelente calidad humana en los servicios.

Misión de la biblioteca.

Contribuir a la formación integral de profesionistas competitivos y al proceso de generación de nuevo conocimiento, proporcionando oportunamente recursos y servicios informativos de alta calidad.

Visión de la biblioteca.

Ser el máximo entorno favorable para el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento que satisfaga las necesidades de información y del conocimiento entre la comunidad universitaria.

Valores Compartidos

Servicios de información basados en la innovación

Trabajo en equipo con actitud de servicio

Elevar la cultura de gestión de la información

Nunca estar satisfechos, Ser siempre mejores

Meta de la biblioteca.

Lograr un mejor servicio al usuario a través de espacios óptimos, colecciones amplias y disponibles, trámites mínimos y, de manera muy especial, atención personalizada de alta calidad.

Servicios Bibliotecarios

- Préstamo en sala. Este servicio le permite utilizar los materiales bibliográficos en forma directa e inmediata dentro de los espacios de la biblioteca.
- Préstamo a domicilio. Mediante el cual puede disponer, simultáneamente, de cinco libros para ser utilizados fuera de la biblioteca por un periodo de hasta cinco días.
- Préstamo interbibliotecario. A través de este servicio puede tener a su alcance, previa solicitud al módulo de Circulación y Préstamo, materiales de otras bibliotecas con las que se tengan convenio. Este servicio sólo se otorga a los miembros de la comunidad universitaria.
- Orientación y consulta. El personal de la biblioteca está capacitado para orientar acerca de la organización y servicios que se ofrecen en la biblioteca, el acceso a la información mediante el uso del catálogo en línea, o en su caso llevar a cabo una visita guiada.
- Investigación documental. Servicios en línea y locales de bases de datos, referencias bibliográficas, textos completos de revistas, libros, tesis, etc
- Cubículos. Para el estudio e investigación en equipo se tiene acondicionado un número determinado de cubículos, el préstamo de estos requiere de un registro previo en el módulo de consulta.
- Aulas Informáticas. La biblioteca universitaria dispone de dos aulas informáticas con veinte computadoras cada una, además cuenta con una sala de consulta electrónica

con equipo multimedia, todas equipadas con procesadores de texto y conectadas a la red mundial de información, a través de éstas se puede acceder a bases de datos locales y remotas, enviar mensajes por correo electrónico, realizar trabajos académicos e imprimir los documentos.

- Formación de usuarios de información. Con el propósito de aprovechar, de manera eficiente, el potencial de información y conocimiento contenidos en los diferentes recursos informativos que posee la biblioteca de la UQROO y desarrollar una cultura de la información entre los usuarios de la misma, se tiene el programa "Formación de usuarios", el cual comprende los cursos y talleres sobre el uso y manejo de la información.

Bases de Datos Disponibles:

El sistema bibliotecario de la institución dispone para el apoyo de la oferta educativa para los niveles de pregrado y postgrado, un paquete de bases de datos. Estos son:

Biblioteca virtual que ofrece el acceso en línea a más 37 bases de datos referenciales y de texto completo. Este paquete contiene bases de datos especializadas y multidisciplinarias. La disponibilidad de este paquete fue a partir del año 2001 al conformarse el consorcio de bibliotecas universitarias de la Red de Bibliotecas de la Región Sur Sureste de la ANUIES (REBIS).

Proquest: Con más de 2 millones de entradas, Digital Dissertations, representa el trabajo de graduados de más de 1000 escuelas y Universidades. Se agregan 70,000 nuevas disertaciones cada año.

OCLC , FirstSearch: es un servicio en línea que da acceso a los profesionales bibliotecarios y usuarios a una abundante colección de bases de datos de referencia. Con FirstSearch, el material aparece destacado en los resultados de búsqueda en docenas de bases de datos importantes.

Springer SpringerLink: es líder mundial en bases de datos interactivas para libros y revistas STM. Más de 10 millones de computadoras tienen conexión directa a SpringerLink y visualizan millones de páginas cada mes.

EBSCOhost: Paquete de 5 bases de datos de información en todas las áreas con 3,200 publicaciones periódicas académicas y 420,000 libros electrónicos, texto completo para 375 bases de datos de investigación secundaria y administración de suscripción a 355,000 publicaciones electrónicas.

Colecciones:

Colección General. Está integrada por más de 30,479 volúmenes, fundamentalmente, desarrollada para apoyar el aprendizaje relacionado con los programas de docencia e investigación de la propia institución

Hemeroteca. Esta sección se conforma por 191 títulos de revistas científicas, técnicas y generales vigentes por suscripción; además ocho periódicos, dos locales, cuatro regionales y tres nacionales.

Mapoteca. Está conformada por más de 502 cartografías, la mayoría corresponden a la Península de Yucatán y son editadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Videoteca. Se conforma por más de 440 videocintas de diversa temática, existe un catalogo que proporciona información de cada uno de los títulos de los videos disponibles para su consulta en dicha sección.

Base de Datos en Disco Compacto. Estas son una fuente más de información que la biblioteca pone a disposición de la comunidad universitaria, la información contenida en estas bases de datos son bibliográficas, estadísticas y de texto completo.

1.4.4 Departamento de Cómputo y Telemática

El modelo educativo de la universidad impulsa fuertemente el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) con el objetivo de mantener la competitividad de nuestros estudiantes, con ese fin las bibliotecas de la Universidad de Quintana Roo apoyan con el servicio de préstamo de equipo de cómputo y la Red Universitaria de Cómputo.

1.4.5 Principales Laboratorios

Es de suma importancia para la universidad contar con laboratorios equipados para contribuir a la formación de estudiantes, motivando a la investigación y con ello lograr un desarrollo científico, y tecnológico.

La investigación es una actividad prioritaria cuyos resultados de alta calidad y pertinencia le dan prestigio a la institución. Las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento están bien definidas, existen lineamientos institucionales adecuados de operación y evaluación. Así como una clara definición respecto al balance entre la investigación básica y aplicada.

1.4.6 Deporte y cultura

La universidad cuenta con el departamento de cultura y deportes, el cual promueve el fortalecer la salud, creatividad y el gusto del alumno por las artes, en un ambiente cordial, de respeto y compañerismo.

Esto para contribuir en la formación integral tanto en el rubro intelectual, cultural y deportivo. Eximiendo a los alumnos del estrés y la tensión que todos los días absorben debido a las actividades cotidianas, como tareas y trabajo, por ello siempre se recomienda antes de estudiar para un examen hacer unos minutos de deporte o la practica de alguna actividad cultural.

La Universidad ofrece diferentes actividades culturales y deportivas: artes plásticas, bailes caribeños, bailes españoles, música caribeña, teatro, creación literaria, introducción a la producción radiofónica, coro, rondalla, folklore y ballet clásico, natación, halterofilia, básquetbol, fútbol rápido, fútbol soccer, aerobics, voleibol, ajedrez, béisbol, tae kwon do, banda de guerra y full contact.

Los alumnos tienen la oportunidad de elegir alguna de estas actividades de acuerdo a su gusto y personalidad. En estas actividades se estimula al alumno para descubrir sus habilidades y le servirá como complemento a su formación personal y profesional.

Entre las principales actividades artísticas, deportivas y culturales destaca la participación de la Universidad en:

Jornadas estudiantiles de lengua y cultura

Eventos culturales y deportivos en el estado y la región

Festivales y celebraciones tradicionales en municipios

Operación de un radio vía Internet

Concursos artísticos y competencias deportivas locales, regionales y nacionales

1.4.7 Proyecto de Vinculación Exitoso con la Industria

La universidad asume su compromiso de liderazgo en el entorno al generar oferta para la formación continua y flexible de capital humano, en términos de la atención a las necesidades y demandas de sus egresados, de los sectores social, público y privado, los que a su vez aprovechan las capacidades de innovación, educación abierta y a distancia.

Apoyo y capacitación al Comercio al Detallista (PROMODE)

Prestación de servicio social y asesoría a CRECE

Participación en el proyecto incubadora de empresas con SEDE y el Gobierno del Estado de Quintana Roo.

1.4.8 Convenios con Organismos Nacionales e Internacionales

La universidad participa en alianzas estratégicas en su entorno local, regional e internacional a través de cada programa académica, así como de sus centros de extensión generando propuestas de soluciones a las necesidades de la sociedad, las estancias profesionales son un sólido vínculo con el sector empresarial .

Actualmente la Universidad mantiene 43 convenios relacionados con las actividades de intercambio estudiantil y docente, estancias profesionales, servicio social y comunitario entre ellos:

Convenios de intercambio académica con University of Rhode Island, Universidad de la Habana y University of North Texas

Convenio de colaboración institucional y académico con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Convenio de servicio social con la Secretaría de Desarrollo Social.

1.5 Unidades Académicas de la Universidad De Quintana Roo

Se encuentran establecidas y bien fundamentadas tres unidades en todo el estado, primeramente en la ciudad de Chetumal, posteriormente se establece la de la isla de Cozumel y por ultima la unidad de playa del Carmen.

En la ciudad de Chetumal la cual es mi sede, existen cuatro divisiones de estudio en donde se organizan todas las carreras que se imparten. Estas son:

- **División de Ciencias e Ingeniería (DCI)**
- **División de Ciencias Políticas y Humanidades (DCPH)**
- **División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas (DCSEA)**
- **División de Ciencias de la Salud**

Capítulo II: Sistemas comerciales

2.1 Objetivo curricular.

Formar profesionistas con amplio dominio de conocimientos teóricos y de habilidades prácticas en las áreas de desarrollo y gestión empresarial, incluyendo la comercialización de bienes y servicios tanto en los mercados nacionales como los internacionales, de tal manera que su aplicación, bajo un marco de aprovechamiento racional y sustentable de los recursos del medio ambiente y en el contexto de la dinámica de cambio que caracteriza a la sociedad moderna, les permita contribuir al análisis de las necesidades y a la solución de la problemática del desarrollo de las empresas y el comercio de la región convirtiéndose en actores dinámicos del desarrollo económico.

2.2 Perfil del aspirante

Para ser admitido al programa de la Licenciatura de Sistemas Comerciales el aspirante deberá cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Estudios de la Universidad.

Adicionalmente y de preferencia debe tener vocación para el comercio y los negocios, disposición para la comunicación, interés en la comercialización nacional e internacional, debe ser creativo, orientado al liderazgo y disponer de una actitud asertiva. La realización de las actividades contempladas en el programa requiere del gusto por la lectura, la aptitud para redactar, la capacidad de análisis y síntesis para la comprensión de lecturas, el interés por desarrollar buenas relaciones humanas, el razonamiento lógico y numérico para la toma de decisiones estratégicas, la comunicación eficaz en expresión oral, el espíritu emprendedor y creativo para la innovación en la solución de problemas, la capacidad de trabajar en equipo para el bienestar social con base en valores y principios sólidos comunitarios.

2.3 Perfil

Como Licenciado en Sistemas Comerciales se habrán adquirido los conocimientos y desarrollado las habilidades para cumplir con las siguientes funciones:

- Ser capaz de insertarse en el proceso de desarrollo de sistemas comerciales que permitan ofrecer bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- Implementar alternativas de comercialización a través de estrategias de ventas y de negociación que permitan la estabilidad del sistema comercial en beneficio de los actores del mismo y de la sociedad en general.
- Analizar y explorar mercados tanto cuantitativamente en términos de la dimensión de la oferta y la demanda, de su ubicación geográfica así como cualitativamente de acuerdo a la identificación de las preferencias y características de los consumidores en los diversos entornos sociales, culturales y económicos presentes en los mercados.
- Diseñar y desarrollar estrategias de negocios que permitan el desarrollo de bienes y servicios orientados a la satisfacción de necesidades de los consumidores en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
- Analizar, diagnosticar y administrar los procesos de gestión de las empresas en cuanto al sistema comercial en que se insertan generando planes y proyectos en las áreas funcionales que permitan un proceso de mejoramiento continuo de su relación con el mercado.
- Desarrollar iniciativas empresariales que basen su competitividad en el manejo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) científicas y administrativas.
- Desarrollar un claro compromiso con el bienestar de los individuos y de la sociedad.
- Desarrollar iniciativas empresariales tomando en cuenta los principios del desarrollo sustentable, la conservación, manejo y utilización responsable de los recursos naturales, la equidad y el respeto a la diversidad.

El egresado de Sistemas Comerciales deberá tener la capacidad de autocrítica, deberá poder desempeñarse en forma honesta en base a principios éticos y valores que le permitan tener una actitud humanista, científica y con responsabilidad social.

2.4 Actividad profesional

El campo laboral del Licenciado en Sistemas Comerciales es amplio y con una visión específica en el área empresarial y de negocios en la cual podrá:

- Participar en la formulación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.
- Colaborar con empresas de cualquier tipo y conformación en las actividades de producción y comercialización de bienes y servicios enfocados a los mercados nacionales e internacionales.
- Como consultor para empresas brindando servicios de asesoría en las diferentes áreas profesionales que le son propias.
- En el sector público colaborando en actividades de desarrollo económico y social.
- Asimismo podrá dedicarse a actividades de investigación y docencia.

2.5 Organización de la carrera

El programa se basa en principios de flexibilidad curricular orientados a otorgar al estudiante una mayor gama de alternativas curriculares que respondan a sus intereses y a las necesidades del entorno; le otorguen mayor responsabilidad sobre el proceso de aprendizaje y le permitan adquirir los conocimientos, las habilidades y experiencias significativas para su desempeño profesional.

La suma de experiencias de aprendizaje debe proporcionar al alumno una formación ética y cultural y debe capacitarlo científica y técnicamente para realizar servicios profesionales útiles a la sociedad.

El programa se diseñó con la siguiente estructura:

1. Asignaturas Generales.

Forman parte de la oferta educativa que busca proporcionar al estudiante una formación integral y multidisciplinaria independientemente del área de estudios seleccionada.

2. Asignaturas Divisionales.

Tomadas de la oferta de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas con el objetivo de incorporar visiones y enfoques desde diversas perspectivas disciplinarias que complementen la formación en el área de negocios.

3. Asignaturas de Concentración Profesional.

Son aquellas que permiten al estudiante adquirir los conocimientos y habilidades que han sido determinadas como el mínimo necesario para lograr la competencia en el ejercicio profesional. Entre ellas se encuentran aquellas que por sus contenidos y enfoques temáticos pueden ser compartidas con programas del mismo departamento y se encuentran las asignaturas optativas que permiten al alumno personalizar, especializar y enfocar sus estudios de acuerdo a sus intereses personales y a las necesidades que marque el entorno.

Las asignaturas optativas podrán ser seleccionadas de la oferta específica que estructure el programa de Sistemas Comerciales para dar respuesta a las necesidades detectadas en el contexto local y regional. Podrán ser seleccionadas de entre la totalidad de la oferta académica de la UQROO para permitir una formación multidisciplinaria si así lo plantea el estudiante de acuerdo a sus intereses y podrán también ser seleccionadas de la oferta académica de otras instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Como factor de flexibilidad se ha determinado que hasta el equivalente de 80 créditos correspondientes a las asignaturas de Concentración Profesional podrán ser cursadas en cualquier institución de educación superior en el país o en el extranjero con las que se establezcan alianzas y programas de cooperación e intercambio e inclusive en otras que por la compatibilidad de programas y de enfoques metodológicos resulte conveniente. En cualquier caso, los estudios realizados en otra institución de educación superior deberán ser bajo recomendación del tutor y aprobación de la academia para asegurar la transferencia de los créditos correspondientes de acuerdo a la normatividad que para ello determine la propia academia.

