

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Riesgo crediticio en un laboratorio”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Amilcar Carrera Romero

Guatemala, abril 2015

**“Riesgo crediticio en un laboratorio”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Amilcar Carrera Romero

Lic. José Francisco Prado Chávez (**Asesor**)

M.Sc. Elio Núñez Aguilar (**Revisor**)

Guatemala, abril 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez González**

Vicerrectora Académica

**M.A Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A Cesar Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A Ronaldo Antonio Girón**

Vicedecano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Lic. Ariel De León**

Examinador

**Licda. Beatriz Aldana**

Examinador

**Licda. Olga Torres**

Examinador

**Lic. José Francisco Prado Chávez**

Asesor

**M. Sc. Elio Núñez Aguilar**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.0012-2015-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 23 DE MARZO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciado Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “RIESGO CREDITICIO EN UN LABORATORIO”. Presentada por el estudiante Amilcar Carrera Romero, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01690 de fecha 07 de marzo del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

Guatemala, Noviembre 22 del año 2014

Licenciado  
César Custodio  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Ciudad

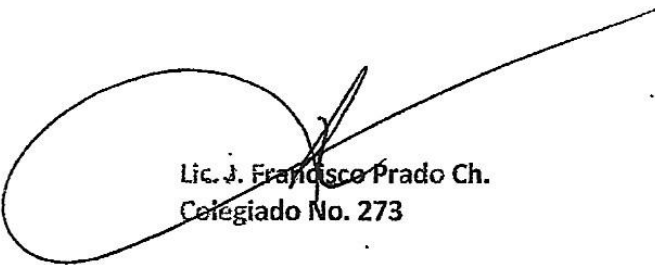
Licenciado Custodio.

He procedido a revisar el trabajo de Tesis del Plan ACA, Licenciatura en Administración de Empresas, Practica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Riesgo Crediticio en un Laboratorio”**, elaborado por el estudiante: **Amílcar Carrera Romero.**

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad **Panamericana**, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de Noventa Puntos (90), y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE.**

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.  
Colegiado No. 273

Guatemala, 30 de enero de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la **Práctica Empresarial Dirigida (PED)** con el tema **“Riesgo crediticio en un laboratorio”**, presentado por la estudiante **Amilcar Carrera Romero**, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
Revisor  
Colegiado activo 10729



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 471.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Carrera Romero Amilcar con número de carné 201400070 aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,

M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaria General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

- A Dios** Mi centro de fortaleza y fé, mi fuente de sabiduría, perseverancia y amor.
- A mis padres** José Rubén Carrera Monterroso (QEPD) y María Milagros Romero Ortega (QEPD) por su amor incondicional, sus esfuerzos, sus consejos y por los valores adquiridos en un hogar lleno de amor.
- A mi esposa** Nidia Judith Ruiz Vásquez, por su apoyo incondicional, por su paciencia, por apoyarme siempre en la búsqueda de mis sueños y metas, por ser el amor de mi vida.
- A mis hijas** María Fernanda y María Alejandra, por ser mi motivación, por ser el motor que me impulsaba día a día a seguir adelante, por ser la expresión más bella del sentimiento amor.
- A mis hermanos** Gilda (QEPD), Silvia y Antonio, por haber estado siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, por haber cuidado de mí, por ser unos ejemplos a seguir.
- A mis amigos** Por haber formado parte de mi vida en cada una de mis etapas, por su aprecio, por los momentos inolvidables que cada uno ha marcado en mi corazón.
- A mis compañeros** Por la enseñanza, apoyo y transmisión de sus conocimientos cuando veía el camino lleno de obstáculos, por la amistad recibida en esta nueva experiencia. Por haberme permitido conocer a personas con tan altos valores éticos y morales.

## **Tabla de contenido**

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	8
2.1 Marco teórico	8
<b>Capítulo 3</b>	18
3.1 Planteamiento del problema	18
<b>Capítulo 4</b>	24
4.1 Presentación de resultados	24
<b>Capítulo 5</b>	33
5.1 Análisis e interpretación de resultados	33
<b>Conclusiones</b>	40
<b>Propuesta</b>	41
<b>Referencias bibliográficas</b>	52
<b>Anexos</b>	54

## **Lista de ilustraciones**

Ilustración No. 1	3
Ilustración No. 2	5
Ilustración No. 3	5

Ilustración No. 4	7
Ilustración No. 5	25
Ilustración No. 6	28
Ilustración No. 7	30
Ilustración No. 8	30
Ilustración No. 9	31
Ilustración No. 10	31
Ilustración No. 11	32
Ilustración No. 12	32
Ilustración No. 13	47
Ilustración No. 14	50
Ilustración No. 15	51

## **Resumen**

Como parte de la práctica empresarial dirigida se realizó un estudio con la finalidad de aportar por medio de los conocimientos adquiridos así como por el proceso de investigación, mejoras dentro del Centro Patológico, S.A. (nombre y datos financieros modificados que se usarán en el documento, por motivos de privacidad, con el consentimiento del Gerente General). Para dicho efecto se seleccionó el tema: riesgo crediticio en un laboratorio dentro del cual se plantea la propuesta de un modelo que permita minimizar el riesgo que significa el otorgamiento de créditos.

Se abordó la importancia de la implementación de nuevas herramientas en los procesos crediticios y de cobranza, los cuales tendrán como resultado un mejor control y preparación para los planes a futuro, dando como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles dentro de la empresa.

Al presentar la problemática dentro de la empresa, se abordan temas que pueden ser un mecanismo de solución o bien de mejora dentro de la misma para el problema como tal. Dentro de los temas desarrollados se puede mencionar: el riesgo crediticio, las políticas y procedimientos del otorgamiento de créditos, el adecuado control en la cartera de clientes, así como el manejo de morosidad.

El desarrollo e implementación de modelos administrativos deben de ofrecer dentro de sus bondades, el poder identificar en que parte del proceso se cuenta con una debilidad, la información debe de ser clara y precisa, para hacer más fácil su ubicación.

Es importante destacar que las empresas, deben de contar con modelos y acciones de administración de riesgos que permitan su estabilidad y durabilidad en el mercado, éstos, su finalidad es minimizar o disminuir la pérdida o el impacto negativo en los resultados de quienes cuentan con dichos procesos basados en sistema de mejora continua y control.

Las instituciones se están fortaleciendo con la buena práctica o la implementación de modelos que permitan minimizar los riesgos crediticios; los responsables para realizar dichas funciones requieren de instrumentos y adecuadas normativas profesionales que les permitan cumplir con el rol de ser entes preventivos de riesgos dentro de las empresas.

La propuesta de mejora pretende por medio de un modelo minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos el cual podrá ser utilizado por el personal involucrado en dicha labor, y los resultados serán el obtener información veraz que se requiera, así como el análisis correspondiente y procesos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera con resultados positivos para la empresa, delimitando responsables, proceso, y medidas a tomar por cada uno de los participantes en dicha gestión

## **Introducción**

En la presente investigación se abordan temas relacionados al otorgamiento de créditos y el proceso que conllevan los mismos, de igual manera la implicación que se tiene al no tener definido un proceso para ésta actividad, así como las incidencias que la cartera de clientes tendrá.

Se realizó el análisis para determinar la situación actual en relación a los distintos procesos, políticas y procedimientos dentro de la empresa. La importancia de contar con dicha información radica en la identificación de las áreas problemáticas y las decisiones necesarias que se tomarán para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El desarrollo de la investigación presenta la siguiente estructura en su información:

En el capítulo uno se hace referencia a la reseña histórica de la empresa, la situación actual de la misma, la visión, misión, los valores que se tienen dentro de la misma, el portafolio de servicios que otorga a la sociedad así como la estructura organizacional. En este contexto se considero información para la realización de un análisis FODA, el cual permitió determinar la situación del área de estudio.

En el capítulo dos, se consideraron los conceptos y definiciones importantes relacionados al tema de investigación.

En el capítulo tres, se desarrolla el planteamiento del problema lo cual permitirá el planteamiento de los objetivos, tanto general como específico, la determinación de los indicadores claves que dieron paso a la definición de la metodología de investigación la que dará lugar a seleccionar los instrumentos, sujetos, así como la delimitación del trabajo de campo.

El desarrollo del capítulo cuatro, consiste en la presentación de los resultados del trabajo de campo realizado, aquí se expone la información recopilada por medio de gráficas, así como matriz de sentido, las cuales permitieron realizar el análisis correspondiente de los datos.

El análisis e interpretación de los resultados, respaldados por los conceptos y definiciones recopilados en el marco teórico, para la confrontación de los mismos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, corresponden al contenido del capítulo cinco, esta parte del proceso, permitió resaltar el procedimiento sujeto a mejora.

Las conclusiones son el resultado del análisis de cada uno de los objetivos planteados, en comparación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, lo cual permitió identificar el procedimiento a mejorar.

La presentación de la propuesta se elaboró en función de presentar un modelo que permita minimizar el riesgo que representa el otorgamiento de créditos en un laboratorio.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

El Centro Patológico, S.A. fue creado en el año de 1968, inició labores con un patólogo, una secretaria y un técnico, tiempo después contó dentro de sus colaboradores a médicos quienes en el año de 2006 se formaron socios y dueños. Actualmente se encuentra ubicado en la 12 calle A 2-58 zona 1.

Dentro de los servicios que se prestan se pueden mencionar: patologías, citologías (papanicolau), líquidos de cavidad, inmunohistoquímica y monocapa (papanicolua). Siendo las patologías y citologías las muestras que representan el mayor porcentaje de análisis en la empresa. El posicionamiento de la empresa con sus clientes se debe al servicio personalizado que se brinda, así como la certeza y exactitud de los informes, no se ha tenido un crecimiento significativo, puesto que no existe un departamento comercial que los pueda promocionar.