4. Asignaturas de Apoyo.

Las asignaturas de apoyo podrán ser seleccionadas de la oferta de cursos en actividades culturales y deportivas de la UQROO que será complementada con cursos específicamente diseñados para la adquisición de las habilidades prácticas y las actitudes señaladas en el perfil del egresado incluyendo en forma destacada las áreas de cómputo y manejo de software especializado así como el desarrollo de actitudes emprendedoras y de liderazgo.

2.6 Mapa curricular

El mapa curricular se define como la estructura organizativa y secuencial de las asignaturas bajo el supuesto de que el estudiante pueda dedicar el cien por ciento de su tiempo a los estudios. Sin embargo es necesario considerar que esto no es la regla común y que habrá estudiantes que debido a la necesidad de trabajar no puedan seguir esta secuencia bajo la intensidad que implica. En esos casos deberá considerarse que el estudiante con el apoyo de su tutor definirá la ruta crítica de sus estudios. El mapa curricular es una propuesta que obedece a consideraciones académicas pero que puede ser adecuado a las necesidades e intereses individuales.

Primer Ciclo

1. Matemáticas
2. Administración
3. Economía y la Empresa
4. Historia y Cultura Regional
5. Escritura y comprensión de Textos
6. Inglés Introductorio

Segundo Ciclo

1. Matemáticas I (Calculo y Ecuaciones)
2. Contabilidad básica y administrativa
3. Microeconomía

4. Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales
5. Problemas Sociales Contemporáneos
6. Inglés Básico

Tercer Ciclo

1. Matemáticas financieras
2. Contabilidad de Costos
3. Macroeconomía
4. Mercadotecnia
5. Desarrollo Económico Regional
6. Inglés Pre-Intermedio

Cuarto Ciclo

1. Estadística
2. Derecho Mercantil
3. Recursos Humanos
4. Conducta del Consumidor
5. Estrategia de ventas
6. Inglés Intermedio

Quinto Ciclo

1. Derecho Fiscal
2. Función Financiera y Análisis de los Estados Financieros
3. Comercio Internacional I
4. Investigación de Mercados I
5. Sistema de Distribución y Transporte

Sexto Ciclo

1. Operaciones Bancarias y Financieras
2. Estrategia de producto
3. Promoción y Publicidad
4. Comercio Internacional II
5. Investigación de Mercados II
6. Seminario de Investigación I

Séptimo Ciclo

1. Planeación Estratégica
2. Proyecto Empresarial I
3. Seminario de Problemas Regionales
4. Seminario de Investigación II
5. Optativa I de Mercadotecnia
6. Optativa I de Administración

Octavo Ciclo

1. Proyecto empresarial II
2. Seminario de Mercadotecnia
3. Optativa II de Administración
4. Análisis y Evaluación de Proyectos
5. Optativa II de Mercadotecnia
6. Inglés para Negocios

2.7 Requisitos de titulación

Los requisitos de titulación corresponden a los definidos en el Reglamento de Estudios Técnicos y de Licenciatura (ARTÍCULO 100) que establecen que:

Para obtener el título profesional, el estudiante deberá haber cubierto el total de los créditos establecidos dentro de los porcentajes definidos en los bloques de asignaturas del plan de estudios de su carrera, haber aprobado alguna de las modalidades de titulación, y cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con el certificado de terminación de estudios;
- Acreditar la prestación del servicio social obligatorio;
- Acreditar no adeudos con la Universidad de Quintana Roo por las cuotas o servicios recibidos;
- Acreditar no adeudos de material bibliográfico, equipo de cómputo o de laboratorio de la Universidad.

En cuanto a las modalidades de titulación los que señale el reglamento en el Artículo 100 A.

Capítulo III: Liverpool

3.1 La historia

La historia del Puerto del Liverpool cumple 77 años de presencia, evolución y expansión en México. El nacimiento de este gran grupo tiene su primera referencia en 1847 cuando Jean-Baptiste Ebrard instala un “cajón” (una gran caja con ropa que se oferta al público) dedicado a la venta de ropa en la ciudad, con mercancía que proviene y es importada de la ciudad de Liverpool.

Es ahí donde recibe el nombre de “El Puerto de Liverpool”. Más tarde esta colocación de “cajones” se integra a pequeños locales que venden telas de lujo. En 1860 comienza la etapa en la que el Puerto de Liverpool se convierte en mayorista e inicia el comercio con el interior del país. Varios años más tarde en 1936 se inauguraba la primera gran tienda en el centro de la ciudad de México. En los años 60 ya es una firma con grandes y consolidadas campañas de publicidad, primero en prensa y luego en radio y televisión. Liverpool siempre destaca la manera en como lleva los mensajes a sus clientes. Para 1972 crece fuera de la ciudad de México instalando una tienda en Ciudad Satélite. Desde siempre a la Moda. Vendiendo la ropa más novedosa de Europa.

A partir de 1980 quedó constituida como una sociedad tenedora de acciones que desarrolla sus actividades en tres divisiones principales: la comercial, la inmobiliaria y la de crédito que son apoyadas con una división de servicios.

3.1.1 Línea del tiempo

- **1847** Jean-Baptiste Ebrard instala un cajón dedicado a la venta de ropa en el centro de la Ciudad de México.
- **1872** Jean-Baptiste Ebrard comienza a importar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, por lo que decide adoptar dicho nombre para su tienda.
- **1936** Se inaugura el nuevo edificio de Liverpool Centro en la avenida 20 de noviembre, instalándose en él las primeras escaleras eléctricas de la Ciudad de México.

- **1944** Liverpool se establece como Sociedad Anónima.
- **1962** Se inaugura Liverpool Insurgentes, primera sucursal de El Puerto de Liverpool.
- **1965** Liverpool empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.
- **1970** Se inaugura Liverpool Polanco, reconocido internacionalmente por su belleza y funcionalidad.
- **1972** Se inaugura Liverpool Satélite, primer Liverpool dentro de un Centro Comercial (Plaza Satélite).
- **1974** Se abre la Bodega Tacubaya, primer Centro de Recepción y Distribución de mercancía de Liverpool.
- **1980** Liverpool inaugura el Centro comercial Perisur con su almacén Perisur, siendo este el primer Centro Comercial del grupo Liverpool.
- **1982** Se inaugura Liverpool Villahermosa en Tabasco, dentro del Centro Comercial Galería Tabasco 2000, primer almacén Liverpool en el interior de la República mexicana.
- **1983** Liverpool inaugura su Centro Comercial Galerías Monterrey con su almacén en Nuevo León.
- **1985** Liverpool inaugura su almacén en Tampico, Tamaulipas.
- **1988** Liverpool compra los almacenes departamentales Fábricas de Francia con tres tiendas
- **1992** Liverpool abre su segundo Centro de Distribución y Recepción: Bodega Tultitlán, con una red de autotransporte de 135 camiones. Liverpool inaugura sus Centros Comerciales Galerías Coapa y Galerías Insurgentes con sus respectivos almacenes. Se instala en Centro de Desarrollo de Sistemas.
- **1993** Se inaugura Liverpool Santa Fe con las primeras escaleras eléctricas en forma elipsoidal en la ciudad de México, dentro del Centro Comercial Santa Fe, del cual Liverpool es copropietario.
- **1996** Se inaugura Liverpool en León, Guanajuato.
- **1997** Liverpool adquiere ocho tiendas en el sureste del país que convierte en Fábricas de Francia. Estos almacenes se encuentran ubicados en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Puebla, Puebla; Poza Rica, Córdoba, Jalapa y Coatzacoalcos en el estado de Veracruz y uno más en Villahermosa, Tabasco. Se inaugura Liverpool Puebla al cumplir la empresa 150 años, con siete almacenes en la ciudad de México y 21 en el interior de la República mexicana, dos centros de Distribución de Mercancía y cinco Centros Comerciales con un total de 730 locales comerciales.
- **1998** Se abre Liverpool Metepec, en el Estado de México y Liverpool Cancún, Quintana Roo.

- **1999** Se inauguran seis almacenes Fábricas de Francia ubicados en Tapachula, Chiapas; Mazatlán, Sinaloa; en el Centro Comercial Gran Plaza en Guadalajara, Jalisco; Veracruz, Veracruz; Acapulco, Guerrero y en el Centro de Monterrey, Nuevo León. Además se abre un almacén Liverpool en Mérida, Yucatán.
- **2000** Grupo Liverpool inaugura dos almacenes Fábricas de Francia en Chihuahua, uno en Ciudad Juárez y el otro en la capital. Ese mismo año abre sus puertas Fábricas de Francia Perinorte en el Estado de México y se instala una tercera Bodega en Veracruz.
- **2001** Se instala una Bodega en Monterrey y se inaugura Liverpool Chihuahua, Querétaro y Torreón. Fábricas de Francia abre sus puertas en San Luis Potosí.
- **2002** Fábricas de Francia inaugura dos almacenes ubicados en Oaxaca, Oaxaca y Ciudad Obregón, Sonora.
- **2003** Liverpool orgullosamente abre sus puertas en Hermosillo, Sonora; Irapuato, Guanajuato; Monterrey Valle, en Nuevo León; y Liverpool Culiacán en el estado de Sinaloa.
- **2004 Liverpool abre sus puertas en la bella capital de Quintana Roo, Chetumal.**
- **2005** Para que más familias mexicanas disfrutaran de la calidad y variedad de Liverpool, abrimos 3 almacenes más: Parque Delta, ubicado en la colonia Narvarte, en el Distrito Federal; Ecatepec, en el Estado de México y Galerías Cuernavaca, en Cuernavaca Morelos.
- **2006** En este año, Liverpool abre sus puertas en Xalapa y Coatzacoalcos, Veracruz; Lindavista, Distrito Federal; Tehuacán, Puebla, Colima, Colima. Además, inaugura el concepto Liverpool Duty Free en Cancún, Quintana Roo.
- **2007** Se inauguran 7 almacenes con el formato Liverpool ubicados en la ciudad de México (Plaza Oriente, Liverpool Tezontle), Aguascalientes, Durango, Tepic, Puerto Vallarta, Chilpancingo y San Miguel de Allende así como dos centros comerciales en Mérida y Puerto Vallarta
- **2008** Liverpool Saltillo, Coahuila y Los Mochis en Sinaloa.
- **2009** Se inaugura Liverpool Morelia. Se inaugura el almacén Liverpool Cd. Juárez, Galerías Atizapán ,Galerías Chilpancingo y Galerías Saltillo
- **2010** Se inaugura Liverpool Monterrey Cumbres. Se inaugura el almacén Liverpool Monterrey Cumbres , Morelia (Paseo Altozano),Orizaba, Ciudad Victoria y Zacatecas.
- **2011** Se inaugura los almacenes Liverpool La Paz, San Luis Potosí, Tlaquepaque e Interlomas.

3.2 El negocio

La empresa es líder en el ramo del comercio en almacenes departamentales en la República Mexicana. Opera 99 almacenes, 76 con el nombre de Liverpool, 23 bajo el nombre de Fábricas de Francia y 6 con la modalidad Duty Free.

La división inmobiliaria de Liverpool administra, es socia, accionista o copropietaria en importantes centros comerciales y mantiene participación en 19 de ellos.

La empresa ha otorgado financiamiento a sus clientes por medio de una tarjeta DILISA –marca propia- la cual es aceptada en cualesquiera de los 99 almacenes que operan sin importar el formato del mismo. Al cierre del año la división de crédito contaba con más de 3 millones 118 mil, 995 cuentas y una cartera vencida del 2.87%. Es importante mencionar que el 47.4% de las ventas totales se realizan a través de la tarjeta de crédito propia.

La empresa está formada por 33 sociedades con fines comerciales, inmobiliarios y de servicios. Cuenta con una infraestructura de sistemas de manejo y control de compras e inventarios, importación, recepción, almacenamiento, marcaje, paquetería y distribución, crédito, cobranzas, comunicaciones, administración y operación, contratación y capacitación de personal, finanzas y nuevos proyectos.

3.3 Liverpool siglo XXI

Una de las actividades de esta tienda es su “Área Comercial” la cual se sustenta en ocho empresas operadoras y cuyo principal accionista es la sociedad controladora Operadora Liverpool.

Estas operadoras tienen a su cargo el funcionamiento de los 12 almacenes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México así como de los 76 almacenes Liverpool, de los 23 Fábricas de Francia y los 6 Duty Free ubicados en México.

La división comercial de la empresa cuenta con más de 5.000 proveedores de tamaño diverso y de una gama de productos muy variados que se categorizan por los departamentos de

Muebles, hogar, Multimedia, Damas, Caballeros, Infantiles y Cosméticos. La dependencia a materias primas no es importante para la empresa debido a que ésta no es productora de bienes sino comercializadora. Sin embargo el abastecimiento de mercancías de los proveedores puede verse afectado por volatilidad en materia prima.

Gracias al alto número de proveedores con los que la empresa mantiene relaciones comerciales, no se detecta una dependencia directa con un solo proveedor o con un número importante de los mismos, sin embargo se tiene el riesgo de que algún proveedor de tamaño importante para la empresa deje de surtir su mercancía. Los principales proveedores de la división comercial de la empresa son: Sony, Nike, Mattel, Estée Lauder, Hewlett Packard, LG Electronics, Samsung, Gabite y Panasonic.

3.4 Sus alcances y promociones

Liverpool ha sido parte de la vida de las familias mexicanas por más de 160 años, y con esto no sólo nos referimos a proveerlos de vestido de moda y calidad que ha marcado tendencias, sino ha construir, con creatividad, esfuerzo e inteligencia de hombres y mujeres mexicanas una de los grupos más importantes de México; Grupo Liverpool.

Actualmente, el Grupo Liverpool opera 99 almacenes. También posee 19 Centros Comerciales

Si desea ingresar en línea al directorio de establecimientos y encontrar el más cercano a su hogar, la entidad le ofrece a través de **Google Maps®**, una interactiva manera de situar los locales.

Posee más de 33,000 colaboradores que se emplean a través de la venta de ropa, artículos para el hogar. Cabe mencionar que, la tienda Liverpool posee marcas propias y de terceros.

Por otra parte, brinda servicios de cobertura de seguros, a través de Alico, Cardif, o ACE, garantiza diversos productos a sus tarjetahabientes.

Además, Liverpool le ofrece a sus clientes la “Compra Tiempo Aire” a través de Tarjetas Liverpool y Fábricas de Francia. Con este servicio el cliente puede abonar tiempo aire de la compañía de telefonía móvil que desee, y por el monto que quiera a través de Internet.

3.4.1 Tarjetas Liverpool

La compañía presenta 4 diferentes tarjetas para que el cliente pueda seleccionar la que mejor se amolde a sus hábitos de compras:

Tarjeta Liverpool Departamental

- 10% de descuento en todas las compras que realices durante el primer día de uso de tu Tarjeta
- Sin costo por apertura, anualidad, reposición y tarjetas adicionales
- Disposición segura de efectivo

Liverpool Premium Card

- 10% de descuento en todas tus compras dentro de los almacenes Liverpool y Fábricas de Francia durante el primer día de uso de tu tarjeta.
- Aceptación en 20 millones de establecimientos en México y el mundo
- Cuota anual gratuita durante el primer año
- Liquidez: Realiza disposiciones de dinero en efectivo
- Monedero Electrónico: podrás manejar tu Monedero Electrónico con la tarjeta de crédito
- Seguridad: Premium Card cuenta con un paquete de seguros sin costo

Tarjeta Liverpool Universitarios

- Sin costo por apertura, anualidad o renovación
- 10% de descuento en todas las compras que realices durante el primer día
- Plan de Protección LIVERtú

Tarjeta Galerías Fashion Card

- Aceptación en 20 millones de establecimientos en México y el mundo.
- Sin costo de Cuota anual durante el primer año.
- Adicionales sin costo de cuota anual de por vida.
- Liquidez: Realiza disposiciones de dinero en efectivo* en cajeros Liverpool y Fábricas de Francia, o bien, en los cajeros RED y Plus en México y el extranjero.

- Promociones especiales: Disfruta de promociones exclusivas y de temporada en los almacenes y establecimientos participantes.
- Monedero Electrónico: Ahora podrás manejar tu Monedero Electrónico con tu misma tarjeta de crédito.
- Seguridad: Para mantener al cliente protegido en todo momento y para su tranquilidad, la Tarjeta Galerías Fashion Card cuenta con un paquete de seguros sin costo
- Por el momento disponible solo en los almacenes y establecimientos participantes.

3.5 Liverpool: Divisiones de la Organización:

3.5.1 División Inmobiliaria.

El área inmobiliaria juega un relevante papel en el desarrollo de Liverpool. Constituye una fuente importante de ingresos. A través de la misma, Liverpool mantiene en propiedad almacenes en importantes ubicaciones en el Distrito Federal así como, en diferentes ciudades de provincia, con excepción de los almacenes ubicados en Gran Plaza Mazatlán, Mazatlán Centro, León, Tepic, Cancún, Guadalajara Gran Plaza, Guadalajara Centro, Acapulco, Irapuato, F.F. Cd. Juárez, Morelia, Cd. Obregón, Chihuahua, Hermosillo, Chetumal y Parque Delta, que son rentados.

Asimismo, esta área se ocupa de diseñar y realizar las obras de ampliación y remodelación de almacenes, centros comerciales y otras instalaciones. También administran más de 1.200 locales en los centros comerciales con un total de más de 336 mil metros cuadrados de superficie de venta en 19 centros comerciales. Las inversiones realizadas en los almacenes, aunadas a las realizadas en bodegas y otros edificios de servicios, constituyen reservas de consideración que son fuente de una plusvalía significativa. En términos de ingresos el negocio inmobiliario es considerado como un negocio marginal (si se compara con los ingresos de la División Comercial), sin embargo es un importante complemento para la División Comercial.

3.5.2 Crédito

Dada la importancia que tiene el crédito para el impulso del consumo, Liverpool inició con su primer almacén la actividad de financiamiento a sus clientes. Muestra de lo anterior es el hecho de que el 47.4% de las ventas de la compañía son realizadas a través de sus diversas tarjetas.

En 2008 lanzó la tarjeta de crédito denominada Liverpool Premium Card con el apoyo de Visa, la cual es aceptada en cualquier establecimiento comercial a nivel mundial. La operación de la cartera de crédito de Liverpool ha mantenido históricamente niveles de incobrabilidad bajos, prueba de esto es un ligero incremento de 2% en 2007 a 2.87% en 2012.

3.6 Estacionalidad y Capital de Trabajo

Los meses de más alta operación para la compañía son los meses de Mayo, Julio y el último trimestre del año, debido a las ventas institucionales (Ventas Nocturnas) de estos meses y a la temporada Decembrina.

Liverpool hace frente al flujo de efectivo necesario mediante la reinversión de las utilidades de años pasados, así como a líneas de crédito de corto y largo plazo. Por otro lado los inventarios se incrementan en los meses que se mencionó previamente con el objetivo de hacer frente a la demanda de cada una de las temporadas. Parte de los inventarios son financiados por nuestros propios proveedores.

3.7 Liverpool en la Bolsa

MÉXICO, octubre. 1.2010, -La acciones serie C-1 de Puerto de Liverpool (Livepol) encabezan a la hora local las acciones más negociadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con un volumen de 23 millones 725 mil 400 títulos, mediante 22 operaciones y un importe de mil 539.8 millones de pesos (mdp). Las acciones se cotizan en 64.9 pesos, una caída de 1.5% respecto al cierre previo.

A petición de la BMV, la emisora dijo que el volumen operado “se debe a movimientos de mercado ya que la empresa no tiene ninguna información pendiente de comunicar”.

3.7.1 Actualmente

En el primer trimestre del año en curso, “El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V”, con clave de cotización “LIVEPOL”, a pesar del entorno poco favorable para las empresas de su sector, observó crecimiento moderado en sus principales indicadores, tal como lo demuestra su estado de posición financiera, y el consiguiente análisis de la administración, sobre dichos resultados, del cual reproduzco parte del documento a continuación. Dicho documento, que consta de 96 página, se puede leer completo o descargar en la página de la empresa (<http://www.liverpool.com.mx>), en el apartado “Acerca de nosotros”.

Reporte de resultados del primer trimestre 2013. Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la compañía por la Bolsa Mexicana de Valores. (información pública)

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.

CLAVE DE COTIZACIÓN: **LIVPOL**

TRIMESTRE: **01** AÑO: **2013**

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V.

COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

PAGINA **1 / 5**

CONSOLIDADO

Impresión Final

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V.
REPORTE DE RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013
DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MÉXICO ESTUVO DETERMINADA POR UN COMPORTAMIENTO MIXTO EN SUS PRINCIPALES INDICADORES ATRIBUIBLE A LA MODERACIÓN EN EL RITMO DE CRECIMIENTO OBSERVADA DURANTE LA SEGUNDA MITAD DE 2012 Y PARTICULARMENTE EN EL CUARTO TRIMESTRE. ESTA SITUACIÓN SE VIO REFLEJADA EN UN ENTORNO DE NEGOCIOS MENOS FAVORABLE Y EN UN DESEMPEÑO CON MENOR DINAMISMO DEL SECTOR CONSUMO A DETALLE.
EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V. ("LIVERPOOL" O "LA EMPRESA"), PRESENTA RESULTADOS POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013:
LOS INGRESOS TOTALES CRECIERON 11.6%.
LA UTILIDAD DE OPERACIÓN SE INCREMENTÓ 4.6%.
LA UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN SE INCREMENTÓ 7.9%.
LA UTILIDAD NETA CRECIÓ 1.0%.
CIFRAS SOBRESALIENTES
(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2013 Y 2012)

2013	2012	VAR%	
INGRESO TOTAL:	14,100	12,638	11.6%
COMERCIAL	11,948	10,761	11.0%
CRÉDITO	1,593	1,398	14.0%
INMOBILIARIA	559	479	16.7%
COSTO DE VENTAS	8,474	7,687	10.2%
GASTOS DE OPERACIÓN	4,398	3,747	17.4%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,273	1,217	4.6%
UTILIDAD NETA	965	955	1.0%
UAFIDA	1,688	1,564	7.9%

RESULTADOS
LOS INGRESOS TOTALES OBTENIDOS EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 ASCENDIERON A \$14,100 MILLONES DE PESOS, LO QUE REPRESENTÓ UN INCREMENTO DE 11.6% CON RESPECTO AL PRIMER TRIMESTRE DE 2012. EL COMPORTAMIENTO POR LÍNEA DE NEGOCIO SE DESCRIBE A CONTINUACIÓN:
1. VENTA DE MERCANCÍAS: DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 LOS INGRESOS POR VENTA DE MERCANCÍAS SUMARON \$11,948 MILLONES DE PESOS, QUE COMPARADOS CON EL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR REPRESENTARON CRECIMIENTOS DEL 5.0% A MISMAS TIENDAS Y DEL 11.0% A TIENDAS TOTALES. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2012 LAS VENTAS ESTUVIERON IMPULSADAS POR UNA INTENSA ACTIVIDAD PROMOCIONAL ENFOCADA A DESPLAZAR LA MERCANCÍA OTOÑO-INVIERNO QUE SE REZAGÓ EN EL INVENTARIO COMO CONSECUENCIA DE UN INVIERNO MÁS BREVE Y MENOS FRÍO DE LO ESPERADO, SITUACIÓN QUE NO SE REPITIÓ EN 2013 GRACIAS A UNA MEJOR PLANEACIÓN DE LOS INVENTARIOS.
2. INTERESES: LOS INGRESOS RELACIONADOS CON LAS TARJETAS DE CRÉDITO LIVERPOOL ASCENDIERON A \$1,593 MILLONES DE PESOS EN EL PRIMER TRIMESTRE, CIFRA 14.0% MAYOR A LA OBTENIDA EN EL MISMO PERÍODO DE 2012. ASIMISMO, DURANTE EL TRIMESTRE SE SUMARON MÁS DE 32,600 CUENTAS NUEVAS, ALCANZANDO LA

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.

CLAVE DE COTIZACIÓN: LIVEPOL

TRIMESTRE: 01 AÑO: 2013

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B.
DE C.V.

COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA
ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
COMPAÑÍA

PAGINA 2 / 5

CONSOLIDADO

Impresión Final

CIFRA DE 3.15 MILLONES DE TARJETAS EMITIDAS.
AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE EL PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADO A TRAVÉS DE LA TARJETA DE CRÉDITO LIVERPOOL REPRESENTÓ EL 45.9% DEL TOTAL DE VENTAS, 2.8 PUNTOS PORCENTUALES POR ARRIBA DEL OBSERVADO DURANTE EL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR.

3. ARRENDAMIENTO: DURANTE LOS PRIMEROS TRES MESES DE 2013 LOS INGRESOS PROVENIENTES DEL ARRENDAMIENTO DE LOS CENTROS COMERCIALES PROPIEDAD DE LA EMPRESA ASCENDIERON A \$559 MILLONES DE PESOS, LO QUE REPRESENTÓ UN INCREMENTO DEL 16.7% AL COMPARARLOS CON EL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR. ESTE CRECIMIENTO SE GENERÓ PRINCIPALMENTE POR LA INCORPORACIÓN EN EL PORTAFOLIO DE TRES CENTROS COMERCIALES ABIERTOS DURANTE 2012; ASÍ COMO POR LOS DERECHOS DE RENTA CUBIERTOS POR LOS NUEVOS INQUILINOS. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA DEMANDA POR ESPACIOS COMERCIALES SIGUE EN AUMENTO Y QUE LA TASA DE OCUPACIÓN PROMEDIO SE MANTIENE AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 EN NIVELES DE 97%, 3 PUNTOS PORCENTUALES MÁS QUE EN EL MISMO PERÍODO DE 2012.

COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO
EL COSTO DE VENTAS CRECIÓ 10.2% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013, MIENTRAS QUE EL MARGEN BRUTO SE UBICÓ EN 39.9%, 70 PUNTOS BASE MÁS ALTO QUE EL REGISTRADO EN EL PERÍODO DE ENERO A MARZO DE 2012. ESTA MEJORA EN EL MARGEN SE LOGRÓ POR UNA MEJOR PLANEACIÓN DE LOS INVENTARIOS, TAL Y COMO SE MENCIONÓ EN EL APARTADO DE VENTA DE MERCANCÍAS.

GASTOS DE OPERACIÓN
ESTE RENGLÓN PRESENTÓ UN INCREMENTO DE 17.4% EN LOS PRIMEROS TRES MESES DE 2013 COMPARADOS CON EL MISMO PERÍODO DE 2012 COMO CONSECUENCIA, PRINCIPALMENTE, DE UN MAYOR NIVEL DE GASTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE EXPANSIÓN 2012, EL CUAL CONTEMPLÓ LA APERTURA DE NUEVE ALMACENES Y TRES CENTROS COMERCIALES; ASÍ COMO TAMBIÉN, POR UN AUMENTO EN LA PROVISIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES.

UTILIDAD DE OPERACIÓN
EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO LA UTILIDAD DE OPERACIÓN FUE DE \$1,273 MILLONES DE PESOS, 4.6% MAYOR A LA OBTENIDA EN EL MISMO PERÍODO DE 2012. EL MARGEN OPERATIVO PARA ESTE PERÍODO SE SITUÓ EN 9.0%.

GASTOS FINANCIEROS
DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 EL GASTO FINANCIERO NETO FUE 34.5% MAYOR QUE EL REGISTRADO EN EL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR. ESTE COMPORTAMIENTO SE ATRIBUYE PRINCIPALMENTE AL AUMENTO EN EL RUBRO DE INTERESES PAGADOS POR LAS EMISIONES DE CERTIFICADOS BURSÁTILES REALIZADAS EL 29 DE MARZO DE 2012.

UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN (UAFIDA)
LA UAFIDA SUMÓ \$1,688 MILLONES DE PESOS EN EL PRIMER TRIMESTRE, SIENDO 7.9% MAYOR CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR. EL MARGEN UAFIDA POR SU PARTE SE SITUÓ EN 12.0% PARA EL TRIMESTRE.

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.

CLAVE DE COTIZACIÓN: LIVEPOL

TRIMESTRE: 01 AÑO: 2013

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B.
DE C.V.

COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA
ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
COMPAÑÍA

PAGINA 3 / 5

CONSOLIDADO

Impresión Final

COMO PERSPECTIVA, LA UAFIDA 12 MESES SE UBICÓ EN \$11,893 MILLONES Y EL MARGEN UAFIDA PARA EL MISMO PERÍODO FUE 17.6%. UTILIDAD NETA COMO RESULTADO DE TODO LO ANTERIOR, LA UTILIDAD NETA ALCANZADA DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 ASCENDIÓ A \$965 MILLONES DE PESOS, 1.0% MAYOR A LA OBTENIDA DURANTE EL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR.

BALANCE EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES EL SALDO DE ESTA CUENTA AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE ASCENDIÓ A \$2,341 MILLONES DE PESOS, \$2,667 MILLONES MENOR EN COMPARACIÓN CON LOS \$5,008 MILLONES DE PESOS CON LOS QUE SE CONTABA AL CIERRE DEL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR. DICHO SALDO SE SUMARÁ A LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA CONTINUAR CON EL PROGRAMA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN 2013.

CLIENTES EL PORTAFOLIO TOTAL SUMÓ \$22,303 MILLONES DE PESOS AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013, LO QUE ARROJA UN CRECIMIENTO DE 20.6% CON RESPECTO A LA MISMA FECHA DEL AÑO ANTERIOR. AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE EL PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA SE UBICÓ EN 3.0% DEL PORTAFOLIO TOTAL.

INVENTARIOS AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 EL SALDO DE LA CUENTA DE INVENTARIOS FUE \$11,704 MILLONES, 5.8% MAYOR CON RESPECTO AL MISMO PERÍODO DE 2012. ESTE AUMENTO SE FUNDAMENTA PRINCIPALMENTE POR EL INVENTARIO NECESARIO PARA LA OPERACIÓN DE LOS ALMACENES APERTURADOS EN 2012. PROVEEDORES LA CUENTA DE PROVEEDORES FINALIZÓ EL TRIMESTRE CON UN SALDO DE \$9,700 MILLONES, 19.1% POR ARRIBA DEL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR, MEJORANDO EL CAPITAL DE TRABAJO AL CRECER A MAYOR RITMO QUE LOS INVENTARIOS. AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2013 EL 82.9% DE LOS INVENTARIOS SE FINANCIÓ A TRAVÉS DE LAS CUENTAS POR PAGAR, COMPARADO CON EL 73.6% REGISTRADO EL AÑO ANTERIOR.

DEUDA CON COSTO AL 31 DE MARZO DE 2013 LA DEUDA CON COSTO SE MANTUVO EN \$12,921 MILLONES DE PESOS, REPRESENTANDO UNA RAZÓN DE 1.1 VECES DEUDA / UAFIDA DE LOS ÚLTIMOS 12 MESES.