### Estudios previos

La utilización del crédito en las operaciones comerciales de las empresas orientadas a proporcionar productos o servicios al consumidor final ha derivado una amplia generalización de su uso. Sin embargo en muchos de los casos este proceso se inicia en las empresas sin antes tener una organización adecuada; sea ésta por no contar con personal especializado, recursos económicos necesarios, políticas y manejo adecuado de caja, de igual manera no se prevé situaciones de política externa y no toma en cuenta una rápida recuperación del capital invertido mediante la aplicación de una política de cobranza efectiva.

El otorgamiento de créditos sin una debida organización, es la razón de serios problemas orgánicos y financieros para las empresas. De igual manera la escasa o nula aplicación de políticas y estrategias de créditos y cobros y la falta de capacitación y adiestramiento del personal dedicado a esta actividad, es sin duda una situación preocupante con resultados negativos para las empresas.



El riesgo crediticio al que las empresas se enfrentan se enfoca en la posibilidad de que se incurran en pérdidas de operación, el valor de los activos y patrimonio disminuyan a consecuencia de la falta de cumplimiento de los deudores de los términos acordados en los contratos de créditos adquiridos.

Según Silvia Marisol Cruz Barco (2011), autor de la tesis “El riesgo de crédito de los solicitantes de créditos empresariales mayores en un banco privado nacional” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la administración del riesgo de crédito, debe realizarse, a lo largo de la vida del crédito, para identificar, medir y monitorear la evolución que lleva en el tiempo, así como la repercusión en los resultados de la estimación por valuación de cartera.

Para María Lidia Morales Guerra (2007), en su tesis “La administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el riesgo se mide desde el punto de vista de las probabilidades. Si bien existe una diversidad de modelos de evaluación de riesgos sobre estimaciones probables, en principio su concepto global es el mismo, con fundamentos financieros, matemáticos o analíticos quizá distintos. La implantación de un sistema de evaluación de riesgos no es sencilla, por lo que conocer el objetivo deseado por la organización simplifica en forma sustancial su proceso.

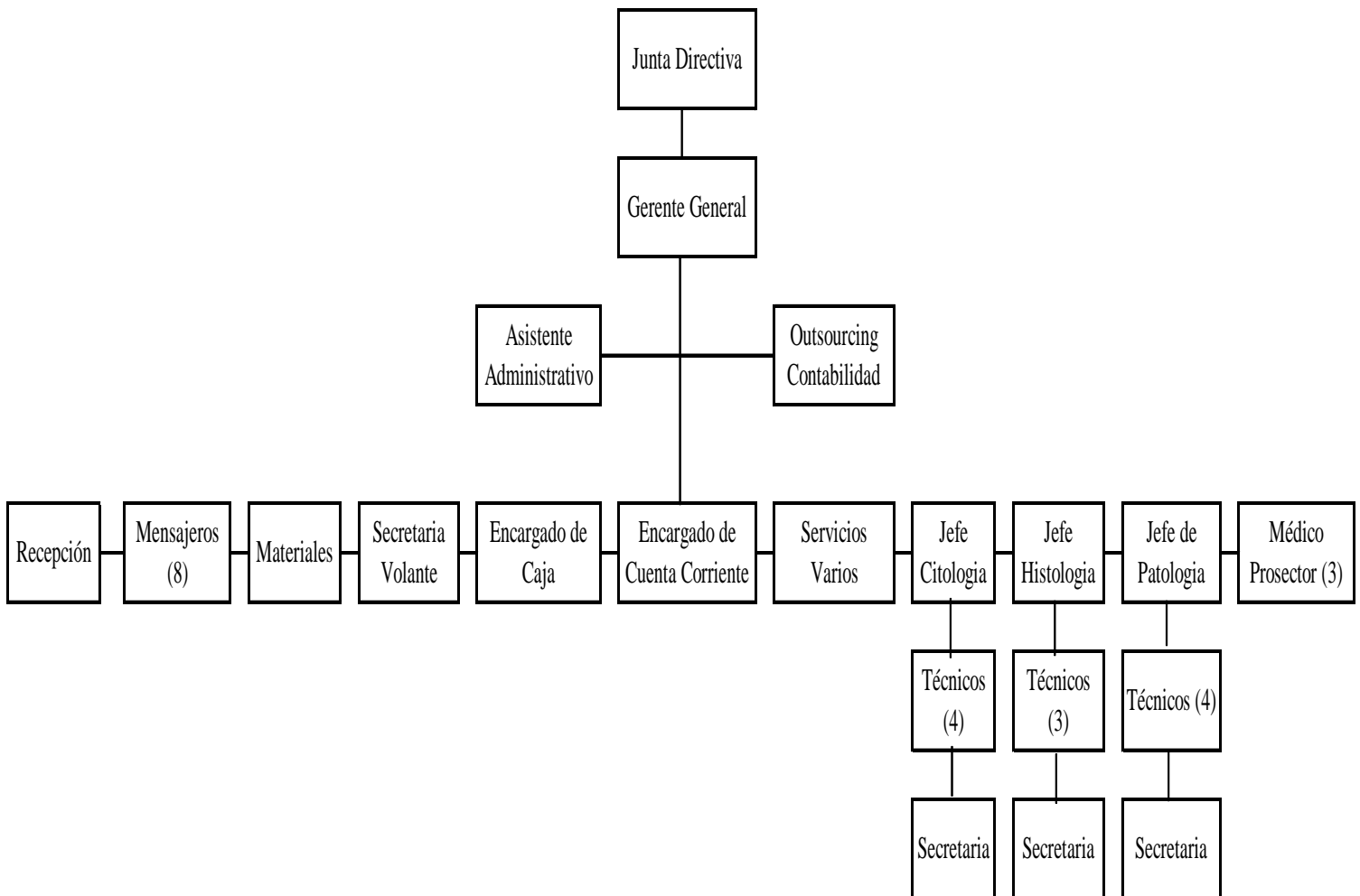
### Situación actual de la empresa

Actualmente a nivel nacional la organización sujeta al estudio, es el laboratorio patológico más grande de esta especialidad. A pesar de la competencia que ha ido surgiendo durante su trayectoria.

Cuenta con 36 trabajadores quienes se desempeñan en los departamentos de recepción, mensajería, histología, citología, servicios generales, patología y administración, en la ciudad capital.

### Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional del Centro Patológico, S.A.



Fuente: Elaboración propia, junio 2014

Desde sus inicios el objetivo del Centro Patológico, S.A. fue de proporcionar los servicios médicos de patología y citología a nivel nacional para toda la comunidad guatemalteca en el menor tiempo posible, así como precios accesibles considerando que son tres patólogos especializados los que analizan las muestras. Hoy en día las ventas de los servicios de la empresa ascienden a Q. 350,000.00, sin embargo la morosidad de los clientes permite recuperar únicamente un 40% de las mismas.

La cobertura es en la ciudad capital, Villa Nueva y Amatitlán, se cuenta con el servicio de recolección de muestras a nivel nacional y entrega de informes a diario. La cartera de clientes la tiene clasificada en clientes tipo A, en ésta categoría se ubican los sanatorios y hospitales privados, clientes tipo B aquí están ubicados los médicos particulares y laboratorios clínicos y clientes tipo C la conforman los hospitales públicos, dispensarios, centros de salud y patronatos.

Se cuenta con el personal técnico especializado para poder prestar un servicio de alta calidad con los análisis e informes respectivos. De igual manera en el área administrativa se cuenta con personal comprometido con sus labores, sin embargo en relación al otorgamiento de créditos y cobranza de los mismos se utilizan procedimientos en forma empírica lo cual demuestra una debilidad en los procesos administrativos de la empresa

La misión de la empresa es “ser el laboratorio más reconocido que brinda asesoría científica a médicos e instituciones de salud de la comunidad guatemalteca, mediante el estudio y análisis de las enfermedades con base a patológicas y citológicas, usando a personal altamente capacitado y comprometido con la calidad, efectividad y respeto por la vida humana.”

La visión de la empresa es “alcanzar el liderazgo y reconocimiento en Guatemala en el 2020, así como establecernos en la mente de los doctores y administradores de hospitales como el primer laboratorio de análisis de enfermedades con base patológico y citológico, incrementando la participación en el mercado en un 10%, a través de un soporte altamente especializado y científico a médicos e instituciones de salud, con un personal capacitado y comprometido con la calidad, efectividad y respeto por la vida humana.”

La meta que tiene es cubrir todos los servicios patológicos a nivel nacional.

Los servicios y precios que ofrece:

- Patologías quirúrgicas (Q.150.00 – Q. 1,500.00)
- Citologías (Q.25.00)
- Líquidos de cavidad (Q.100.00)

- Inmunohistoquímica (Q. 1,900.00)
- Monocapa ( Q.110.00)

### Ilustración No. 2

Tabla 1: Clientes actuales de Centro Patológico, S.A.