EXPANSIÓN Y EVENTOS RECIENTES DURANTE EL TRIMESTRE QUE SE REPORTA, EN LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA, SE INAUGURÓ UN ALMACÉN LIVERPOOL Y SE CERRÓ UN ALMACÉN FÁBRICAS DE FRANCIA, MANTENIENDO EN 99 EL NÚMERO DE ALMACENES EN OPERACIÓN. EN LO QUE CORRESPONDE AL PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PARA EL RESTO DEL AÑO SE CONTEMPLA LA APERTURA DE 4 ALMACENES MÁS Y 3 CENTROS COMERCIALES.

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS CELEBRADA EL PASADO 7 DE MARZO DEL PRESENTE DECRETÓ UN DIVIDENDO A RAZÓN DE 73 CENTAVOS DE PESO SOBRE LAS 1,342,196,100 ACCIONES EN CIRCULACIÓN REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA. EL DIVIDENDO TOTALIZA \$980 MILLONES DE PESOS Y SERÁ PAGADO EN DOS EXHIBICIONES, SIENDO LA PRIMERA DE ELLAS EL PRÓXIMO 3 DE MAYO DEL

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.

CLAVE DE COTIZACIÓN: LIVEPOL

TRIMESTRE: 01 AÑO: 2013

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B.
DE C.V.

COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA
ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
COMPAÑÍA

PAGINA 4 / 5

CONSOLIDADO

Impresión Final

PRESENTE.
COBERTURA DE ANALISTAS
EN CUMPLIMIENTO DE LA LEY DEL MERCADO DE VALORES, LA EMPRESA DA A CONOCER LA LISTA DE INSTITUCIONES Y GRUPOS FINANCIEROS QUE REALIZAN ANÁLISIS SOBRE LAS ACCIONES DE LIVERPOOL:
ACTINVER
BBVA BANCOMER
BX+
DEUTSCHE BANK
GBM
ITAÚ BBA
SANTANDER
PERFIL DE LA EMPRESA
EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V. ES LA EMPRESA DE ALMACENES DEPARTAMENTALES DE LÍNEA COMPLETA MÁS GRANDE DEL PAÍS CON 99 UNIDADES EN OPERACIÓN BAJO TRES MARCAS: LIVERPOOL, FÁBRICAS DE FRANCIA Y LIVERPOOL DUTY FREE.
EL ÁREA DE VENTA ASCIENDE A MÁS DE 1.3 MILLONES DE METROS CUADRADOS Y TIENE PRESENCIA EN 56 CIUDADES DE LA REPÚBLICA MEXICANA.
LAS OPERACIONES INMOBILIARIAS ESTÁN SOPORTADAS EN 19 CENTROS COMERCIALES UBICADOS EN 13 DIFERENTES CIUDADES DEL PAÍS Y CUENTA CON MÁS DE 336 MIL METROS CUADRADOS DE ÁREA RENTABLE.
LIVERPOOL ES EL TERCER EMISOR MÁS GRANDE DE TARJETAS DE CRÉDITO EN MÉXICO CON MÁS DE 3.15 MILLONES DE TARJETAS.
CONTACTOS
DEPARTAMENTO DE RELACIÓN CON INVERSIONISTAS:
JOSÉ ANTONIO DIEGO M. JADIEGO@LIVERPOOL.COM.MX 5268 3262
ALBERTO BERCOVSKY G. JABERCOWSKYG@LIVERPOOL.COM.MX 5268 3475
DIRECCIÓN: MARIO PANI 200, COL. SANTA FE, MÉXICO D.F. 05109
ESTADO DE RESULTADOS
(MILLONES DE PESOS) 1 TRIM % 1 TRIM %
VENTAS NETAS 14,100 100.0 12,638 100.0
COMERCIAL 11,936 84.7 10,741 85.0
CRÉDITO 1,593 11.3 1,398 11.1
ARRENDAMIENTO 559 4.0 479 3.8
SERVICIOS 12 0.1 19 0.2
COSTO DE VENTAS 8,474 60.1 7,687 60.8
GASTOS GENERALES 4,398 31.2 3,747 29.6
UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS NETOS 1,229 8.7 1,204 9.5
OTROS INGRESOS Y (GASTOS) NETOS 44 0.3 13 0.1
UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIÓN 1,273 9.0 1,217 9.6
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO -187 -1.3 -139 -1.1
PARTICIPACIÓN EN ASOCIADAS 143 1.0 138 1.1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS 1,228 8.7 1,216 9.6
IMPUESTOS 264 1.9 261 2.1
RESULTADO NETO MINORITARIO 0.4 0.8
RESULTADO NETO MAYORITARIO 965 6.8 955 7.6
UTILIDAD DE OPERACIÓN MÁS DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 1,688 12.0 1,564 12.4
2013 2012
BALANCE GENERAL 1T 2013 1T 2012
(MILLONES DE PESOS)
ACTIVO TOTAL 85,057 75,701
ACTIVO CIRCULANTE 33,205 32,056

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.

CLAVE DE COTIZACIÓN: LIVERPOL

TRIMESTRE: 01 AÑO: 2013

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B.
DE C.V.

COMENTARIOS Y ANALISIS DE LA
ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
COMPAÑÍA

PAGINA 5 / 5

CONSOLIDADO

Impresión Final

EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	2,341	5,008
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A CLIENTES (NETO)	16,842	14,060
INVENTARIOS	11,704	11,061
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	2,318	1,926
ACTIVO NO CIRCULANTE	51,852	43,645
CUENTAS POR COBRAR	5,654	4,592
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	26,911	23,253
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	12,642	10,315
ACTIVOS INTANGIBLES	1,560	1,009
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS	3,666	3,246
OTRAS INVERSIONES	645	614
OTROS ACTIVOS	774	616
PASIVO TOTAL	35,535	32,366
PASIVO CIRCULANTE	17,559	15,108
PROVEEDORES	9,700	8,145
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	7,859	6,963
PASIVO NO CIRCULANTE	17,977	17,258
DEUDA A LARGO PLAZO	12,921	12,921
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	4,277	3,706
OTROS PASIVOS	779	631
CAPITAL CONTABLE	49,522	43,335
CAPITAL CONTABLE DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	49,520	43,333
CAPITAL CONTABLE DE LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	2.4	2.1

3.8 Servicios Liverpool En Línea

Liverpool cuenta con el servicio de compras en línea. El cliente puede comprar productos desde la comodidad de su hogar. Hoy el acceso a la información sumado a la tecnología, son soportes que se respaldan en el prestigio de una gran organización. www.liverpool.com.mx.

Liverpool cuenta además con sistema de monederos electrónicos, Compras en Línea, acceso desde redes sociales como FACEBOOK, TWITTER, PINTEREST, permitiendo a sus clientes y amigos hacer un viaje virtual desde la comodidad de tu casa o departamento.

Hoy la tecnología es aprovechada al máximo en beneficio de los clientes de la cadena, pues además cuenta con una versión para dispositivos móviles y tablets, con la que se optimiza la carga y visualización en dichos dispositivos, y desde la cual se pueden realizar las mismas transacciones que en la versión completa.

3.8.1 "Liverpool Móvil"

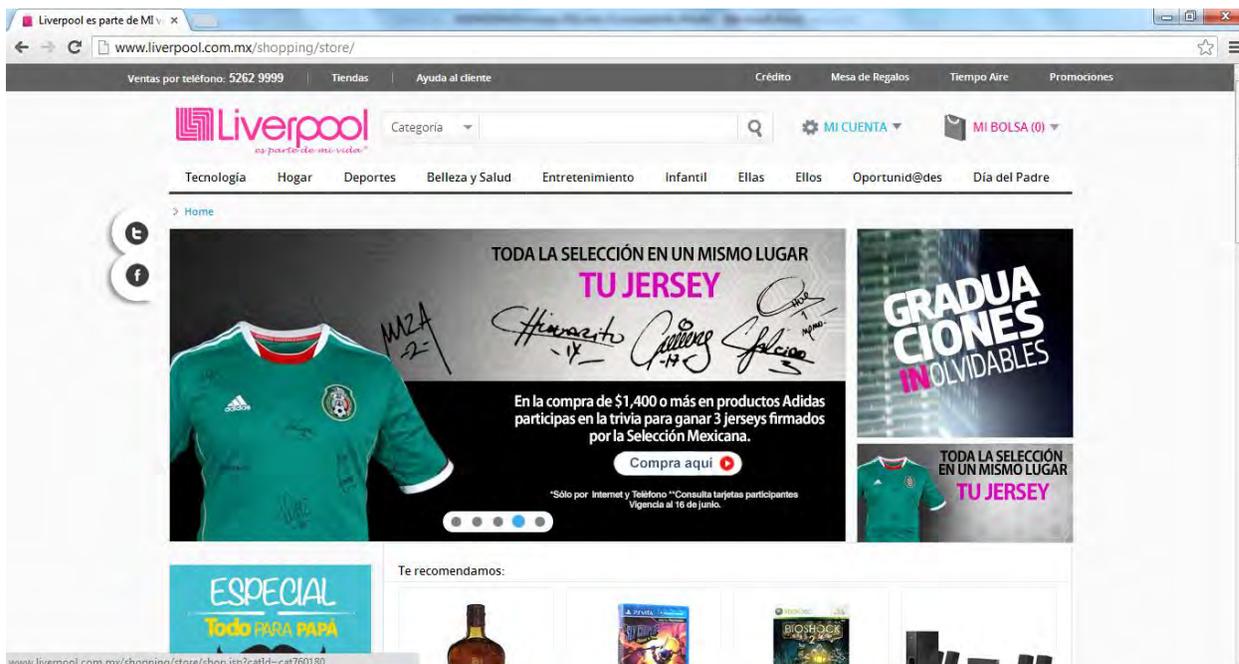
Otra opción para tener todos los servicios que ofrece Liverpool en la palma de la mano, es la app "Liverpool Móvil", para dispositivos con sistema operativo Android e Iphones.

Con esta app, el cliente podrá comprar en las tiendas de la cadena sin necesidad de tener a la mano las tarjetas Liverpool y Premium Card, además se puede usar el monedero electrónico para todas las compras.

También se puede consultar el saldo de las tarjetas registradas, revisar promociones especiales, e incluso comprar tiempo aire para celulares.

Con esto, Liverpool se pone a la vanguardia de la tecnología y se acerca cada vez más a sus clientes.

Aunque la experiencia de estar presente en cada una de las tiendas en un espacio de confort y entretenimiento no se descarta para quien en casa, en calma y con mucho más tiempo selecciona sus compras.



3.9 Liverpool Comprometida con la educación de sus Trabajadores: La UVL

En 2002, como respuesta a la búsqueda de complementar los proyectos de capacitación, así como dar un valor agregado en materia de educación y formación a los integrantes de la familia Liverpool, nace la **Universidad Virtual Liverpool**.

La **UVL** se conceptualiza por la fusión de ideales pertenecientes a destacadas personalidades en ámbitos académicos y empresariales, lo que en resultado constituye una compleja plataforma educativa fundamentada en procedimientos funcionales de enseñanza y en los hechos que definen las acciones empresariales de hoy en día.

El concepto de la **UVL** se materializa por la creación de un portafolio multidisciplinario de programas educativos para formar en cada persona una visión absoluta de participación en diversos sectores profesionales del país.

El futuro es parte del presente de la **UVL**, ya que día a día el equipo operativo y docente conjuga conceptos como son criterio, visualización y funcionalidad para concebir nuevos programas educativos originados por las demandas competitivas de la actualidad.

Misión (de la UVL): Formamos personas competentes, profesionales e íntegras capaces de afrontar la problemática actual, mediante la práctica de sus habilidades y competencias y la aplicación de valores universales.

Visión (de la UVL): Ser la institución líder en productos y servicios innovadores de educación, desarrollo y formación humana y organizacional, con los más altos estándares de calidad y educación a nivel nacional e internacional.

Metodología de Enseñanza

e-Learning

Realizada a través de Internet con sesiones en vivo por Interwise y con apoyo de lecciones de auto estudio publicadas en Docent. Las sesiones en Docent. Las sesiones y actividades siguen un calendario y horario determinado.

Auto-Estudio

Material de estudio publicado en Internet y sesiones grabadas en Interwise como apoyo. Evaluación al finalizar cada módulo.

Presenciales

Sesiones en aula con instructor (Instalaciones de IFL o externas).

Beneficios

- Tecnología educativa de punta
- Desarrollo de competencias
- Desarrollo en puesto
- Elevar el nivel de escolaridad de los colaboradores
- Ser factor clave de atracción, desarrollo y retención de personal
- Generar ahorros de transportación, viáticos y tiempo
- Mejorar el desempeño individual y colectivo
- Generar graduados con mejor conocimiento en su especialidad
- Incidir en la mejora del clima laboral

Educación Formal

Programas académicos que puedes cursar:

Bachillerato General IFL
Técnico Superior Universitario en Optometría
Profesional Asociado en Ventas
Licenciatura en Administración y Ventas
Especialidad en Gestión del Capital Humano
Especialidad en Compras y Desarrollo de Proveedores
Maestría en Administración
Maestría en Gestión de la Mercadotecnia
Maestría en Finanzas Corporativas
Maestría en Liderazgo
Diplomado en actualización de administración
Diplomado en actualización de contabilidad
Diplomado en Actualización del Bachillerato

Educación Continua

- **Modalidad: Presencial o e-learning”**
 - Diplomado en Liderazgo
 - Diplomado en Compras y Desarrollo de Proveedores
 - Diplomado en Optometría
 - Diplomado en Administración
 - Diplomado en Contabilidad
 - Diplomado en Gestión del Capital humano
 - Diplomado en Finanzas
 - Diplomado en Mercadotecnia
 - Diplomado en Administración y Ventas
 - Diplomado en Presentación Visual y Display
 - Diplomado en Prevención
 - Diplomado en Mantenimiento
 - Diplomado de Habilidades para Asistentes Ejecutivas
 - Escuela de Operaciones
 - Escuela de Procesos Corporativos
 - Diplomado para Formación de Instructores e-learning
 - Seminario de Desarrollo de Habilidades Gerenciales
 - Taller de Habilidades de Supervision

Cursos

Modalidad: Presencial o e-learning”

- Negociación y Manejo de Conflictos
- Liderazgo
- Empowerment
- Coaching
- Creatividad
- Motivación al logro de objetivos
- Comunicación Efectiva
- Administración de Proyectos
- Gestión del Liderazgo

Otros Servicios:

- Plan estratégico de Capacitación
- Consultoría en Capacitación
- Diseño Instruccional para cursos e-learning y presenciales
- Diseño Web

- Detección de Necesidades de capacitación.
- Consultoría en capacitación
- Diseño Instruccional
- Diseño Web
- Diseño y desarrollo de contenidos

3.10 Firma de convenio INEA (Instituto Nacional para la Educación de los Adultos) y Liverpool.

El 6 de mayo del 2011, en instalaciones de Liverpool, ubicadas en la Ciudad de México, se llevó a cabo la firma del convenio celebrado entre Liverpool y el INEA.

En este evento, Juan de Dios Castro Muñoz, director general del INEA entregó a José Calderón, director general de Liverpool, el reconocimiento Empresa Comprometida con la Educación de sus Trabajadores. Este reconocimiento se hace por el impulso que Liverpool ha dado a los proyectos que tiene con el INEA desde el 2006, con plazas comunitarias y círculos de estudio en los centros de trabajo donde se imparten asesorías para educación básica (primaria y secundaria), para los colaboradores de la empresa y sus familiares.