#### Clientes actuales

Médicos directos	951
Hospitales	108
Huehuetenango	86

Fuente: Elaboración propia, junio 2014

### Ilustración No. 3

Tabla 2: Análisis legal de la empresa

#### Análisis legal de la empresa

ISR	Sobre utilidad	Declaración jurada y pago mensual	Formulario 133	Pagos mensuales	% definitivo sobre la base de la renta bruta
ISR	Sobre utilidad	Declaración jurada y pago trimestral	Formulario 136	Pagos trimestrales	Renta imponible trimestral por 28%
ISR	Sobre utilidad	Declaración jurada y pago anual	Formulario 146	Pago anual	28% sobre la renta imponible
ISR	Sobre utilidad	Informe semestral de saldos de inventarios	Formulario 139	Presentación semestral	Informe de saldos de inventarios
IVA Dom.	General	Iva persona jurídica	Formulario 215	Pagos mensuales	Diferencia entre Iva cobrado e Iva pagado ( tasa 12%)

Fuente: Elaboración propia, junio 2014

La constitución de la empresa es como sociedad anónima, ya que está constituida por tres socios que aportaron una cantidad igual de capital inicial y se dividen las utilidades equitativamente.

El marco regulatorio como pequeña empresa es el siguiente:

- Ley del impuesto al valor agregado (IVA). Decreto 27-92, del congreso de la República de Guatemala.
- Acuerdo sobre la creación del consejo nacional para el fomento de la microempresa y pequeña empresa, adscrito a la vicepresidencia de la República, Acuerdo Gubernativo 253-94.
- Iniciativa de ley para la creación del instituto de apoyo a la microempresa, congreso de la República.
- Leyes laborales del congreso de la República
- Leyes administrativa del congreso de la República
- Código de comercio, decreto 2-70 del congreso de la República de Guatemala.
- Ley del impuesto sobre la renta, congreso de la República de Guatemala, decreto 26-92.
- Leyes mercantiles del congreso de la República de Guatemala.
- Reforma a la ley del impuesto al valor agregado (fundamentado en principios y compromisos enmarcados dentro de la constitución política de la república y los acuerdos de paz.
- Leyes tributarias y fiscales del congreso de la República de Guatemala.

### Ilustración No. 4

Tabla 3: Análisis FODA – Empresa Centro Patológico, S.A.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el mercado a nivel de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores naturales</li> <li>• Posicionamiento de marca de competencia.</li> <li>• Delincuencia en el país ( manejo de dinero )</li> <li>• Precios bajos del mercado</li> <li>• Incremento en insumos</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo técnico</li> <li>• Personal técnico especializado</li> <li>• Experiencia más de 40 años</li> <li>• Certeza y exactitud en los informes</li> <li>• Tiempo de entrega de informes</li> <li>• Posicionamiento en la mente de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece del servicio de agua potable permanente donde se encuentra ubicada la empresa</li> <li>• No se cuenta con área de parqueo para clientes internos y externos</li> <li>• No se ha creado un logotipo para identificar a la empresa</li> <li>• No se tienen definidas las políticas de créditos y cobros</li> <li>• Falta de análisis del riesgo que representa otorgar crédito.</li> <li>• Documentación incompleta de clientes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado de entrega de informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morosidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, junio 2014

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Para dar inicio con el desarrollo de la investigación es necesario analizar en base a fuentes literarias los conceptos de los temas que nos ayudaron durante el proceso de la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existe y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010, p.59)

#### Finanzas

Como indica Lawrence J. Gitman (2007) las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no privada o pública grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. (p.3)

#### Fundamentos del riesgo y el rendimiento

Según Lawrence J. Gitman (2007) para incrementar al máximo el precio de las acciones, el administrador financiero debe aprender a evaluar dos factores: riesgo y rendimiento. Cada decisión financiera presenta ciertas características de riesgo y rendimiento y la combinación única de estas características produce un impacto en el precio de las acciones. El riesgo se relaciona con un solo activo o con una cartera, es decir, un conjunto o grupo de activos. (p.196)

## Riesgo crediticio

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.3) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es la probabilidad de que un deudor incumpla, en cualquier grado, con el repago de su(s) obligación(es), de modo tal que se genere una disminución en el valor presente del contrato.

## Gestión del riesgo de crédito

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.3) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es el proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación del riesgo de crédito, en el marco del conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas para este propósito.

## Comité de riesgos

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.3) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es el órgano, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de los riesgos-crediticio, de mercado, liquidez, operativo, legal y de proponer los límites de exposición a éstos. Este comité está integrado al menos por un miembro del directorio el gerente general y el responsable de la unidad de gestión de riesgos.

## Unidad de gestión de riesgos

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.4) se refiere a un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar y divulgar todos los riesgos crediticios, de mercado, de liquidez, operativo, legal. Esta unidad deberá asegurar una adecuada separación de responsabilidades.



## Cartera de clientes

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio”.

Los jefes de venta de la empresa son los encargados de estructurar la cartera de clientes, clasificándolos según el consumo anual de productos pero también de otros factores, como su capacidad para atraer a otros clientes. Se encargan de planificar las visitas de los vendedores a los clientes en función de su potencial como compradores.

Las tarjetas de fidelización son una buena herramienta para conocer bien la cartera de clientes y ofrecerles productos adaptados a sus necesidades o hábitos de consumo. (p.5)

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.6) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es una lista de clientes (actuales y pasados) que, no sólo lo son en la actualidad porque consumen nuestros productos o servicios, sino que lo han podido ser ya y son susceptibles de volver a serlo en cualquier momento.

## Políticas de crédito

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se debe contar con políticas formalmente aprobadas por la totalidad del Directorio que establezcan los principios sobre los cuales gestionan el riesgo de crédito en todas sus etapas y aspectos.

Estas políticas deben responder a la complejidad y al volumen de las operaciones que caracterizan a su modelo de negocios y al perfil de riesgo que está asumiendo, de manera que se logre una adecuada relación entre riesgo y rentabilidad. (p. 4)

### Gestión del riesgo de crédito

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014. P.6) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se deben establecer los objetivos e implementar un conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyan un sistema para la gestión del riesgo de crédito que permita identificar, medir, monitorear, controlar y divulgar sus niveles de exposición de este riesgo.

### Responsabilidad

De acuerdo a las normas para servicios financieros (2014, p.7) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, la gestión del riesgo de crédito es responsabilidad del director, del gerente general y del responsable de la unidad de gestión de riesgos.

### Funciones relacionadas con la gestión de riesgos

Como se indica en las normas para servicios financieros, las funciones del directorio, entre otras, son las siguientes:

- a) Establecer, aprobar, revisar y realizar el seguimiento y vigilancia de las estrategias y políticas con relación al riesgo de crédito.
- b) Asegurar que se establezcan y se revisen los procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de la gestión del riesgo de crédito.
- c) Conocer los principales riesgos de crédito, establecer niveles aceptables de concentración, tolerancia al riesgo y rentabilidad, asimismo asegurarse que la gerencia general los cumpla.
- d) Aprobar los manuales de organización y funciones y de procedimientos acerca de la gestión de riesgo de crédito.

- e) Asegurar que permanentemente se revise la actualización de los manuales de organización y funciones y de procedimientos relacionados con la gestión del riesgo de crédito.
- f) Designar a los miembros del comité de riesgos.
- g) Conformar una unidad de gestión de riesgos y designar al responsable de esta unidad.
- h) Asegurar que la unidad de gestión de riesgos desarrolle sus funciones con absoluta independencia, para lo cual deberá otorgarle un nivel jerárquico cuando menos equivalente al inmediato nivel ejecutivo después de la gerencia general o asignarle dependencia directa del directorio.
- i) Asegurar que el comité de riesgos y la unidad de gestión de riesgos implementen y ejecuten, según corresponda, las disposiciones establecidas en las políticas y procedimientos.
- j) Debe asumir una actividad proactiva y preventiva frente a la gestión de los riesgos y garantizar la efectividad de los mecanismos de difusión de la cultura de gestión de los riesgos hacia todos los niveles de la estructura organizacional. (2014, p.15) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>

### Definición de tolerancia al riesgo y rentabilidad esperada

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.18) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se debe contar con políticas que establezcan el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir con cada cliente.

### Criterios de selección de clientes

De acuerdo a las normas para servicios financieros (2014, p.19) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se debe contar con políticas que definan las características de sus potenciales clientes y de los atributos que definen a un cliente para que pueda ser considerado como sujeto de crédito.

## Factores individuales

En las normas para servicios financieros (2014) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se refiere a factores de riesgos que son particulares de cada deudor, y que deben ser considerados además como criterios de selección de clientes:

- a) Evaluación de pago: la capacidad de pago constituye el principio fundamental de la evaluación de deudores, se debe definir criterios que le permitan tomar decisiones sobre la base del análisis financiero, la capacidad de generación de flujos de caja positivos, su estabilidad, su tendencia, la suficiencia de los mismos en relación con la estructura de pasivos del deudor ajustados al ciclo productivo del negocio y los factores internos y externos que podrían motivar una variación de la capacidad de pago tanto en el corto como en el largo plazo.
- b) Comportamiento de pagos: se debe analizar el comportamiento de pagos históricos del deudor.  
(p. 21)

## Políticas de incentivos al pago pleno y oportuno

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.22) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se debe contar con políticas de beneficios e incentivos, destinados a mejorar las condiciones de financiamiento de clientes que registren pleno y oportuno cumplimiento en el pago de sus obligaciones crediticias.

## Procedimiento para la gestión de la cartera de créditos

De acuerdo a las normas para servicios financieros (2014) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, la cartera de créditos es un activo muy importante, debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos.

Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, para cuyo efecto deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:

- 1) La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito.
- 2) Definir los tiempos máximos para el trámite del crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del mismo. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad.
- 3) Antes de conceder un crédito, deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores.
- 4) Deben conceder créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios.
- 5) Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos.
- 6) La amortización o plan de pagos de los créditos concedidos deben adaptarse a la capacidad de pago del deudor, así como estipular pagos periódicos, que en ningún caso serán mayores a un año.
- 7) Los deudores de los créditos concedidos pueden, en cualquier tiempo anterior al vencimiento del plazo convenido, hacer amortizaciones extraordinarias o cancelar totalmente el saldo insoluto de la obligación.
- 8) Las tasas de interés que se hayan fijado en sus contratos de crédito no pueden ser modificadas unilateralmente, cuando esta modificación afecte negativamente al cliente.
- 9) En los respectivos contratos de crédito debe estipularse que se tiene derecho a exigir a los deudores todo tipo de datos e información. (p. 29)

### Sistemas de evaluación

En las normas para servicios financieros (2014, p.35) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, indica que la evaluación permanente de la cartera de créditos permite conocer el grado y la naturaleza de los diferentes riesgos que

pueden afectar a este activo y por tanto ocasionar perdidas al patrimonio, las que deben ser oportunamente identificadas.

## Morosidad

Según Análisis de la morosidad en base a factores macroeconómicos (2009)

El aumento de la morosidad es el factor más relevante al que se enfrentan las empresas financieras para mantener un nivel de solvencia adecuado en el contexto de decrecimiento económico actual.

En este sentido todo ejercicio de planificación de capital y stress test que pretenda estimar el nivel de solvencia futuro de una entidad debe recoger, necesariamente, una previsión futura de la morosidad. Para ello se precisa la construcción de modelos que permitan predecir la morosidad, y que se integren en las herramientas de planificación de capital y stress test de las entidades.

Dichos modelos requieren, como input fundamental, la definición de un escenario futuro para el cual se quiere predecir la morosidad. En la definición de dicho escenario resulta conveniente utilizar factores macroeconómicos para los que existan predicciones de distintos organismos, de tal manera que las previsiones propias de morosidad y de capital que realice cada entidad puedan contemplar distintos estudios (previsiones) que complementen y enriquezcan los análisis internos y faciliten el contraste de los mismos.

Un segundo aspecto, también importante, es la utilidad de conocer la relación entre la morosidad y los factores macroeconómicos para estimar la correlación entre distintos tipos de activo de la cartera de crédito. El cálculo interno de correlaciones es uno de los mayores retos metodológicos en la construcción de modelos internos de capital económico pues es la base para la medición de la diversificación de la cartera de una entidad.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos del estudio son estimar y entender las relaciones históricas entre diversos factores macroeconómicos y la evolución de la morosidad, de modo que se facilite la predicción de la morosidad futura con base en previsiones macroeconómicas.

Las conclusiones obtenidas deben tomarse como orientativas y ser el punto de partida para una reflexión que ayude a definir próximos pasos en el desarrollo metodológico de modelos de planificación y stress test así como en otros aspectos detallados en los apartados de diversificación y políticas de gestión del crédito. (p. 5)

Según Deloitte (2013) desde el punto de vista macroeconómico

La crisis financiera de 2008 no tiene precedentes y fue la única en intensidad. Aunque ésta tuvo sus orígenes en Estados Unidos, rápidamente se esparció hacia el resto del mundo a través de canales financieros y comerciales. En consecuencia el PIB de los países del G7 tuvo una caída del 6.5% en promedio y provocó alteraciones negativas en varias economías de bajos y medianos ingresos en el resto del mundo. Particularmente, América Latina registró el mayor descenso en el crecimiento del PIB con 6.4 puntos porcentuales.

Los efectos financieros de la crisis en América Latina se intensificaron después de la quiebra del banco de Lehman Brothers en EEUU a mediados de 2008, la disminución en la demanda de activos proveniente de mercados emergentes, la depreciación de las monedas locales, las salidas de flujos de capital y el endurecimiento de las condiciones financieras provocaron una reducción en la liquidez de los mercados de cambio locales e internacionales. El resultado fue una desaceleración en el otorgamiento de préstamos a principios de 2009. (p.4)

Según Diccionario económico (2014) En términos generales, la morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible. (Morosidad). Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

Para Pere Brachfield (2014)

Con la crisis, la morosidad se ha convertido en uno de los principales quebraderos de cabeza para las empresas. Actualmente el problema de las empresas son los impagados. Es uno de los principales, junto con la falta de liquidez y el descenso de la facturación. No obstante, la morosidad no afecta por igual a una gran empresa que a una PYME. La PYME tiene, por norma general, una estructura financiera más débil y, por lo tanto, es más frágil ante los morosos.

Existen tres tipos de morosos, el que puede pagar pero no quiere, conocido como el moroso intencional. El segundo, es el que quiere pagar pero no tiene dinero para hacerlo, por tanto, el moroso fortuito. Y, el tercero, le llamaríamos el Hakuna Matata, el de "vive y sé feliz" como decían en la película de Disney, "El Rey León". Estos son los morosos por negligencia, los que llevan el negocio de cualquier manera y se endeudan.

El primero, sin duda. El moroso intencional sabe muy bien qué se hace y procura protegerse ante cualquier acción de reclamación que puedas hacer, éste es el más peligroso.

(Morosidad). Recuperado de

[http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es\\_noticies/view.php?ID=684](http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es_noticies/view.php?ID=684)



## **Capítulo 3**

### **3.1 Planteamiento del problema**

El Centro Patológico, S.A. carece de un sistema de control de crédito a clientes, lo cual implica un proceso de otorgamiento de los mismos obsoleto y poco práctico, no se cuenta con información completa en la carpeta de clientes, quienes a su vez no cumplen con el periodo de pago otorgado, la suma de estos factores ha ocasionado que la tasa de morosidad se incremente en la empresa, y que la liquidez de la misma ha disminuido (Anexo 1)

Posterior al planteamiento del problema se procede a efectuar la pregunta de investigación, la cual es formulada de la siguiente manera:

¿Qué riesgo representa el otorgamiento de créditos en Centro Patológico, S.A.?

### **Objetivos de la práctica**

#### **Objetivo general**

Determinar el riesgo y realizar los ajustes de mejora necesarios en el otorgamiento de créditos en Centro Patológico, S.A.

#### **Objetivos específicos**

- 1) Evaluar la situación actual de la cartera de clientes
- 2) Establecer políticas de crédito y cobro que permitan disminuir la morosidad
- 3) Implementar y diseñar el procedimiento para el otorgamiento de créditos

### **Alcances y límites de la práctica**

La presente investigación se desarrollará en la empresa objeto de estudio, evaluando las políticas, procesos y procedimientos en el otorgamiento de créditos a clientes de la empresa, controles internos y proceso de cobranza para los mismos, para lo cual se solicitará apoyo por parte de la

gerencia general, socios, encargado de caja y encargado de cuenta corriente y clientes, quienes proporcionaran la información correspondiente para el trabajo de investigación.

Se considera que una de las limitantes para la investigación es la falta de documentación completa de cierta cartera de clientes para determinar el porcentaje de morosidad que representan en la empresa en estudio.

## **Metodología aplicada a la práctica**

Para Bernal Torres (2006:55) “la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirnos a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” En base al anterior contexto, se presenta la metodología de la investigación.

### **Tipo de investigación**

Para establecer la situación del objeto de estudio se utilizó la investigación descriptiva, la cual permite analizar e interpretar las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación implica comparación o contraste, para establecer relaciones de causa y efecto. La investigación descriptiva interpreta lo que es, y no solamente una descripción detallada de los hechos. La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Por tal razón la investigación descriptiva permite derivar conclusiones significativas que permitan interpretar y explicar los hechos del problema objeto de estudio.

Para poder ampliar el tema objeto de estudio se considerará la investigación documental, en este sentido todo tipo de investigación previa que tenga relación al objeto de estudio, pudiendo ser de carácter escrito, fílmico, grabado, etc.

## Método de investigación

El método inductivo es el que se utilizará para efectuar las conclusiones de la investigación del objeto de estudio, ya que el mismo proporciona conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas, el método inductivo se fundamenta en la generalización de propiedades comunes de un cierto número de casos ya observados, donde las evidencias o datos adicionales sustentan con más precisión las conclusiones obtenidas.

El método de análisis también se considerará en la investigación, este método permite abstraer ciertas partes o variables del objeto de estudio, como también examinar de manera profunda y detallada cada componente, con el fin de poder conocer las relaciones internas.

## Fuentes de información

Para recolectar los datos de la investigación del tema objeto de estudio se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

- a) Fuentes primarias: son las que están constituidas por la información que se obtendrá del gerente general, socios, encargado de caja, encargado de cuenta corriente y clientes, con la información recopilada se utilizará para realizar un análisis general, con el propósito de comprender mejor el problema, para poder proponer una solución efectiva para el problema planteado.
- b) Fuentes secundarias: se utilizará bibliografías existentes tales como: tesis, libros, enciclopedias así como documentos que se relacionen al tema objeto de estudio, con la finalidad de enriquecer, evaluar, definir y esclarecer el tema objeto de estudio.

## Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se considerará de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el proceso de otorgamiento de créditos en el laboratorio. (Anexo 2)

Por lo anterior descrito se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes personas:

- Socios: personas dueñas del laboratorio, encargados de establecer las políticas y reglas para aplicar en el laboratorio.
- Gerente general: persona encargada de tomar decisiones, coordinar y dirigir todas las actividades del laboratorio, a socios es a quien le debe de rendir cuentas de forma directa.
- Encargado de caja: persona encargada de cobrar, facturar y control de inventario en el laboratorio, el gerente general es la persona a quien le deben rendir cuentas de forma directa.
- Encargado de cuenta corriente: persona encargada de llevar el control de la cuenta por cobrar, el gerente general es la persona a quien le deben rendir cuentas de forma directa.
- Clientes: personas a quienes se les brindan los servicios del laboratorio.