Continuando con su compromiso de apoyar con la educación de sus colaboradores, Liverpool renovó el convenio Cero Rezago Educativo con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Como testigos de honor, firmaron el convenio Juan de Dios Castro Muñoz, director general del INEA y José Calderón, director general de Liverpool.

Rosaura Denegre Vaught, delegada del INEA en el Distrito Federal y Alejandro Mora Gaytán, director corporativo de Recursos Humanos de Liverpool firmaron como responsables de la operación del proyecto, acompañados de Rosa María Buendía Cobo, coordinadora Regional Norte del INEA - DF, Jorge Rodríguez y Rodríguez, coordinador Regional Sur del INEA – DF, y Pedro Elu, rector de la Universidad Virtual Liverpool.

Durante el evento, Juan de Dios Castro, director general del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, reconoció la labor que realiza Liverpool en beneficio de su planta laboral y destacó que no sólo se beneficia la empresa, sino que todo México avanza en el abatimiento del rezago educativo que actualmente afecta a 33 millones de jóvenes y adultos mayores de 15 años.

Alejandro Mora Gaytán, director corporativo de Recursos Humanos de Liverpool, expresó su beneplácito por la firma de dicho convenio y subrayó que la educación es la única inversión

viable para lograr que tanto las empresas como las personas salgan adelante y cambien paradigmas que los lleven a mejorar sus actividades y relaciones interpersonales.

De igual manera, Rosaura Denegre Vaught, delegada del INEA en el Distrito Federal, reafirmó que con este tipo de convenios, empresas y trabajadores tienen beneficios mutuos, ya que mejora el nivel educativo del personal, elevando la productividad y la eficiencia, en tanto que los empleados tienen mayores posibilidades de mejorar su condición laboral. El apoyo que Liverpool continúa dando a la formación de sus colaboradores en todos los niveles, es un reflejo de su compromiso con la educación y con ello, contribuir a edificar un México mejor preparado y ciudadanos con más elementos para responder a las exigencias del entorno. Cabe señalar que en 2008 Liverpool signó un convenio con el INEA, para que su personal de bodegas, que no contara con su educación básica, pudiera incorporarse y concluir sus estudios en el sistema abierto del Instituto. Liverpool, empresa fundada hace 166 años, es la cadena número uno de tiendas departamentales en México, con 99 almacenes distribuidos en las principales ciudades del país, centros de distribución, bodegas, depósitos y varios centros comerciales.





Liverpool Chetumal

Capítulo IV. Jefatura de Cobranza

4.1 Experiencia profesional

4.1.1 Descripción del puesto actual.

Actualmente me desempeño como Jefe del departamento de Cobranza en el almacén Liverpool de la ciudad de Chetumal. La labor del departamento grosso modo es recuperar los adeudos de clientes que se han atrasado en el pago de sus cuentas, lo más rápido posible, al menor costo posible.

4.1.2 Perfil deseado

Experiencia en supervisión de cobranza telefónica, domiciliaria y a despachos externos; habilidades numéricas y de fácil trato social, organizado, dinámico y entusiasta, capaz de interactuar con clientes molestos para lograr acuerdos satisfactorios para la empresa; don de mando y habilidad para administrar y dirigir la cobranza interna y externa a través de despachos.

Debe ser una persona persuasiva, constante, dominante, firme en sus convicciones con habilidad para generar trabajo en equipo, con buena presentación, acostumbrado a trabajar bajo presión y sobre resultados.

Cargo:	Jefe de Cobranza.
Jefe inmediato:	Directora del almacén.
Relaciones de autoridad ascendentes:	Directora del almacén, Gerente del almacén (alterna)
Relaciones de autoridad descendentes:	Gestoras telefónicas, Gestor domiciliario.
Propósito del puesto:	Responsable de la recuperación de cartera administrativa, extrajudicial y judicial. Mantener los Índices de Cartera Vencida (ICV) de los diferentes productos que se manejan, en niveles inferiores a la media nacional.
Objetivos del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Eficientar la recuperación de cartera

	<p>morosa, tanto interna como la que está en poder de despachos externos y lograr las metas de recuperación establecidas para cada tipo de cartera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las pérdidas por incobrabilidad en el nivel más bajo posible de acuerdo a normas y políticas de la empresa. • Fomentar el trabajo en equipo y la obtención de resultados a través de la retroalimentación y capacitación constante. • Conservar y cuidar la buena imagen de la empresa en el trato con los clientes y despachos. • Vigilar el cumplimiento del Código de Ética de Liverpool por parte del personal a su cargo y los despachos. • Corregir y sancionar cualquier desviación, anomalía o falta en la operación y administración de la cartera en poder de despachos externos involucrando a personal del Corporativo de Cobranza.
<p>Funciones específicas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar cumplimiento de metas de recuperación de cartera interna y externa. • Supervisión constante, poniendo especial atención en: Avance de recuperación, Estrategias de Cobranza, Seguimiento de saldos mayores de \$50,000.00, Ingreso oportuno de pagos, Seguimiento de promesas rotas, Gestión domiciliaria, Investigación y localización de deudores, Captura de gestiones, Avance de procesos judiciales, etc. • Elaborar informe de supervisión por cada visita realizada a los despachos, con observaciones, acuerdos, implementación de acciones especiales de cobranza y fechas compromiso. • Capacitación periódica al personal interno y a los despachos externos. • Dar seguimiento especial a la recuperación de cuentas en precastigo. • Integrar el soporte fiscal del castigo de cuentas con saldos mayores de \$30,000 UDIS, de acuerdo a política interna vigente. • Aplicar en tiempo y forma quitas de la cartera extrajudicial en el sistema de crédito, así como los descuentos que se hubiesen

	<p>negociado con clientes en cartera administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a despachos información adicional que les permita mejorar su recuperación. • Atender a clientes en cartera morosa en poder de despachos externos. • Revisar los listados mensuales de recuperación y tramitar el pago de honorarios. • Coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos del departamento de cobranza y de la empresa. • Realizar la venta de mercancía adjudicada o en dación, en el menor tiempo posible y con apego a las Políticas y Procedimientos vigentes.
Funciones adicionales	Fomentar un clima laboral saludable, con el fin de aumentar la efectividad organizacional.

4.1.3 PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS

Departamentos de crédito	Solicitar aclaraciones y contratos de clientes morosos.
Crédito Corporativo	Aplicación de transacciones monetarias, que son operaciones manuales, resultado de negociaciones con los tarjetahabientes.
Cobranza Corporativo	<p>Seguimiento de demandas, pago de honorarios, aclaraciones, soporte de castigo, etc.</p> <p>Altas y Bajas de Despachos.</p> <p>Autorización de negociaciones especiales.</p> <p>Envío de reportes del análisis de cuentas castigadas.</p>
Control Buró de Crédito (Corporativo)	Solicitar actualizaciones o correcciones de la información reportada al Buró Nacional de

	<p>Crédito de clientes que así lo requieran.</p> <p>Solicitando información de domicilios alternos.</p>
Coordinación de Prevención de Pérdidas	Gestión de cargos fraudulentos a cuentas de clientes.
Seguros	Reclamación del seguro de clientes fallecidos para su abono a la cuenta.
Bodegas o áreas de stock	<p>Para solicitar información de domicilios alternos (a donde se ha entregado mercancía).</p> <p>Para mantener bajo resguardo el inventario de bienes embargados.</p> <p>Resguardo de expedientes de clientes, pagarés, para comprobar la compra o su uso en juicios mercantiles.</p>
Auditoría de ventas	Para solicitar pagarés para los procesos judiciales.

4.1.4 PRINCIPALES RELACIONES EXTERNAS

Despachos Externos	Para incrementar la recuperación de cartera vencida, renovación de fianzas, pago de honorarios y seguimiento a demandas.
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 Departamento de Cobranza

4.2.1 VISIÓN del departamento de Cobranza de Liverpool

Ser el mejor grupo de profesionales de cobranza en México, cuyo desempeño sea un modelo a seguir para todos los otorgantes de crédito y empresas dedicadas a la recuperación de cartera.

4.2.2 MISIÓN del departamento de Cobranza de Liverpool

Somos el área líder en el mercado de recuperación de cartera, eN constante desarrollo humano y tecnológico; manteniendo a nuestros clientes en posibilidad de compra, dentro de un trato respetuoso y de calidad, ofreciendo diversas alternativas y soluciones de pago de forma oportuna, enfocadas siempre a la regularización del adeudo.

Brindamos a los accionistas y colaboradores, rentabilidad y seguridad en el negocio; como resultado del apoyo y compromiso de cada uno de los integrantes del área de cobranza.

4.2.3 OBJETIVOS del departamento de Cobranza de Liverpool

Objetivo General. Mantener la cartera vencida con los índices de morosidad más bajos posibles con el menor costo para la empresa y con un bajo nivel de incobrabilidad, además de conservar una excelente imagen ante los clientes apegándonos al Código de Ética del área y de la empresa.

Objetivo de la Cobranza Interna. Mantener al cliente en condición de compra.

Objetivo de la Cobranza Externa. Recuperar los adeudos de los clientes lo más pronto posible y al menor costo.

4.2.4 Código de ética del Departamento de Cobranza de Liverpool

Todo el personal que se dedique a la recuperación de cartera, deberá apegarse al Código de ética de las obligaciones para con los deudores y público en general, formalmente enunciado por la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos A. C. (APCOB), y el departamento de Cobranza de Liverpool no es la excepción.

Objetivo del Código de Ética. Definir el marco regulatorio bajo el cual se rigen todos los colaboradores, tanto internos como externos durante el desempeño de sus actividades.

El apego al siguiente Código de Ética de Cobranza permite una relación transparente y respetuosa con el cliente, y asegura que todas las acciones cumplan con los valores del área de cobranza.

4.3 CÓDIGO DE ÉTICA DE COBRANZA

- Identificarse plenamente siempre que se haga una gestión de Cobranza, ya sea telefónicamente, por visita personalizada o por escrito.
- No se realizará requerimiento de pago con menores de edad o personas de la tercera edad.
- El cobro de una deuda es un derecho legítimo, como lo es también el respeto a la dignidad de clientes y deudores.
- El contacto con el cliente debe ser en horarios y lugares adecuados. Se consideran adecuadas las labores de cobro que se efectúan entre las 07:00 y las 22:00 horas. Se consideran lugares adecuados los domicilios de casa, trabajo, adicionales y referencias.
- Está prohibido el uso de lenguaje obsceno o palabras altisonantes.
- Está prohibido amedrentar, engañar o amenazar a los clientes.
- Las gestiones de cobro deben hacerse con el propósito de negociar el pago de las deudas, no con la intención de molestar o amenazar a los deudores o a las personas que atiendan.
- No se debe publicar ninguna "lista negra de deudores" ni generar registros especiales, distintos a los que establecen las leyes para hacer del conocimiento general la negativa de pago de los deudores.
- No engañar al deudor con el argumento de que al no pagar su deuda, comete delito sancionado con privación de la libertad, ni hacerle creer con falsos escritos de demanda o notificaciones judiciales, que se ha iniciado un juicio en su contra.
- No ofrecer bonificaciones, cancelación de intereses o comisiones, con la finalidad de obtener el pago de la deuda, sin que estas acciones estén debidamente autorizadas por el personal facultado.
- Toda la información a la que se tenga acceso de los clientes, sólo deberá ser utilizada para los fines específicos de cobranza.
- No incrementar las deudas con cargos no autorizados por la legislación vigente o por el contrato celebrado entre el deudor y LIVERPOOL.
- No utilizar formatos o papelería que simulen instrumentos legales. Los colaboradores no deben hacerse pasar por representantes legales si no lo son y tampoco utilizar nombres o títulos falsos.
- No enviar correspondencia a los deudores con leyendas exteriores que hagan mención que se trata de una cobranza. Esto no obliga a los colaboradores externos a omitir su nombre o razón social en su calidad de remitente.
- No utilizar carteles, anuncios o cualquier medio impreso en lugares públicos, o en el exterior de los domicilios de los deudores en los que se haga referencia a su adeudo.
- Se deberá proporcionar al deudor, de requerirlo, toda la información disponible sobre la integración de su saldo.
- El área de cobranza deberá ser receptora de las quejas, comentarios o sugerencias de los deudores, dando el adecuado seguimiento y solución, informando del resultado al interesado.

- En los casos en que se hayan embargado o recibido bienes en dación de pago, (siendo esta acción el último recurso deseado de cobranza) y que se exceda el monto del adeudo y de los gastos y costas de Cobranza, se deberá reintegrar dicho excedente al deudor.
- Los colaboradores tanto internos como externos deben abstenerse de establecer alguna relación sentimental entre sí o con los deudores con la finalidad de evitar conflictos de interés personal que afecten el ambiente de trabajo u ocasione favoritismos, acoso sexual o conductas que dañen la calidad moral de las personas directamente relacionadas o a terceros.

Todos los colaboradores tanto internos como externos deberán entender, aceptar, respetar y firmar el Código de Ética como una condición para el inicio de sus actividades.

PERSONAL INVOLUCRADO

Aplica a todas las personas que realizan labores de cobranza a clientes de las empresas del grupo Liverpool y que por su libre voluntad se comprometen a respetar este Código de Ética para mantener una buena imagen con los clientes. Estas personas se clasifican en colaboradores internos y externos.

Colaboradores internos. Son todas las personas que forman parte de la estructura operativa en cualquiera de las empresas del grupo Liverpool.

Colaboradores externos. Son aquellas personas ajenas a la estructura operativa de las empresas del grupo Liverpool, que no mantienen una relación laboral directa y que solo están ligadas en el objetivo de recuperación de cartera vencida a través de un contrato independiente de prestación de servicios.

4.4 VALORES DE COBRANZA

Conforman la actitud que se asume ante los clientes, colaboradores, autoridades y la comunidad en general, formando parte de la Cultura Organizacional de la empresa.

Respeto. Dar al cliente un trato profesional, digno y respetuoso, sin importar el grado de morosidad en que se encuentre su cuenta de crédito.

Firmeza. Concretar acuerdos en tiempo y monto, de forma clara y concisa. Nunca de forma agresiva.

Saber Escuchar. Identificar de manera clara la causa que originó el atraso de la cuenta de crédito, con el propósito de ofrecer al cliente la mejor alternativa de solución de acuerdo a sus requerimientos y posibilidades.

Disciplina. Desempeñar nuestra labor con apego a políticas y procedimientos.

Trabajo en Equipo. Aportar y coordinar ideas, trabajo y acciones en conjunto para el logro de los objetivos comunes del área.

Equidad. Dar el mismo trato y alternativas de solución a todos los clientes independientemente de su condición social y/o económica.

Productividad. Dar el máximo esfuerzo en cada una de las actividades asignadas, haciendo uso óptimo del tiempo y recursos asignados.

Calidad. Brindar al cliente un servicio que supere sus expectativas a través de una mejora continua.

Esfuerzo. Buscar permanentemente mejores alternativas para la disminución de cartera vencida.

Honestidad. Labor apegada en todo momento a los principios y valores universales.

Lealtad. Congruentes en lo que hacemos, lo que debemos hacer y lo que la empresa nos requiere.

Responsabilidad. Asumir nuestros resultados y desempeño con un claro análisis de contribución y compromiso.

4.5 Organismo regulador (CONDUSEF)

Las empresas prestadoras de servicios financieros están reguladas por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). A continuación una breve semblanza de dicha institución:

Su nombre oficial es:

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Es una institución pública dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se dedica a dos tipos de acciones:

Preventivas. Orientar, informar, promover la Educación Financiera.

Correctivas. Atender y resolver las quejas y reclamaciones de los usuarios de servicios y productos financieros.

Los compromisos de la CONDUSEF son:

- Fomentar la Educación Financiera entre la población.
- Continuar con el desarrollo de productos y herramientas que apoyen, asesoren y orienten a los usuarios de servicios financieros.
- Buscar siempre una relación justa y equitativa entre los usuarios y las instituciones financieras.

MISIÓN de la CONDUSEF

Promover y difundir la educación y la transparencia financiera para que los usuarios tomen decisiones informadas sobre los beneficios, costos y riesgos de los productos y servicios ofertados en el sistema financiero mexicano; así como, proteger sus intereses mediante la supervisión y regulación a las instituciones financieras y, proporcionarles servicios que los asesoren y apoyen en la defensa de sus derechos.

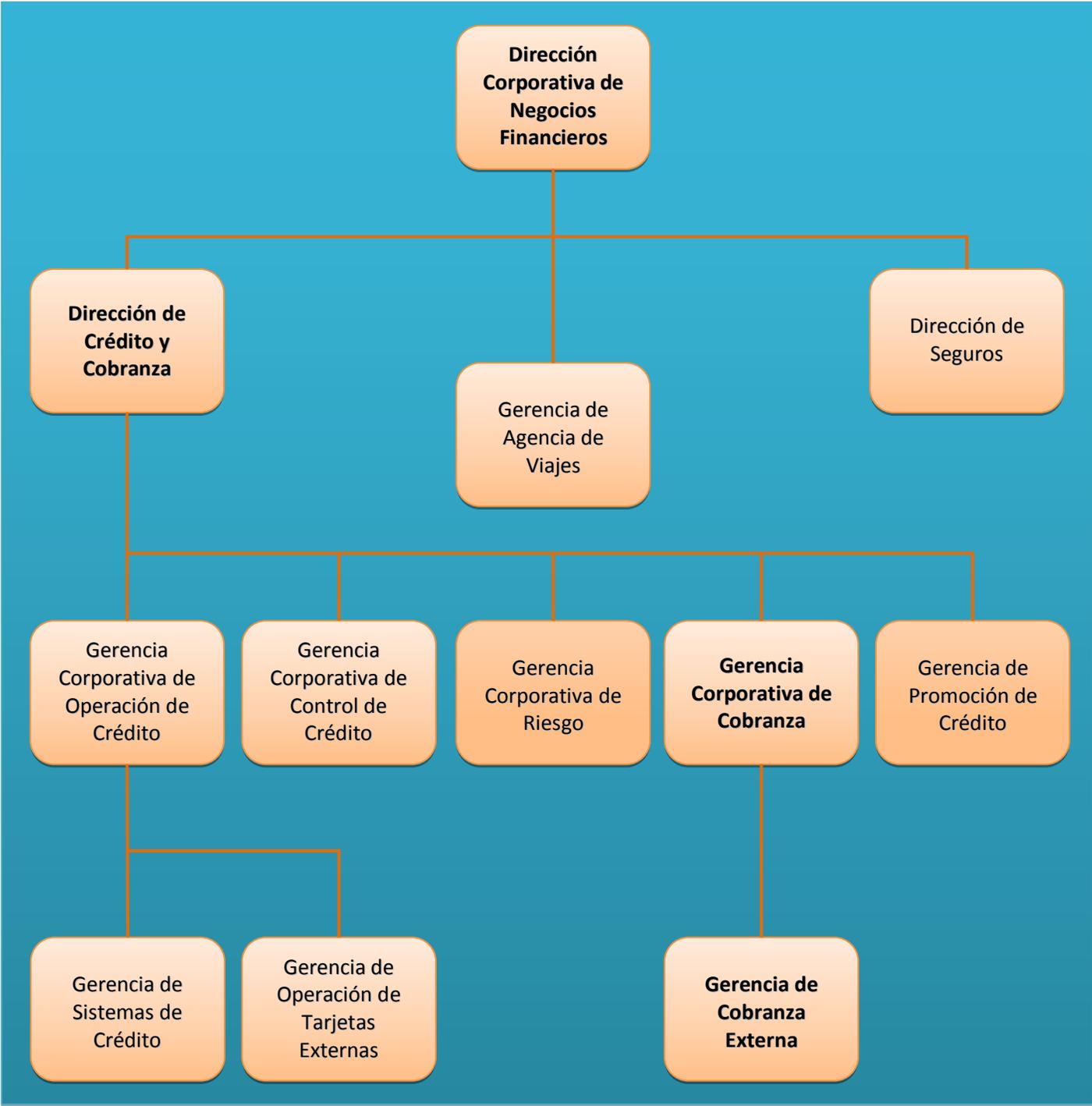
Consolidar al interior de la Comisión Nacional una cultura institucional que fortalezca la transparencia, el combate a la corrupción y la construcción de condiciones que posibiliten la igualdad política, económica, social y cultural de mujeres y hombres

VISIÓN de la CONDUSEF

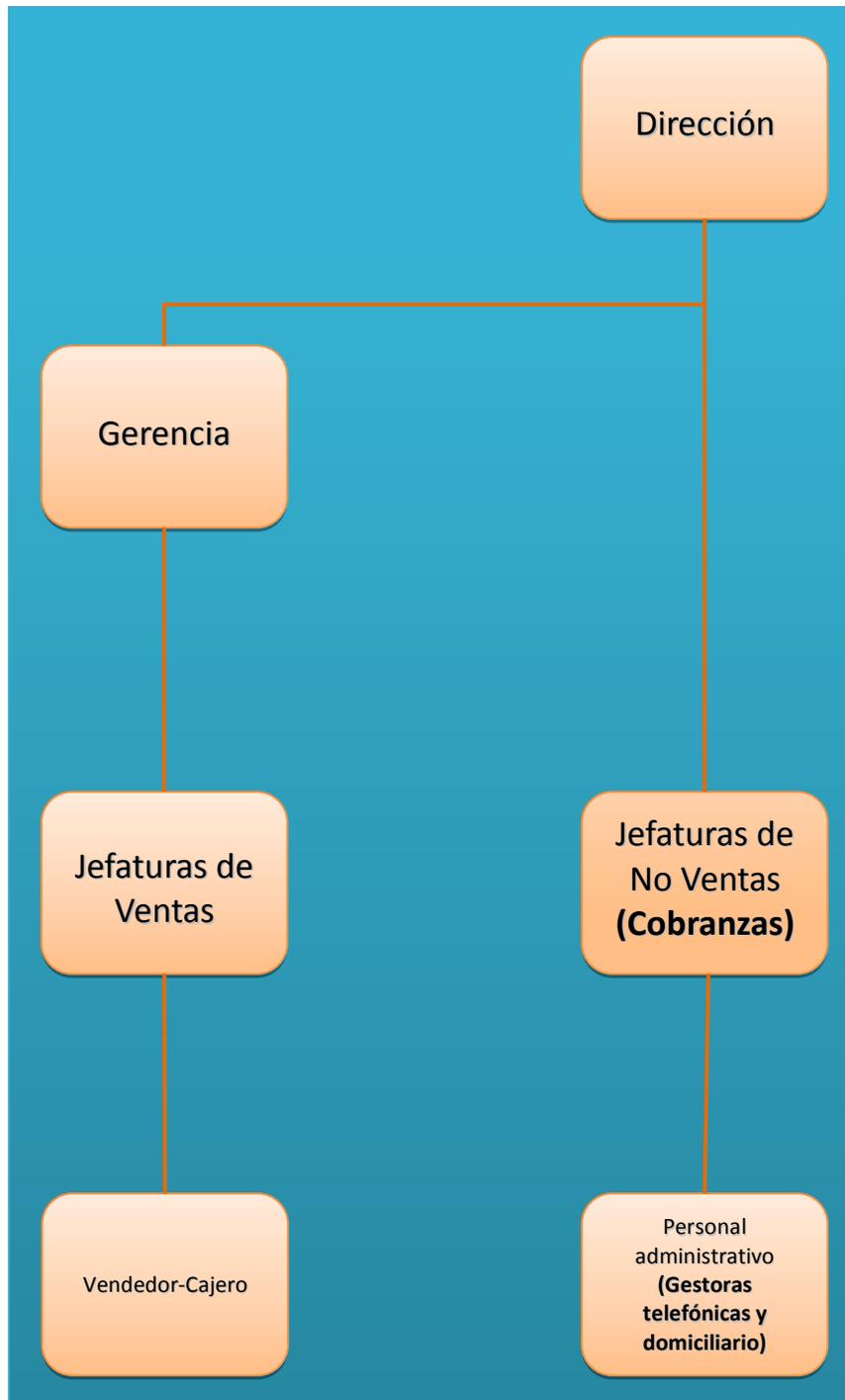
Ser una institución pública especializada en materia financiera, que promueve entre la sociedad conocimientos y habilidades que le permiten tomar decisiones adecuadas para el ahorro constante y el pago responsable; y un organismo efectivo para la protección y defensa de los intereses y derechos de los usuarios ante las instituciones financieras, contribuyendo, de esta manera, al sano desarrollo del sistema financiero mexicano.

Tener arraigada una cultura institucional basada en la transparencia, el combate a la corrupción y la igualdad entre mujeres y hombres

4.6 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS FINANCIEROS.



4.7 ORGANIGRAMA CONDENSADO DEL ALMACÉN CHETUMAL (CADENA DE MANDO).



4.8 JEFE DE COBRANZA

Es el encargado del departamento de cobranzas y sus funciones y esfuerzos, están encaminados a la recuperación y regularización de la cartera vencida, al menor costo, dejando al cliente en condiciones de compra. Desarrolla actividades administrativas y de análisis de la cartera, para la elaboración de estrategias y planes de recuperación, aprovechando al máximo los recursos materiales y humanos con los que cuenta.

La *cartera vencida* es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Está compuesta por créditos cuyos cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, y que regularmente están calculados a una fecha de corte fija mensual.

Por el contrario, la *cartera vigente* representa todos aquellos créditos que están al corriente en sus pagos, tanto de principal, como de intereses, o bien, que habiéndose reestructurado, cuentan con evidencia de pago sostenido.

Existen 4 formas para que una cuenta salga de cartera vencida, y estas son (en orden de menor a mayor costo para la empresa): Pagando la cantidad vencida, liquidando el saldo total, reestructurando o castigando la cuenta.

Las dos primeras formas no requieren de mayor explicación.

La *reestructura* es el cambio de las condiciones de venta a crédito originalmente pactadas, modificando plazos e importe de pagos, para los cuales normalmente se cuenta con diferentes opciones o planes, que no son otra cosa que las condiciones especiales de pago para apoyo a clientes con dificultades para dar cumplimiento a sus pagos mensuales.

Así mismo, existen condiciones y restricciones, tanto para la reestructuración de las cuentas, como para las que ya lo están. Dichas restricciones se refieren al uso posterior del crédito y a los pagos en tiempo y forma de las nuevas mensualidades.

Las responsabilidades del jefe de cobrazas al momento de reestructurar una cuenta son:

Negociar con cliente en forma telefónica o presencial, el monto del anticipo, el pago mínimo y plazo de la reestructura. Por lo general se le solicita al cliente el pago de un porcentaje del saldo total, a manera de anticipo del convenio.

Solicitar una identificación oficial con fotografía y elaborar el pagaré de reestructura, capturando todos los datos solicitados en el formato establecido para este propósito.

En caso necesario, hace el cálculo manual de las mensualidades con los factores del sistema de Crédito.

Recaba la firma del cliente en el convenio de reestructura y anexa copia de la identificación.

Actualiza los datos demográficos y teléfonos en el sistema de crédito, para facilitar la posterior localización del cliente en caso de que volviera a incurrir en atrasos, además de ser obligación de los usuarios de crédito la actualización de su información personal cada vez que esta cambie.

Restringe temporalmente la cuenta para que no se le puedan realizar cargos por compras o uso de los cajeros automáticos, en los casos en que la reestructura se otorgue con condiciones regulares. Restringe definitivamente el uso del crédito, en caso que la reestructura se otorgue con condiciones especiales. En ocasiones y por campaña, se autorizan condiciones especiales para las reestructuras, con la intención de hacerla mas atractiva a los clientes y lograr una mejor recuperación, sin que se restrinja definitivamente el uso del crédito.

Posterior a la formalización del convenio, el jefe de cobranzas realiza la aplicación contable en el sistema de crédito, haciendo el respectivo abono para liquidar virtualmente el adeudo, y los consiguientes cargos para generar nuevamente el saldo, ya sin atraso.

Para las cuentas castigadas no se deberán ingresar transacciones de reestructura en el sistema de crédito debido a que los saldos solo son informativos. Únicamente se deberá registrar el convenio en el historial de cobranza de la cuenta y vigilar su cumplimiento.

En las cuentas reestructuradas con vencimiento a partir 1 día, se deberá hacer una labor de cobranza más estrecha e insistir en el pago inmediato del saldo vencido.

Las cuentas liquidadas podrán desbloquearse por los Jefes de Crédito o Cobranza cuando hayan pagado oportunamente o hayan registrado morosidades **menores a 90 días**, previa verificación y actualización de la información demográfica del cliente.

En caso de identificar riesgo en las cuentas, deberá validarse el límite de crédito y en su caso solicitar la reducción por conducto de su coordinador de zona.

La siguiente forma en que una cuenta puede salir de cartera vencida es castigándola contablemente.

Las cuentas castigadas son las cuentas de crédito que se aplican contra la reserva de cuentas incobrables, una vez que ha concluido el proceso automático o manual de castigo.

La reserva de cuentas incobrables es una reserva líquida que se utilizara en caso de que la empresa contraiga una posible deuda en un futuro. Una cuenta incobrable es la que se registra pero se paga posteriormente. En caso de un retorno, se invierte esta operación (en caso de que la deuda sea pagada), se invierte la cancelación y se trata como un ingreso normal a la cuenta.

Estas cuentas no cambian los registros contables, y forman parte del activo de la empresa, son futuras, por lo tanto no importa si son menores o mayores a las estimaciones, aunque las estimaciones solo por ser aproximados si poseen cierto margen de error.

El castigo manual es el iniciado por personal del Corporativo de Cobranza, a solicitud de los Jefes de Cobranza, por motivos: fallecimiento, máxima recuperación o fraude.

El castigo automático es producto de acciones automatizadas, generadas por el sistema de Crédito en base a parámetros previamente establecidos.

Al castigar una cuenta, pasa a ser pasivo y ésta se vuelve deducible de impuestos, es por eso que es responsabilidad ineludible del jefe de cobranza, soportar el castigo de acuerdo con la política vigente y reportar al Corporativo de Cobranza los meses vaya completando. No deberá haber atrasos mayores a dos meses en el soporte de castigo.

El castigo manual solo podrá ser operado por la Gerencia Corporativa de Cobranza o la Gerencia de Cobranza Externa. A una cuenta castigada no se le devolverá por ningún motivo el uso del crédito.

La política interna para el soporte de las cuentas en estatus de castigo se actualiza regularmente cada vez que existan cambios fiscales y/o contables que afecten su contenido.