### Determinación de la muestra

Tomando en cuenta las características planteadas en la delimitación geográfica de la investigación, la población que se estimará para la evaluación será una estratificación de los clientes de la ciudad capital.

### Cálculo de la muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

K = 1.96 (seguridad del 95%)

E = 10%

P = 0.5

Q = 0.5

N = 100 (estratificación clientes de la ciudad capital)

Luego de sustituir los valores en la fórmula, el tamaño de la muestra es de 50 clientes.

## Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217,221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”.(Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

La información primaria se obtendrá así:

- Cuestionarios con preguntas debidamente estructuradas, dirigidas a los clientes del laboratorio.
- Guía de entrevista, dirigida a los socios, gerente general, encargado de caja y encargado de cuenta corriente.

Los instrumentos anteriores permitirán formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## Procedimientos

Se consideró el Centro Patológico, S.A. para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa que opera en un mercado competitivo y desde el punto de vista

profesional para ofrecer una propuesta que permita optimizar sus procesos, haciéndolos más eficientes y minimizando sus riesgos en la concesión de créditos.

El área seleccionada para la investigación fue el de créditos, enfocada al riesgo que representa el otorgamiento de los mismos

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con el riesgo crediticio se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos contempla la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para su implementación.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre el riesgo crediticio en un laboratorio, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron:

- Entrevista a Socios y Gerente General.
- Entrevista ha Encargado de Caja y Encargado de Cuenta Corriente.
- Cuestionario dirigido a clientes.

Por medio del trabajo de campo y los instrumentos utilizados se obtuvo información de primera mano, la misma se obtuvo del gerente general, los tres socios del laboratorio, el encargado de caja y el encargado de cuenta corriente respectivamente, y una muestra de cincuenta clientes.

#### Resultados de entrevista dirigida a Socios y Gerente General

En lo relacionado a la entrevista dirigida a los socios y gerente general del laboratorio, se hace énfasis en los procedimientos para el otorgamiento de créditos, la clasificación de los clientes con que se cuenta, el porcentaje de mora permisible, el determinar si existen políticas definidas en los procesos de crédito, de igual manera la información necesaria para evaluar a los clientes, y sobre todo la información que se utiliza para minimizar el riesgo crediticio del laboratorio. (Anexo 3)

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista.

### Ilustración No. 5

Tabla 4. Matriz de sentido: Entrevista dirigida a socios y gerente general

	Preguntas	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Gerente general	Observaciones
1	¿Qué información utiliza para minimizar el riesgo crediticio al conceder un crédito?	Ser conocido	Ninguna	Ser conocido	Estabilidad económica	Solo el gerente general ve la estabilidad económica, los socios en su mayoría por ser conocidos
2	¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la recuperación de pagos morosos?	Llamadas telefónicas y visitas	Llamar por teléfono	Llamar por teléfono	Llamadas telefónicas y visitas periódicas	Se manejan dos métodos, las llamadas telefónicas y las visitas
3	¿Existe un procedimiento para otorgar créditos?	No	No	Si	No	Se puede determinar que en su mayoría, coinciden que no existe un procedimiento
4	¿Cuál es el porcentaje de mora que se tiene establecido?	50%	no lo sabe	55%	60%	El porcentaje de morosidad es bastante alto
5	¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera?	Si	Si	Si	Si	Se puede determinar que si tienen una clasificación de los clientes



6	¿Qué información financiera evalúan de sus clientes?	Ninguna	Ninguna	Ninguna	No se evalúa información financiera, solo el tiempo de estar en el mercado	No se evalúa la información financiera de los clientes
7	¿Existen políticas de crédito definidas?	Si	No	No	No	En su mayoría coinciden que no existen políticas
8	¿Qué indicadores financieros analiza para minimizar el riesgo crediticio para la concesión de créditos?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	No se analiza ningún indicador financiero para otorgar créditos
9	¿Qué criterios utiliza para otorgar un crédito?	Que sea conocido	Ninguno	Que sea conocido	No hay criterio formal, ya que los socios no permiten realizar una investigación de cada caso	No se cuenta con criterios financieros válidos y de soporte para otorgar créditos
10	¿Se tiene liquidez financiera actualmente?	si pero no la esperada	No	No	No	Actualmente no se tiene liquidez financiera

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

## Resultados de entrevista dirigida ha Encargado de Caja y Encargado de Cuenta Corriente

Las entrevistas fueron dirigidas al encargado de caja y al encargado de cuenta corriente, en la misma se plantean preguntas relacionadas al nivel de comunicación que se tiene sobre temas laborales, la forma en que tienen definidas sus atribuciones, si poseen alguna guía que les permita el buen desempeño de sus funciones.

De igual manera determinar si en estos puestos claves dentro del laboratorio, se tiene establecido políticas de créditos, así como procedimientos para el otorgamiento de los mismos, saber si se cuenta con información relacionada a los clientes, su clasificación y establecer hasta qué grado cuentan con herramientas financieras en estos puestos para minimizar el riesgo crediticio en el laboratorio. (Anexo 4)

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista.

### Ilustración No. 6

Tabla 5. Matriz de sentido: Entrevista dirigida ha encargado de caja y encargado de cuenta corriente

	Preguntas	Encargado de caja	Encargado de cuenta corriente	Observaciones
1	¿Tiene bien definido las atribuciones de su puesto de trabajo?	Si	No	El encargado de caja si tiene bien definidas sus atribuciones mientras que el encargado de cuenta corriente indica que no
2	¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre temas laborales?	Reuniones, carteleras y capacitación	Capacitaciones	Se evidencia que el laboratorio si mantiene comunicación con los encargados sobre temas laborales
3	¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?	No	No	No se cuenta con guías o manuales que ayuden al desempeño de sus funciones
4	¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?	Siempre	Usualmente	Si se les da capacitaciones a los encargados de ambos puestos
5	¿Existen políticas en el otorgamiento de créditos?	se tienen políticas pero son informales	No	Se determina que no existen políticas de otorgamiento de créditos
6	¿Existe un procedimiento para el otorgamiento de créditos?	No se tiene nada formal, ya que los clientes ni siquiera llenan un formulario	No, usualmente son los socios los que autorizan los créditos	Los créditos se autorizan informalmente

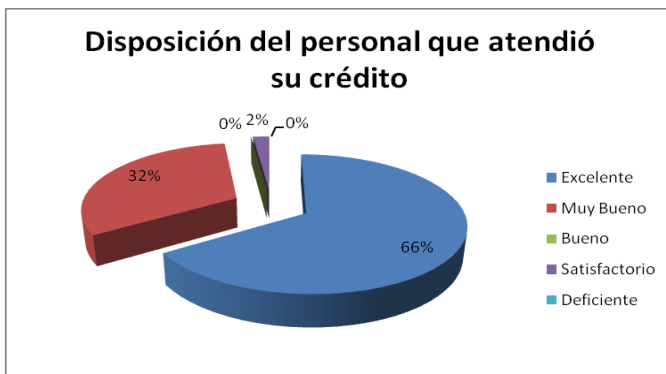
7	¿Qué procedimiento se tiene con las cuentas morosas?	Llamadas constantes, visitas del gerente general o socios para crear un convenio de pago	Solamente llamadas telefónicas	Las llamadas son las más utilizadas para disminuir la morosidad
8	¿Existe clasificación de la cartera de clientes?	si, en clientes morosos y clientes al contado	No	Un encargado indica que si existe clasificación, mientras que el otro no
9	¿Se tiene registros completos de la cartera de clientes?	se cuenta con información básica de los clientes en la base de datos	No	Pareciera que no se cuenta con la información necesaria fundamental de clientes
10	¿Qué porcentaje de morosidad existe actualmente?	40%	Posible 80%	Existe morosidad, sin embargo da la impresión que no están enterados del todo de la situación real.
11	¿Se tiene una cartera sana de clientes?	si hay cartera sana de clientes, pero de igual manera los hay morosos	En un 50% si	Si existe una cartera sana de clientes, lo importante es que la misma sea aun mayor
12	¿Se cuenta con liquidez financiera actualmente?	Se cuenta con una liquidez equilibrada que permite ser rentables	No tengo conocimiento de esto	Pueden estar sufragando los gastos mínimos, pero no hay disponibilidad para invertir o para contingencias
13	¿Qué herramientas financieras se utilizan para minimizar el riesgo crediticio en el otorgamiento de nuevos créditos?	El trabajar con los clientes que paguen al contado los servicios	Ninguna	No se tiene definido herramientas que permitan minimizar el riesgo al momento de otorgar créditos

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Resultados de cuestionario dirigido a clientes. (Anexo 5)

### Ilustración No. 7

Gráfica No. 1

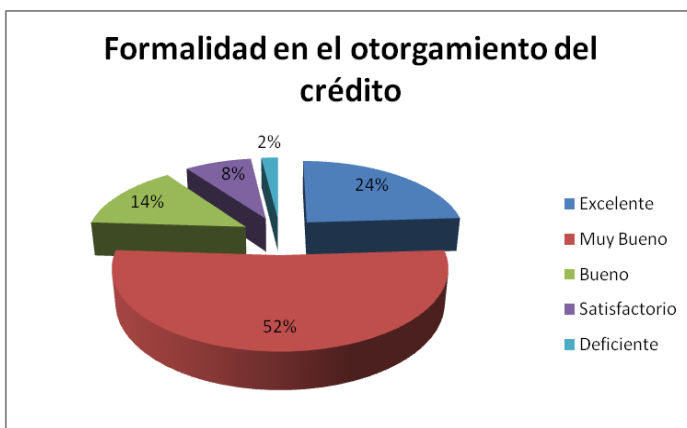


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La disposición de los colaboradores en las empresas le da un valor agregado a los servicios brindados, mismos que tienen un efecto positivo para cada relación comercial.