Integrar el soporte de todas las cuentas castigadas, consistente en:

Formar el archivo del expediente por cada cuenta, el cual, por lo general esta formado por el contrato de apertura de crédito, por lo menos una cédula de incobrabilidad del abogado o despacho que trabajó la cuenta, donde se dictamina la razón de la imposibilidad práctica de cobro. El registro interno de las gestiones y seguimiento a la cobranza de la cuenta en particular. En caso de fallecimiento del titular de la cuenta, copia certificada del acta de defunción, en casos de imposibilidad de conseguir copia certificada se podrá anexar copia simple. En caso en que no se localice el contrato de apertura se podrá sustituir con la Carta del jefe de crédito explicando que no se encontró la solicitud. De manera opcional, cualquier otro

documento (fianza, pagaré, registro de firma, cédulas de incobrabilidad adicionales, etc.), que forme parte del otorgamiento de crédito o del soporte de cobranza.

Se debe iniciar la integración de expedientes para el soporte de castigo dentro de los primeros diez días del mes siguiente al castigo.

Enviar al Corporativo de Cobranza las cuentas que califican para ser castigadas manualmente por concepto de: Fallecimiento, máxima recuperación o fraude.

La empresa, por conducto del jefe de cobranzas deberá custodiar los soportes de castigo durante los **siguientes 10 años**.

El jefe de cobranzas solicitará al de crédito los documentos que demuestren el origen del crédito.

Al soportar el castigo, el jefe de cobranzas tiene que alinearse a las disposiciones y reportar a diferentes instancias superiores, como la Coordinación de cobranzas, quien deberá verificar que todas las cuentas castigadas tengan un proceso de cobranza consistente. La cobranza debe ser secuencial, ordenada y progresiva; y solo se puede suspender cuando se hayan agotado todas las posibilidades de cobro.

Supervisar que las cuentas castigadas dispongan del soporte completo, de acuerdo a la política interna y que se continúe con la gestión de cobranza. *El hecho de haber integrado completamente un expediente de castigo, no significa que se suspenderá la cobranza.*

Otra instancia a la que se debe reportar es a la Gerencia de Cobranza Externa, quien deberá vigilar que se complete oportunamente el soporte de castigo. Deberá evaluar, autorizar y

procesar los castigos manuales, conservando la documentación de soporte correspondiente por un periodo de 10 años.

La Gerencia Corporativa de Cobranza será la encargada de vigilar la correcta aplicación de la política vigente y decidir sobre cualquier situación no prevista en la misma.

El castigo se procesará en forma automática, una vez cumplidos los parámetros de morosidad y requisitos mínimos de pago establecidos en el sistema.

Para que el castigo se realice por etapas que se identifican por medio de estatus numéricos. Los estatus de castigo son los siguientes:

0	= Sin proceso de castigo
1	= Potencial
2	= Pendiente
3	= Manual
4	= Bloqueado
5	= Inicial (completado manual o automáticamente)
9	=. Cuenta abandonada

Las etapas del proceso automático son las siguientes:

En estatus Potencial < **1** > están todas las cuentas que en su última fecha de corte registraron simultáneamente una morosidad de 8 meses y meses sin el requerimiento mínimo de pago de 0 ó mayor. Estas dos condiciones son necesarias para que las cuentas inicien el proceso automático de castigo.

Ingresan al estatus Pendiente < 2 > todas las cuentas que en su fecha de corte anterior, registraron estatus de potencial < 1 > y que en su fecha de corte actual continúan con una morosidad de 8 meses y meses sin el mínimo requerido de pago de 1 ó mayor.

El proceso automático de castigo se interrumpirá y será puesto a < 0 >, si durante las etapas de Potencial y Pendiente la cuenta recibe un pago que represente al menos el 5% del importe a pagar en el mes.

Para detonar el estatus **Inicial < 5 >** el día último de siguiente mes, todas las cuentas que tengan estatus de castigo Pendiente < 2 >, pasarán a la etapa Inicial. En esta etapa se completa el proceso automático de castigo y se generan los siguientes cambios en las cuentas de crédito:

El estatus de castigo cambia de < 2 > a < 5 >.

El estatus de la cuenta cambia de "A" a "Z".

El límite de crédito es puesto a ceros.

La línea de crédito se califica como marginal y de alto riesgo.

Se registra la fecha del castigo en la pantalla creada para este fin.

Se registra la razón de castigo automático en todas las cuentas castigadas.

El código de razón de cobranza (que es la razón por la que entró en cobranza, y puede ser por defunción, cheque rebotado, fraude, atraso en sus primeros meses, etc) cambia de < 5 > a < 8 > cuenta en castigo.

Se crea un "saldo espejo" por cada plan y concepto de: capital, interés financiero, gastos de cobranza, etc.; mismo que permanecerá inalterable hasta que la cuenta sea depurada del sistema o sea liquidada.

Se genera la transacción contable CASTIGO, por el total del saldo castigado.

Se restringen definitivamente las cuentas con un código de bloqueo inamovible en los campos destinados para este fin.

Se genera el reporte de cuentas castigadas y se sube al sistema de reportes "Control D".

Todas las cuentas castigadas en forma automática tendrán la misma razón de castigo, independientemente de la causa que lo originó.

Para el castigo manual, en casos de fallecimiento, máxima recuperación y fraude, la Gerencia Corporativa de Cobranza podrá castigar manualmente estas cuentas, antes de que cumplan los parámetros de morosidad establecidos en el sistema.

El castigo manual deberá ser capturado por el Corporativo de Cobranza a más tardar el día 25 de cada mes.

Se deberá ingresar la razón de castigo al sistema de crédito, en la pantalla correspondiente. Los códigos de razón de castigo manual son los siguientes: F1 = Fallecido; F2 = Máxima recuperación; F3 = Fraude; F4 = Otros.

En caso de fallecimiento del titular de la cuenta, si tiene el seguro vigente se deberá proceder, en caso de que los familiares del cliente fallecido, hayan iniciado el trámite para el cobro del seguro se deberá esperar a que se aplique el pago a la cuenta de crédito. Si el trámite no ha sido iniciado, el personal de cobranza deberá solicitar a los familiares Copia Certificada del Acta de Defunción y enviarla al Corporativo de Cobranza para tramitar el pago del seguro a la cuenta de crédito.

No se deberá cobrar el adeudo a los familiares del tarjetahabiente fallecido, a menos que se hubiesen realizado compras posteriores a la fecha de la defunción.

Si después de la aplicación del pago del seguro, quedara saldo menor al marcado por la política, el jefe de cobranzas tendrá la prerrogativa de bonificarlo, desglosando previamente el IVA.

Si después de la aplicación del pago del seguro el saldo fuera mayor al marcado por la política interna, se deberá solicitar el castigo manual al Corporativo de Cobranza, mediante el envío de la fotocopia del acta de defunción

La documentación requerida para el castigo manual será diferente, dependiendo de la razón por la que se castigó la cuenta.

En caso de fallecimiento, se deberán imprimir las pantallas del sistema de cobranza y copia certificada de acta de defunción, en su defecto copia simple si resultara imposible obtener la copia certificada.

En el caso de máxima recuperación se deberán imprimir las pantallas del sistema de cobranza y copia del convenio celebrado con el cliente o una relación escrita de los bienes recibidos y vendidos que fueron aplicados a la cuenta y con los cuales se considera finiquitada.

Para los fraudes se deberán imprimir las pantallas del sistema de cobranza y los documentos suficientes que acrediten que se trata de un fraude y que no se puede seguir un proceso regular de cobranza.

Los fraudes que corresponden a este apartado, son los que se generan por la apertura de créditos con documentos falsos o robados y que tenemos la evidencia suficiente para acreditarlo de esa manera; por esa razón no se sigue un proceso normal de cobro.

El jefe de cobranzas a principio de cada mes recibe del Corporativo de Cobranza la relación de cuentas castigadas en el mes inmediato anterior y deberá proceder a integrar el soporte fiscal correspondiente.

Solicita al jefe de crédito el Original o copia de los contratos de crédito y cualquier otro documento que demuestre su originación (comprobantes, registro de firmas, etc.)

El soporte se integra con la siguiente documentación:

Por lo menos una cédula de incobrabilidad de un despacho externo dictaminando la razón de la imposibilidad práctica de cobro.

Impresión de la evidencia de cobranza y seguimiento interno donde aparecen las últimas gestiones realizadas.

En cuentas gestionadas por localizadores externos, el informe de la localización negativa (el cual puede considerarse como una cédula de incobrabilidad).

En caso de fallecimiento del titular de la cuenta, preferente copia certificada del acta de defunción.

Original o copia del contrato del crédito y cualquier otro documento que demuestre el origen de dicho crédito (comprobantes, registro de firmas, etc.) O CARTA DEL JEFE DE CRÉDITO EN LA QUE MANIFIESTE QUE NO HAY EXPEDIENTE

Cualquier otro documento adicional devuelto por el abogado como: boletas de venta, pagarés, convenios, cédulas de incobrabilidad adicionales, etc.

Verifica que las cuentas castigadas estén asignadas a un despacho de cartera castigada y de no ser así hace la asignación correspondiente.

Reporta mensualmente al Corporativo de Cobranza el avance del soporte de castigo, el cual no debe tener más de dos meses de atraso.

Archiva la relación mensual de cuentas castigadas, así como el soporte de cada cuenta por un periodo de 10 años.

Aun cuando las cuentas ya tengan el soporte mínimo requerido, **continúa complementando** el expediente con las posteriores cédulas de devolución de los despachos que sigan la labor de cobranza.

4.9 Vinculación de las asignaturas de Formación Profesional con el desempeño del Jefe de Cobranzas.

Todas las materias tienen directa o indirectamente, algún nivel de aplicación en el desempeño diario de las labores de cualquiera de los egresados; desde algo tan cotidiano como las **Matemáticas** al desglosar el IVA de una factura por pagar; o la **Escritura y comprensión de textos**, al recibir o redactar apropiadamente un correo electrónico, memorándum, etc., hasta algo más complejo, como la implementación de un **plan estratégico** para la recuperación de cartera en condiciones especiales de atraso.

Muchas veces no nos damos cuenta y mucho menos le damos el debido crédito a dónde adquirimos cierto conocimiento, quién y cuándo nos lo enseñó, cómo nos lo enseñó y para qué tanto nos ha servido. Es por ello que a continuación, me refiero a solo algunas de las asignaturas del programa de estudios, y su aportación en mi desempeño profesional como Jefe de Cobranzas.

Administración. La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Cada Jefe de departamento, incluyendo al de Cobranza, es responsable de administrar el área a su cargo, siempre con la encomienda de minimizar los costos y maximizar los beneficios.

Inglés. Todo profesionalista debe procurar mantenerse actualizado y a la vanguardia en su área del conocimiento. Lamentablemente, mucha de la nueva información que se genera está en inglés. También los programas (software) más avanzados, y que nos proveen de herramientas muy útiles para el desempeño de nuestra labor, están en ese idioma, por lo que ha sido fundamental y muy práctico dominar dicho lenguaje, por lo menos al nivel que nos exige la carrera.

Contabilidad básica y administrativa. Los conceptos básicos de la Contabilidad son parte del día a día del jefe de cobranzas, ya que muchas de las negociaciones a las que se llega con los clientes atrasados, derivan en el refinanciamiento de su adeudo, lo que implica movimientos monetarios (cargos y abonos) para ajustar el pago mínimo mensual de forma que se adapte a las necesidades actuales del cliente.

Microeconomía. Nos ayuda a comprender mejor las necesidades, preferencias y en general el comportamiento del consumidor, en este caso, el usuario de servicios financieros. Una de las principales encomiendas de aquel que labora en cobranza, es: Recuperar el adeudo lo más rápido posible, al menor costo posible. Esto implica presentar opciones a los clientes, que se salgan de su curva de indiferencia (ya que probablemente le deben a más de una institución) e inclinen la decisión de pago hacia nosotros, habiendo antes, analizado las opciones que se le propongan, para reducir el costo a la empresa, y finalmente, maximizar las utilidades.

Matemáticas financieras. El aporte de esta asignatura a la labor diaria del Jefe de Cobranza es de suma importancia y de uso constante, ya que, como mencioné en las aportaciones de *Contabilidad básica y administrativa* y *Microeconomía*, las negociaciones con los clientes morosos por lo general derivan en refinanciamientos, también conocidos como reestructuras, y que implican uno de los principales conceptos de las Matemáticas financieras; el interés compuesto, ya que en la actualidad, casi todos los financiamientos contemplan este tipo de interés.

Liverpool maneja los financiamientos de tipo revolvente, como el llamado segmento presupuesto, así como en el segmento de disposiciones de efectivo. También maneja plazos fijos, meses sin intereses y algunas otras modalidades de crédito diferentes; y que como el principal negociador del departamento, es necesario conocer y saberlas calcular, sobre todo porque a veces nos toca negociar con clientes que prestan especial atención a cómo se generan, generaron o generarán los intereses que harán que aumente su saldo.

Es cierto que en la actualidad las computadoras se encargan del cálculo de los intereses, amortizaciones, disminución o aumento del capital, etc, pero es necesario conocerlas y saber

calcularlas, ya que en sobradas ocasiones dichos cálculos los tenemos que realizar manualmente.

Macroeconomía. Los temas macroeconómicos se refieren a aspectos concretos del funcionamiento general de una economía sin considerar aspectos o problemas particulares. En ese sentido los modelos macroeconómicos y las políticas macroeconómicas tratan de representar aspectos como el crecimiento económico, el desempleo y la evolución de los salarios, la inflación, la balanza comercial, los impuestos y los tipos de interés entre otros aspectos. El crecimiento económico a su vez, considera los factores que determinan el aumento de la producción, la renta o en general de los indicadores económicos de un país o región, a largo plazo. El desempleo es un fenómeno presente en las economías actuales y constituye uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan, poniendo de manifiesto la incapacidad de las economías de generar situaciones en las que existan puestos de trabajo para todo aquel que desee trabajar. El estudio macroeconómico del desempleo comprende el significado del mismo en la economía, su medición, las causas que lo generan y las manifestaciones del desempleo en una sociedad. Cuestiones que no le pueden ser ajenas a un Jefe de Cobranzas, ya que, como responsable de la cartera, debe conocer el impacto que éstos factores tendrán sobre la recuperación de la cartera y el Índice de Cartera Vencida, ya sea en niveles municipales, estatales, nacionales e incluso internacionales, p. ej, el Efecto Dragón, la Crisis Bursátil Norteamericana del 2008, entre otros.

Desarrollo Económico Regional. Como chetumaleño y estudiante de ésta asignatura, ha sido interesante ser testigo de los cambios de la vocación económica de la región, originalmente agrícola, después comercial, y finalmente burocrática, aunque con el intento constante y fallido de infundirle vocación turística. La forma en que esto ha impactado los flujos de dinero, y esto a su vez a la cartera vencida es importante conocerlo, y necesario para anticiparse con estrategias tanto a las épocas de mayor liquidez de cada año, como a las de vacas flacas.

Estadística. Nos auxilia para tratar de predecir el comportamiento de la cartera, ya que estudia la recolección, análisis e interpretación de datos de una muestra representativa, ya sea para ayudar en la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional.

La estadística descriptiva, se dedica a la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio. Los datos pueden ser resumidos numéricamente o gráficamente. Ejemplos básicos de parámetros estadísticos son: la media y la desviación estándar. Algunos ejemplos gráficos son: histograma, pirámide poblacional, gráfico circular, entre otros.

La estadística inferencial, se dedica a la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociadas a los fenómenos en cuestión teniendo en cuenta la aleatoriedad de las observaciones. Se usa para modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca de la población bajo estudio. Estas inferencias pueden tomar la forma de respuestas a preguntas si/no (prueba de hipótesis), estimaciones de unas características numéricas (estimación), pronósticos de futuras observaciones, descripciones de asociación (correlación) o modelamiento de relaciones entre variables (análisis de regresión).

Derecho, Materia de suma importancia para cualquiera que se dedique a la recuperación de créditos de consumo. Para que una negociación sea exitosa y culmine con la recuperación total o parcial de adeudo, es importante conocer y saber interpretar las diferentes Leyes, Normas, Reglamentos, Derechos, responsabilidades, tanto por parte de la empresa, como de los clientes. Debemos también estar al día acerca de la información de las reformas a las leyes que protegen a los deudores y a los otorgantes de crédito. En nuestro quehacer diario, nos valemos del Derecho, no solo en sus ramas Civil y Mercantil; también la Fiscal, Laboral e incluso el Penal. Todo esto, para sustentar mejor nuestros argumentos de negociación. Además, de servirnos de guía para la correcta observancia de los procedimientos administrativos extrajudiciales y judiciales que tuviéramos que promover.

Administración de Recursos Humanos. Aunque existe un departamento de Recursos Humanos, el Jefe de Cobranzas se debe apoyar en ellos e involucrarse de lleno en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y retención de los demás colaboradores del departamento. De ellas, la labor más importante y constante, es la de capacitar a los colaboradores continuamente en el uso de las nuevas herramientas y técnicas de cobranza. El mantener un clima laboral sano, no es tarea fácil y es igualmente importante, para mantener a los colaboradores en sus niveles óptimos de productividad. El liderazgo, el

trabajo en equipo, la negociación y el respeto y apego a la cultura organizacional, son características que la carrera de Sistema Comerciales fomenta en sus futuros egresados.

Planeación Estratégica. Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización. Por lo que; una buena estrategia debe: Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado. Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada. Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo. Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Esto lo sabe todo egresado de la Carrera de Sistemas Comerciales, y como Jefe del Departamento de Cobranza de una empresa tan grande e importante como lo es Liverpool, es importante conocer los objetivos de la Organización y de la misma manera, alinear los objetivos del departamento, así como los de cada uno de los que colaboran en el Departamento.

CONCLUSIONES. Perspectiva de la situación financiera de las familias quintanarroenses como resultado de la flexibilización en las políticas de otorgamiento de créditos.

Como egresado no pude escoger mejor lugar para iniciar el desarrollo de todas mis aptitudes como ser humano social. La Universidad me dio todas las herramientas para fomentar mi salud, conocer de mi cultura, vivirla y promoverla; estar al día con el acontecer nacional e internacional entre otras cosas. Y lo más importante, me hizo crecer en muchos aspectos; en la forma de pensar, en la forma de ver la vida y en la forma de enfrentarme día a día a los retos de mi entonces incipiente vida laboral.

La carrera de Sistemas Comerciales me dotó de las herramientas necesarias para emprender el camino que había planeado para mi futuro laboral, que paulatinamente se había estado acomodando, y que actualmente me ocupa como Jefe de Cobranza del Almacén Liverpool Chetumal.

La calidad en cobranza

Javier Loíacono señaló que cobrar es el objetivo, aunque debe verse dentro del proceso de atención al cliente, porque entre más claros sean los argumentos y exista un buen trato con el cliente, se va a lograr una cobranza de mayor calidad, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente.

"La cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudo"

Según un antiguo dicho "el que duda está perdido". Esto significa dar un paso al frente y ofrecer un mensaje claro y convincente.

Siempre será más recomendable, el ser amable- pero firme - que ser agresivo pero ineficiente. Si somos capaces de hablar con firmeza, no sólo atraeremos la atención del público sobre nuestro discurso, sino en gran parte sobre nosotros mismos también y ofreceremos la imagen de alguien preparado.

Durante el tiempo que me he desempeñado como Jefe de Cobranza he tenido la oportunidad de observar de cerca las finanzas de muchos clientes chetumaleños, lo que me da una perspectiva única de las razones por las que la gente cae en mora.

Es importante aclarar que caer en mora y caer en vencido no son sinónimos. La mora es cuando el deudor incumple su obligación de pagar, habiéndose excedido el plazo acordado; la cartera vencida es el total de los créditos otorgados por una institución, y que se convierten en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora, y que al exceder de cierto plazo se tienen que respaldar en la reserva de cuentas incobrables. Es decir, la empresa tiene que congelar una parte de su presupuesto para respaldar esos créditos con mayor riesgo de no ser recuperados.

Una empresa con una cartera vencida alta pasa a ser un mal sujeto de crédito. Muchas de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con un mismo cliente.

Otorgar crédito siempre implica riesgo. Existen varios mecanismos para medir dicho riesgo y reducirlo al mínimo.

Uno de esos mecanismos es el reporte y consulta del historial crediticio del solicitante, ante las sociedades encargadas de administrar esa información. En México la más grande es el Buró Nacional de Crédito.

Existe una idea muy popular entre los usuarios de crédito, de que el Buró Nacional de Crédito (BNC) es una lista negra en la que se castiga a los deudores “malapaga” e incluso se han generado empresas fraudulentas que ofrecen a los morosos sacarles de esa lista y borrar su historial. La realidad es que el BNC concentra y califica la información individual de cada usuario de crédito, desde el momento en que realiza su primer solicitud en cualquiera de las empresas que pertenezcan al círculo de las que reportan y consultan al BNC, así es que, la calificación de cada persona y la consiguiente aprobación de su solicitud de crédito dependerá de varios factores, entre ellos obviamente sus hábitos de pago, pero también consideran factores como la edad, fecha de apertura de la última cuenta, sobregiros, sueldo reportado, número de cuentas activas, entre otros; incluso llegan a pesar el número de consultas al reporte realizadas por instituciones financieras. Así que, el que a un solicitante se le otorgue o no un crédito dependerá únicamente del propio usuario.

Todo éste proceso de reporte y calificación se realiza de manera automática por lo general después de las fechas de corte de cada una de las cuentas del usuario en las diferentes instituciones en las que goce de crédito, que son quienes envían mensualmente el comportamiento de su cliente. Como en todo proceso, pudieran surgir fallas en la transmisión y concentración de dicha información, que pudieran derivar en una mala calificación para el usuario. Para esto está la parte humana del BNC y su interacción con las *Empresas Clientes* y el *Usuario de los Servicios Financieros*; quienes se encargan de corregir los errores que pudieran haber surgido en este proceso automatizado.

Los errores también pueden cometerse al otorgar los créditos. Dichos errores pueden “favorecer” al solicitante, al otorgarle un crédito que no le debiera corresponder por tener mal historial, u otorgándole al nuevo cliente una línea de crédito superior a su capacidad de pago.

Entrecomillé la palabra favorecer, ya que, como resultado de esos errores, aunado a la flexibilización de las políticas de las instituciones otorgantes de crédito, provocado por la intensa competencia por colocar nuevas cuentas, así como el surgimiento en el mercado de nuevas alternativas de financiamiento, ha derivado en la saturación de cuentas entre los usuarios, lo que en el mediano y largo plazo, casi invariablemente ocasiona que el cliente deje de pagar el 100% de sus cuentas, priorizando y favoreciendo el pago solamente a aquellas que más usa, o que más adelante podrían costarle más.

El deudor elige siempre dejar de pagar aquella cuenta cuya empresa tiene la reputación de ser menos enérgica en su cobranza. Otra razón por la que el cliente elige una u otra cuenta para dejar de pagarla, es el costo que se pudiera generarse como resultado de su atraso.

La mayoría de la gente, en la economía chetumaleña, tiene ingresos fijos quincenales. De esos ingresos, se tendría que reservar por lo menos el 30% para ahorro, o algún gasto extraordinario. En vez de eso, el usuario promedio, dedica el total de sus ingresos para solventar sus deudas, por lo que, cuando se presenta algún imprevisto, algo tan simple como la entrada al taller del vehículo familiar, la economía del hogar resulta insuficiente, por lo que se empiezan a priorizar los pagos, dejando alguno o algunos sin cubrir, resultando esto en una bola de nieve que aumenta cada vez más con el corte de cada una de las cuentas.

En otras palabras, las políticas de otorgamiento de crédito se han flexibilizado, no para favorecer al usuario, o por lo menos, no al usuario que no tiene la cultura del ahorro. Están hechas para favorecer el sobre endeudamiento del cliente, ya que, incluso si el crédito no se llegara a recuperar, existen formas de deducirlos, reduciendo el riesgo y la pérdida al mínimo.

Muchos deudores, al verse en ésta situación, recurren a las empresas ficticias que dicen dedicarse al borrado del historial crediticio y que por lo general ofrecen sus servicios en línea o vía telefónica. Éstas empresas no son otra cosa que un fraude, ya que, aprovechándose de la ignorancia y desesperación de los deudores, les piden dinero a cambio de un servicio que es IMPOSIBLE proveer, ya que, el Buró de Crédito solo se dedica a concentrar la información de cada usuario, y dicha información, la proporciona cada institución en la que el usuario tuviera cuenta. Así es que, si se quisiera borrar todo rastro de una persona en el Buró, tendría que

eliminarse **toda** la información de **todas** las instituciones en las que siquiera solicitó algún día un préstamo. Generalmente, cuando la víctima realizó el pago para que borren su historial, la empresa le notifica a la víctima que en la base de datos se encontró a algún homónimo, y que deberá realizar otro pago para que se corrija el error.

Otras empresas ofrecen servicios de intermediación entre el deudor y la empresa, prometiendo negociar y obtener descuentos, lo cual es otro riesgo de estafa que corren los clientes que caen en vencido. Éstas empresas, cuando en realidad existen, funcionan como mutualistas, dejando que la deuda se incremente, hasta que le toca el turno al cliente de acceder a sus aportaciones y poder liquidar el adeudo, que para ese entonces ya habrá generado gran cantidad en intereses financieros, moratorios y gastos de cobranza; eso sin mencionar el deterioro de la reputación crediticia de la víctima.

Mi recomendación personal es no confiar en intermediarios, sobre todo si no tienen una oficina establecida en la ciudad de residencia del deudor, ya que, sin documentos impresos, recibos, convenios firmados, es prácticamente imposible defenderse de estos engaños. Mucho menos recomendable es darles dinero a cambio de ningún servicio. En todos los casos, el dinero debe ser depositado en la cuenta, o en la caja de la empresa con la que se adquirió la deuda. Las empresas no siempre tienen un departamento de cobranza en la localidad del deudor, pero siempre, en todos los casos, la recomendación es negociar directamente con ellos, o en los casos en que algún gestor externo, o despacho de cobranza se acerque a negociar el adeudo, comunicarse con la empresa que otorgó el crédito y preguntar si la persona que se acercó a gestionar la deuda, realmente va en representación de ellos.

En general, todo usuario de crédito debe siempre informarse acerca de los compromisos que esté adquiriendo. Es sano para cualquier economía, de personas físicas, morales, instituciones, Municipios, Estados, o cualquier otra entidad grande o pequeña, servirse de financiamientos para cumplir sus propósitos, pero eso nunca debe ser un sustituto del ahorro. También debe considerar contar con un disponible líquido para sus operaciones diarias.

Bibliografía

Anderson T. W. (1995). An Introduction to multivariate statistical análisis. John Wiley.

Ansof, F. I., (1983). El planteamiento estratégico. Trillas.

Bancomex, (2001). Mercadotecnia Internacional. Bancomex.

Blair, R., (1998). Microeconomía, con aplicaciones a la empresa. McGraw Hill.

Blanchard Ken y O'Connor M., (1997). Administración por valores. Norma.

Blker, L.B., (1999). De empleado a gerente – guía práctica de dirección de personal

Bonnin, J., (1993). Comunicación, estrategias, técnicas y tácticas en el mercado. Ediciones Macchi.

Casanovas, August y Cuatrecasas, L., (2001). Logística empresarial. Gestión 2000.

Chase, A. y Jacobs, (1995). Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios. McGraw Hill Irwin.

Cháve, J., (1988). El mercado de valores dentro del sistema financiero mexicano.

UNITEC.

Coss Bu, R., (2001). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Limusa.

David, F., (2001). Smart, lo fundamental y más efectivo acerca de la gestión de personal.

Davis, D., (2001). Investigación en administración para la toma de decisiones Thomson.

Dervaux, Bernard y Croce (2000). Las funciones claves del director de empresa. Planeta Mexicana

Dirksen, C. J., (1981). Principios y problemas de la publicidad. CECSA.

Echeverría, R., (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica.

Eitman, D., (1990). Multinational Business Finance. Adisson Wesley.

Eppen, G., (1992). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. Prentice Hall.

Fernández C. C., (1999). La Comunicación en las organizaciones. Trillas

Fisher de la Vega, L., (2000). Rediseño de la imagen corporativa. Gustavo Pili.

Goldsmith y L., (2001). Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo. Pearson

Guajardo, C. G., (2002). Contabilidad Financiera. McGraw Hill.

Gutiérrez , M, L. F., (1992). Finanzas prácticas para países en desarrollo. Norma.

Harvard Business Review., (2001). Negociación y resolución de conflictos. Ediciones Deusto.

Hellriegel, Don et al., (1999). Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores.

Heywook, J. B., (2002). El dilema del outsourcing, la búsqueda de la competitividad.

Prentice Hall.

Horngren, Charles T. et al (2002). Contabilidad de Costos. Prentice Hall.

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw Hill.

Katz Daniel y Kahn Robert L., (1989). Psicología Social de las organizaciones. Trillas.

Kakalota, R., (2001). Del E-commerce al E-business. Addison Wesley.

Kerlinger, F., (1981). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento Interamericana.

Koontz, H. y Wihrich H., (1998). Administración. Una perspectiva Global. Mc Graw Hill.

Kotler, P., (1995). Mercadotecnia. Prentice Hall.

Koestenbaum, M., (1999). Liderazgo. La grandeza interna. Pearson.

Law, A., (1991). Simulation modeling and analysis. McGraw Hill.

Lundborg, L., (1994). El arte de ser ejecutivo. Grijalbo.

Mochón, F., (2002). Principios de Economía. Problemas y Casos. McGraw Hill.

Newbold, P., (1998). Estadística para los negocios y la economía. Prentice Hall.

Pardinas, F., (2002). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales.

Siglo XXI.

Ramírez, P. D. N., (2002). Contabilidad Administrativa. Mc Graw Hill.

Rodríguez, T. E., (2000). Administración del riesgo. Alfa Omega.

Ross, S. A., (1997). Finanzas Corporativas. McGraw Hill.

Schvarstein, L., (1991). Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes.

Paidós

Silva, J. M.I y Lazo A., (2001) Fundamentos de Matemáticas, Álgebra, Trigonometría, geometría analítica y cálculo. Limusa Noriega Editores.

Siliceo, A., (1992). Liderazgo para la productividad en México. Limusa Noriega.

Shannon, R., (1988). Simulación de sistemas: diseño, desarrollo e implantación.

Trillas.

Shiffman, L. y Lazr, K., (1991). Comportamiento del consumidor. Prentice Hall.

Trotter, M., (2000). Estrategias de Superaprendizaje. Alfaomega

Varela, R., (2001). Innovación empresarial. Pearson.

Wilson, T., (1999). Manual de Empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Gestión 2000.

www.apcob.com.mx, Página de la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídicos, A. C.

www.condusef.gob.mx Página de la Comisión Nacional para la Defensa de Usuarios de Servicios Financieros.

www.liverpool.com.mx Página y tienda en línea de Liverpool.