### Ilustración No. 8

Gráfica No. 2

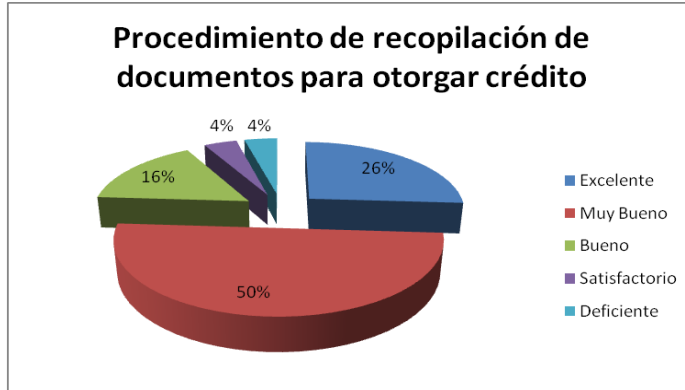


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La formalidad en el otorgamiento de créditos permite mantener una relación sana entre las partes involucradas y a la vez tener una seguridad de la transacción realizada.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 3

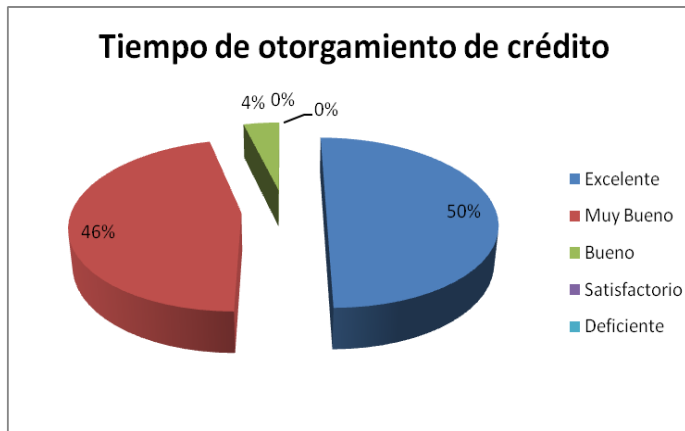


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

El cumplimiento de los procedimientos internos, minimizan los riesgos administrativos y financieros en las empresas y a la vez hace que los colaboradores estén cumpliendo sus tareas.

### Ilustración No. 10

Gráfica No. 4

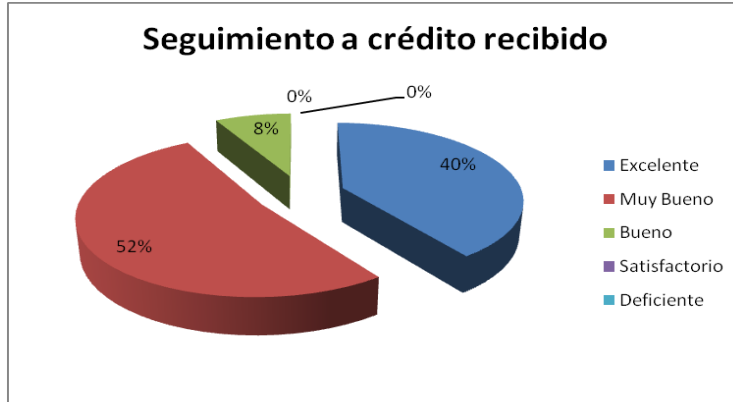


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

El tiempo dentro de los trámites administrativos en una empresa marca una diferencia competitiva y es un factor determinante para poder marcar el inicio de operaciones comerciales.

### Ilustración No. 11

Gráfica No. 5

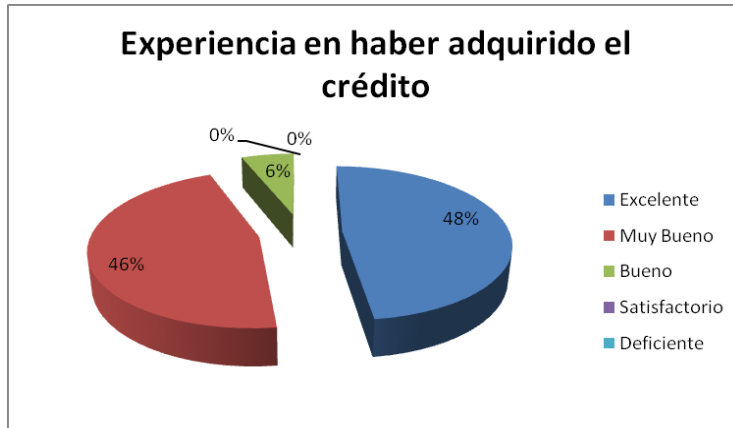


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Para mantener una buena relación con los clientes es primordial mantener un seguimiento continuo el cual permita definir que estrategias emplear en cada caso.

### Ilustración No. 12

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Una de las gratificaciones importantes para toda empresa es que sus clientes manifiesten su satisfacción por la relación adquirida la cual fidelizará transacciones futuras.

## **Capítulo 5**

### **5.1 Análisis e interpretación de resultados**

Según Hernández Sampieri, et. (2010) La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### **Riesgo crediticio**

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.3) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es la probabilidad de que un deudor incumpla, en cualquier grado, con el repago de su(s) obligación(es), de modo tal que se genere una disminución en el valor presente del contrato. Como se comprueba en las preguntas uno y ocho de la entrevista dirigida a socios y gerente general, así como en la pregunta trece de la entrevista dirigida al encargado de caja y encargado de cuenta corriente no se cuenta con información, indicadores ni herramientas que permitan minimizar el riesgo crediticio en Centro Patológico, S.A.

#### **Gestión del riesgo de crédito**

En las normas para servicios financieros (2014, p.3) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es el proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación del riesgo de crédito, en el marco del conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas para este propósito.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del laboratorio, se determinó que no se realiza ningún análisis que permita minimizar el riesgo de otorgamiento de crédito a clientes, los



mismos son otorgados directamente por los socios del mismo, no se cuenta con documentación formal para realizar dicho trámite, tanto el gerente general como el encargado de caja y cuenta corriente no realizan la labor de evaluación de los créditos, puesto que los mismos son otorgados con el respaldo de ser conocidos del gremio de médicos, a pesar de no contar con un departamento de gestión de crédito se continúan otorgando créditos debido a la facilidad de poder adquirir los mismos. Estos datos están demostrados en las respuestas de las preguntas dos, tres y siete de la entrevista dirigida a gerente general y socios, así como en las respuestas cinco, seis y siete de las preguntas realizadas en la entrevista dirigida a encargado de caja y encargado de cuenta corriente.

## Cartera de clientes

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014)

Es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio”.

Los jefes de venta de la empresa son los encargados de estructurar la cartera de clientes, clasificándolos según el consumo anual de productos pero también de otros factores, como su capacidad para atraer a otros clientes. Se encargan de planificar las visitas de los vendedores a los clientes en función de su potencial como compradores.

Las tarjetas de fidelización son una buena herramienta para conocer bien la cartera de clientes y ofrecerles productos adaptados a sus necesidades o hábitos de consumo. (p.5) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>

Como se indica en las normas para servicios financieros (2014, p.6) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, es una lista de clientes (actuales y

pasados) que, no sólo lo son en la actualidad porque consumen nuestros productos o servicios, sino que lo han podido ser ya y son susceptibles de volver a serlo en cualquier momento.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación de campo en la empresa, se determinó que si se cuenta con una cartera de clientes, en la misma si existe una clasificación, la cual la tienen determinada únicamente por ser clientes que pagan puntualmente y los que se atrasan, si bien es cierto existe esta clasificación, no es la adecuada para el manejo de cartera, ya que carecen de identificación de periodos de atraso en los pagos, por otro lado se determino que en la información de los clientes se cuenta únicamente con datos básicos de los mismos, no hay un soporte de documentación que permita tener una amplia información cuando así se requiera indagar mas a profundidad. Como se comprueba en la respuesta de la pregunta cinco de la entrevista dirigida a gerente general y socios, de igual manera en las respuestas de las preguntas ocho y once de la entrevista dirigida al encargado de caja y encargado de cuenta corriente.

## Políticas de crédito

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014)

Se debe contar con políticas formalmente aprobadas por la totalidad del directorio que establezcan los principios sobre los cuales gestionan el riesgo de crédito en todas sus etapas y aspectos.

Estas políticas deben responder a la complejidad y al volumen de las operaciones que caracterizan a su modelo de negocios y al perfil de riesgo que está asumiendo, de manera que se logre una adecuada relación entre riesgo y rentabilidad. (p.4) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>.

## Gestión del riesgo de crédito

De acuerdo a las normas para servicios financieros (2014. P.6) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, se deben establecer los objetivos e implementar un conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyan un sistema para

la gestión del riesgo de crédito que permita identificar, medir, monitorear, controlar y divulgar sus niveles de exposición de este riesgo.

## Responsabilidad

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014, p.7) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>, la gestión del riesgo de crédito es responsabilidad del director, del gerente general y del responsable de la unidad de gestión de riesgos.

En los resultados obtenidos a través de la investigación en el laboratorio, se determinó que la empresa no cuenta con políticas de crédito definidas, procedimiento establecido, no hay un documento que respalde el otorgamiento de crédito a clientes, no existe un departamento que se dedique a la tarea de la gestión del riesgo, por lo tanto no recae la responsabilidad del otorgamiento de los créditos a los trabajadores del laboratorio, como se demuestra en las respuestas de las preguntas tres, seis, siete ocho y nueve de la entrevista dirigida a los socios y gerente general. La única política informal que se reconoce actualmente en la empresa es la palabra de los socios, y ellos determinan si se les da crédito o no, incluso a los clientes que tiene saldo y solicitan una ampliación, ellos lo determinan sin ningún tipo de análisis ni regidos por ninguna política existente como se comprueba en las respuestas de las preguntas cinco, seis y trece de la entrevista dirigida al encargado de caja y encargado de cuenta corriente. Los clientes califican con buenos porcentajes esta modalidad, ya que esto les ha permitido manifestar como buena la experiencia de haber obtenido un crédito con la empresa. El servicio del personal del laboratorio en el proceso del crédito con los clientes es sobresaliente, esta información la respalda las respuestas del cuestionario efectuado a los clientes (Anexo 5)

## Procedimiento para la gestión de la cartera de créditos

Según recopilación de normas para servicios financieros (2014)

La cartera de créditos es un activo muy importante, debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos.

Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, para cuyo efecto deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:

- 1) La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito.
- 2) Definir los tiempos máximos para el trámite del crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del mismo. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad.
- 3) Antes de conceder un crédito, deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores.
- 4) Deben conceder créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios.
- 5) Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos.
- 6) La amortización o plan de pagos de los créditos concedidos deben adaptarse a la capacidad de pago del deudor, así como estipular pagos periódicos, que en ningún caso serán mayores a un año.
- 7) Los deudores de los créditos concedidos pueden, en cualquier tiempo anterior al vencimiento del plazo convenido, hacer amortizaciones extraordinarias o cancelar totalmente el saldo insoluto de la obligación.
- 8) Las tasas de interés que se hayan fijado en sus contratos de crédito no pueden ser modificadas unilateralmente, cuando esta modificación afecte negativamente al cliente.
- 9) En los respectivos contratos de crédito debe estipularse que se tiene derecho a exigir a los deudores todo tipo de datos e información. (p.p. 29) recuperado de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>.

De acuerdo a lo obtenido en el trabajo de campo realizado, pudo determinarse que en la empresa no existe un procedimiento para el otorgamiento de créditos, son los socios quienes autorizan los mismos de una manera informal, ya que no hay un documento que este firmado por los clientes, donde se hace formal dicha transacción, de esa cuenta no se puede definir tiempos de análisis de créditos, aprobación y desembolso del mismo, así como establecer políticas de cobro, de monto de crédito requerido, plan de pagos entre otros. Dicha información se comprueba en las respuestas de las preguntas uno, dos, tres, seis y ocho de la entrevista dirigida a gerente general y socios, así como en las respuestas de las preguntas cinco, seis, siete y trece de la entrevista dirigida al encargado de cuenta corriente y encargado de caja.

Desde el punto de vista del cliente por el mismo hecho que no se cuenta con un procedimiento formal en el otorgamiento del crédito, ya que los mismos se dan por ser conocidos de los socios sus porcentajes de satisfacción son altos, como se comprueba en las respuestas del cuestionario efectuado a clientes, ver (Anexo 5) sin embargo, si estos resultados se analizan desde el punto de vista del laboratorio, son datos que se deben de mejorar, ya que la formalidad en el otorgamiento de los créditos, minimizara los riesgos al momento de conceder créditos, lo ideal sería que los clientes indicaran que la formalidad es demasiado exigente con ellos, pero al ser un acuerdo de palabra, lo toman como una base para indicar la excelencia en este rubro.

## Morosidad

Para Pere Brachfield (2014)

Con la crisis, la morosidad se ha convertido en uno de los principales quebraderos de cabeza para las empresas. Actualmente el problema de las empresas son los impagados. Es uno de los principales, junto con la falta de liquidez y el descenso de la facturación. No obstante, la morosidad no afecta por igual a una gran empresa que a una PYME. La PYME tiene, por norma general, una estructura financiera más débil y, por lo tanto, es más frágil ante los morosos.

Existen tres tipos de morosos, el que puede pagar pero no quiere, conocido como el moroso intencional. El segundo, es el que quiere pagar pero no tiene dinero para hacerlo, por tanto, el moroso fortuito. Y, el tercero, le llamaríamos el Hakuna Matata, el de "vive y sé feliz" como

decían en la película de Disney, "El Rey León". Estos son los morosos por negligencia, los que llevan el negocio de cualquier manera y se endeudan.

El primero, sin duda. El moroso intencional sabe muy bien qué se hace y procura protegerse ante cualquier acción de reclamación que puedas hacer, éste es el más peligroso.

(Morosidad). Recuperado de

[http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es\\_noticies/view.php?ID=684](http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es_noticies/view.php?ID=684)

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo en el laboratorio, la falta de liquidez, o más bien la liquidez que se tiene pero no la esperada, va ligada directamente del porcentaje de morosidad que se tiene en la empresa, se contempla que manejan un 60% de morosidad, misma que pudiera ser más baja, si se establecieran políticas y procedimientos en el otorgamiento de créditos los cuales vendrían a ser un soporte para que este porcentaje no se disparé, para esto se debe de contar con un departamento que cumpla con todos los requisitos para minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos, mismo que a la fecha no existe, como se comprueba en las respuestas de las preguntas dos, cuatro y diez de la entrevista dirigida al gerente general y socios del Centro Patológico, S.A. de igual manera se demuestra en las respuestas de las preguntas siete, diez, once y doce de la entrevista dirigida al encargado de caja y encargado de cuenta corriente.

## **Conclusiones**

Luego del análisis del conocimiento del gerente general, socios, encargado de caja y encargado de cuenta corriente en lo relacionado al riesgo crediticio en Centro Patológico, S.A., se concluye lo siguiente:

1. Se pudo determinar que la base de datos de los clientes cuenta únicamente con datos básicos, no existe información relevante para poder analizar cada cliente, de igual manera no se tienen una clasificación adecuada.
  
2. El laboratorio no tiene establecidas políticas de crédito y cobro, no cuenta con una clasificación adecuada de los clientes morosos, lo cual dificulta establecer las medidas correspondientes de pago para cada caso.
  
3. Actualmente la empresa carece de un procedimiento para el otorgamiento de crédito, debido a que no existe un Departamento de Créditos y Cobros, por lo tanto no se pueden realizar los pasos indispensables, de análisis, aprobación, desembolso, tiempo de otorgamiento, planes de cobro, convenio de pago, para minimizar el riesgo crediticio.

## **Propuesta**

### **Propuesta para minimizar el riesgo crediticio en un laboratorio**

A continuación se presenta la propuesta que permita minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos para el laboratorio, la misma se enfoca en crear un filtro que permita llevar un control formal en el otorgamiento de créditos, recuperación de cartera, clasificación de la misma que permita mantener liquidez en la empresa. Con esta medida se busca mejorar el porcentaje de recuperación de cartera morosa, ya que a la fecha se ha trabajado en forma informal o empírica, sin considerar controles administrativos, lo cual ha evidenciado ineficiencia en la empresa ya que no tiene procedimientos, lo cual repercute en pérdidas para la empresa así como datos desactualizados de los créditos de los clientes existentes, con esta medida se minimizara el riesgo crediticio que representa para la empresa la concesión de créditos sin un procedimiento y políticas establecidas.

La implementación de un modelo permitirá analizar y tomar las decisiones correspondientes sobre los controles internos en el otorgamiento de créditos, así como en la recuperación de los mismos, se podrá evaluar el riesgo con políticas de crédito definidas, así como determinar el tipo de investigación y análisis que permita constatar la capacidad de pago de los deudores, agrupar o clasificar las cuentas por antigüedad para establecer el porcentaje que se aleje de los plazos fijados por medio de un documento. Hacer uso de las técnicas correspondientes para efectuar el cobro pertinente cuando se detecte una tendencia fuera de las políticas establecidas.



## **1. Presentación**

En la actualidad las empresas deben de contar con elementos necesarios que les permitan identificar las áreas de oportunidad y de igual manera las áreas de mejora, en las cuales se debe de tomar decisiones acertadas de manera estratégica.

El implementar procesos que concedan a las empresas minimizar su exposición a los diferentes tipos de riesgos, es brindarle una estabilidad y durabilidad dentro del desarrollo y competitividad en el mercado.

## **2. Justificación**

Con los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se determinó que existe la oportunidad de implementar un modelo que deje optimizar el proceso de otorgamiento de créditos, así como la recuperación de la cartera morosa, con la finalidad de minimizar el riesgo que representa el otorgamiento de los mismos a los clientes.

Es necesaria la creación de políticas en la empresa para la recuperación de cartera vencida así como el otorgamiento de nuevos créditos basados en procedimientos establecidos por medio de un plan donde se delimiten funciones del personal involucrado.

## **3. Objetivos**

### **a. General**

- ✓ Implementar un procedimiento que contribuya a minimizar el riesgo que representa el otorgamiento de créditos a clientes en el Centro Patológico, S.A.

### **b. Específicos**

- ✓ Cambiar el proceso informal actual en un proceso formal para el otorgamiento de créditos
- ✓ Actualizar la información de la cartera de clientes

- ✓ Establecer una clasificación de la cartera de clientes vencida
- ✓ Definir procedimiento y políticas de cobranza

#### **4. Desarrollo de la propuesta**

Desde el punto de vista administrativo la implementación del procedimiento tiene como finalidad ser una herramienta para minimizar el riesgo crediticio en el otorgamiento de los mismos, así como brindar opciones de implementación de procesos y procedimientos para recuperar la cartera vencida. La estructura del mismo tiene su fundamento en los requerimientos que se necesitan en la empresa para poder tener liquidez y una cartera sana de clientes.

##### **4.1 Otorgamiento de crédito**

Se debe implementar por medio de la gerencia general del laboratorio con la autorización de los socios un documento en el cual se indique que todo cliente que inicie su relación comercial que requiera servicios con la empresa, durante los primeros tres meses deberá de cancelar en efectivo lo que solicite dentro del portafolio de servicio que presta la empresa.

Si los clientes, luego de transcurrir el período indicado, solicitan apertura de crédito en la empresa, se recomienda un modelo a través del cual los solicitantes, deben completar cierta información tal como:

- ✓ Información general: datos del solicitante tal como nombre, dirección, teléfono, número de identificación tributaria, correo electrónico.
- ✓ Información relacionada con el crédito solicitado: especificando los servicios que necesitan el valor del mismo así como plazo.
- ✓ Referencias bancarias y crediticias: información financiera relacionada con las cuentas que maneja con las instituciones bancarias y de tarjeta de crédito.
- ✓ Referencias comerciales: información de índole crediticia, donde se especifique el nombre, y teléfono de empresas donde ha manejado crédito.

- ✓ Para uso exclusivo del laboratorio: (llenado por el encargado de cuenta corriente) derivado de la verificación de datos, se determinará si procede el monto solicitado y se establecerá el plazo del mismo, el cual deberá estar comprendido entre quince y treinta días calendario.
- ✓ Contrato de crédito: en la parte posterior del modelo se establecerá un contrato de crédito el cual deberá ser avalado por un abogado para efectos legales por incumplimiento, el mismo deberá llevar firma del solicitante. Se presenta el modelo sugerido (Anexo 6)

## 4.2 Requisitos para otorgamiento de crédito

El encargado de cuenta corriente deberá revisar que el solicitante cumpla con los siguientes requisitos para poder iniciar el proceso de autorización del mismo.

### Persona individual

- ✓ Formulario de solicitud de crédito completo
- ✓ Fotocopia de DPI del propietario de la empresa
- ✓ Fotocopia del carné del NIT del propietario de la empresa
- ✓ Fotocopia de patente de comercio
- ✓ Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono del inmueble
- ✓ Estados de cuenta bancario de los últimos tres meses
- ✓ Carta de la empresa indicando quien será el responsable de efectuar los pagos

### Persona Jurídica

- ✓ Formulario de solicitud de crédito completo
- ✓ Fotocopia de DPI del representante legal
- ✓ Fotocopia del carné del NIT de la sociedad
- ✓ Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono de la empresa
- ✓ Fotocopia de patente de comercio de empresa y sociedad
- ✓ Estados financieros del último año auditado o certificado
- ✓ Estado de cuenta bancario de los últimos tres meses

- ✓ Carta de la empresa indicando quien será el responsable de efectuar los pagos

#### 4.3 Procedimiento de autorización de crédito

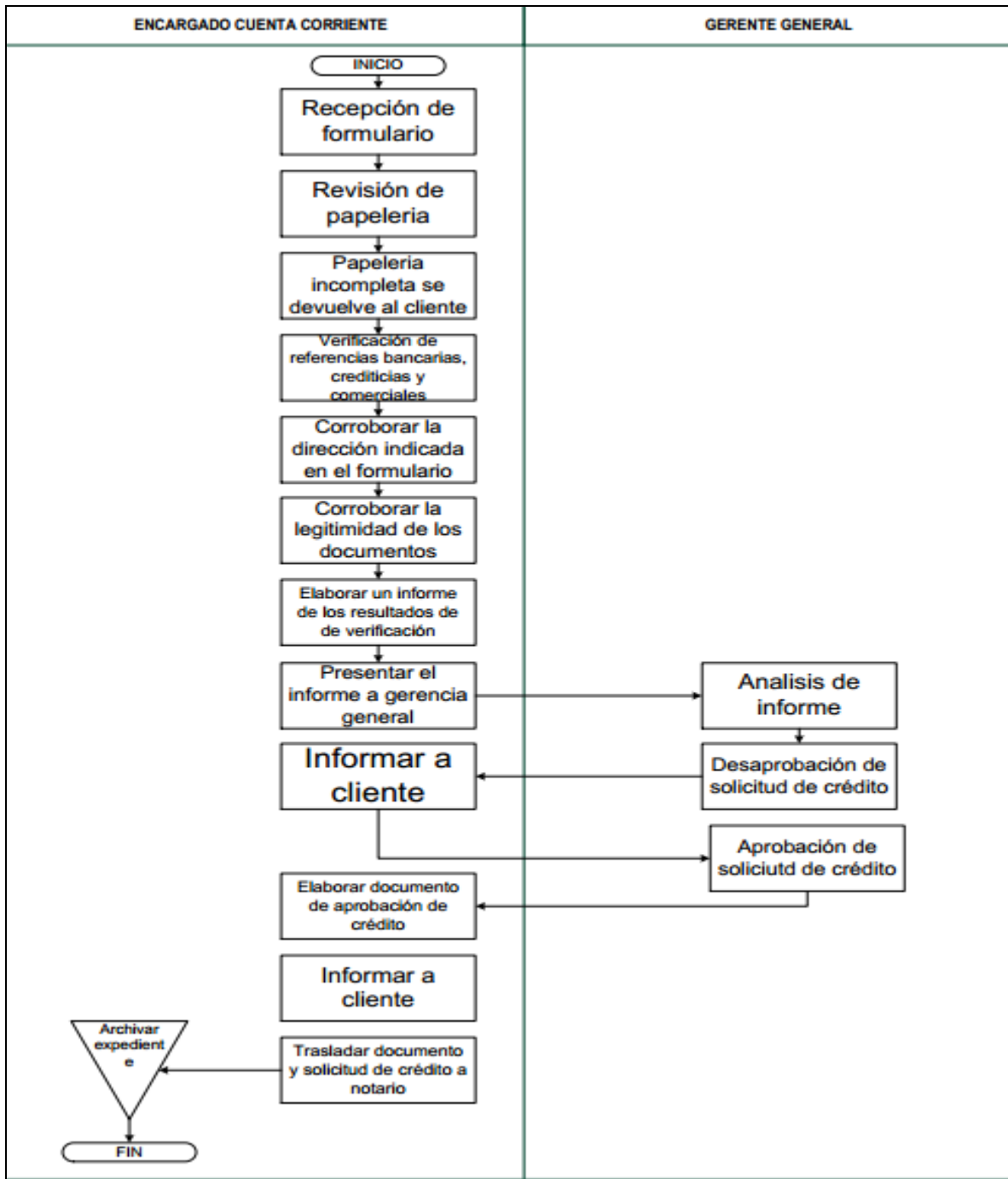
Para minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos se presenta la siguiente guía que deberá de realizar el encargado de cuenta corriente:

- ✓ Recepción del formulario de solicitud de crédito completo
- ✓ Revisión de papelería, expedientes incompletos se devuelven al cliente
- ✓ Verificar las referencias bancarias, crediticias y comerciales para determinar la honorabilidad, responsabilidad, prestigio entre otras características del cliente
- ✓ Corroborar la dirección indicada en el formulario
- ✓ Comprobar la veracidad y legitimidad de los documentos presentados
- ✓ Elaborar un informe con los resultados de la verificación de la información y documentación correspondiente y presentarlo a gerencia general
- ✓ De no ser aprobado el crédito se procederá a notificar al cliente
- ✓ De ser aprobado el crédito se procederá a realizar una carpeta para el cliente
- ✓ Elaborar documento de aprobación de crédito, monto autorizado, plazo y porcentaje de mora por atraso
- ✓ Notificar al cliente de la autorización del crédito así como las condiciones del mismo
- ✓ Trasladar el documento así como formulario de solicitud de crédito al notario firmado por el cliente para dar validez como contrato de crédito
- ✓ Archivar expediente

A continuación se presenta el flujo del proceso

### Ilustración No. 13

Flujograma No. 1



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

#### 4.4 Actualización de cartera de clientes

Se debe de implementar políticas y procesos para la recuperación del efectivo en el tiempo en el que le fue concedido el crédito a los clientes, y con ello disminuir los costos de operación de la empresa y permitir mantener la liquidez adecuada en la misma, para poder implementar una guía que permita lo indicado, primero se debe de realizar lo siguiente:

- ✓ Completar la información y documentación que se tiene incompleta en los expedientes de los clientes que conforman la cartera de clientes actuales por medio de llamadas, correos electrónicos, notificaciones, cartas, visitas personales.
- ✓ Clasificación de la cartera de clientes de acuerdo al vencimiento de los créditos otorgados, este proceso se debe de realizar periódicamente.

#### 4.5 Gestión de cobros

Los encargados de caja y cuenta corriente serán los colaboradores que realizarán esta función, se les especializará en dicha labor, no se contratará nuevo personal, deberán de llevar un control de los clientes que se atrasen en los pagos para evitar que disminuya el flujo de fondos en el laboratorio y que a la vez garantice la pronta recuperación de la cartera de créditos. Para lograr esto se pueden apoyar de las siguientes herramientas:

- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Mensaje de texto
- ✓ Visitas

#### 4.6 Procedimiento para la gestión de cobros

Para poder realizar la gestión de cobro con los clientes se presenta el siguiente modelo, el cual deberá de realizarlo el encargado de cuenta corriente y el encargado de caja:

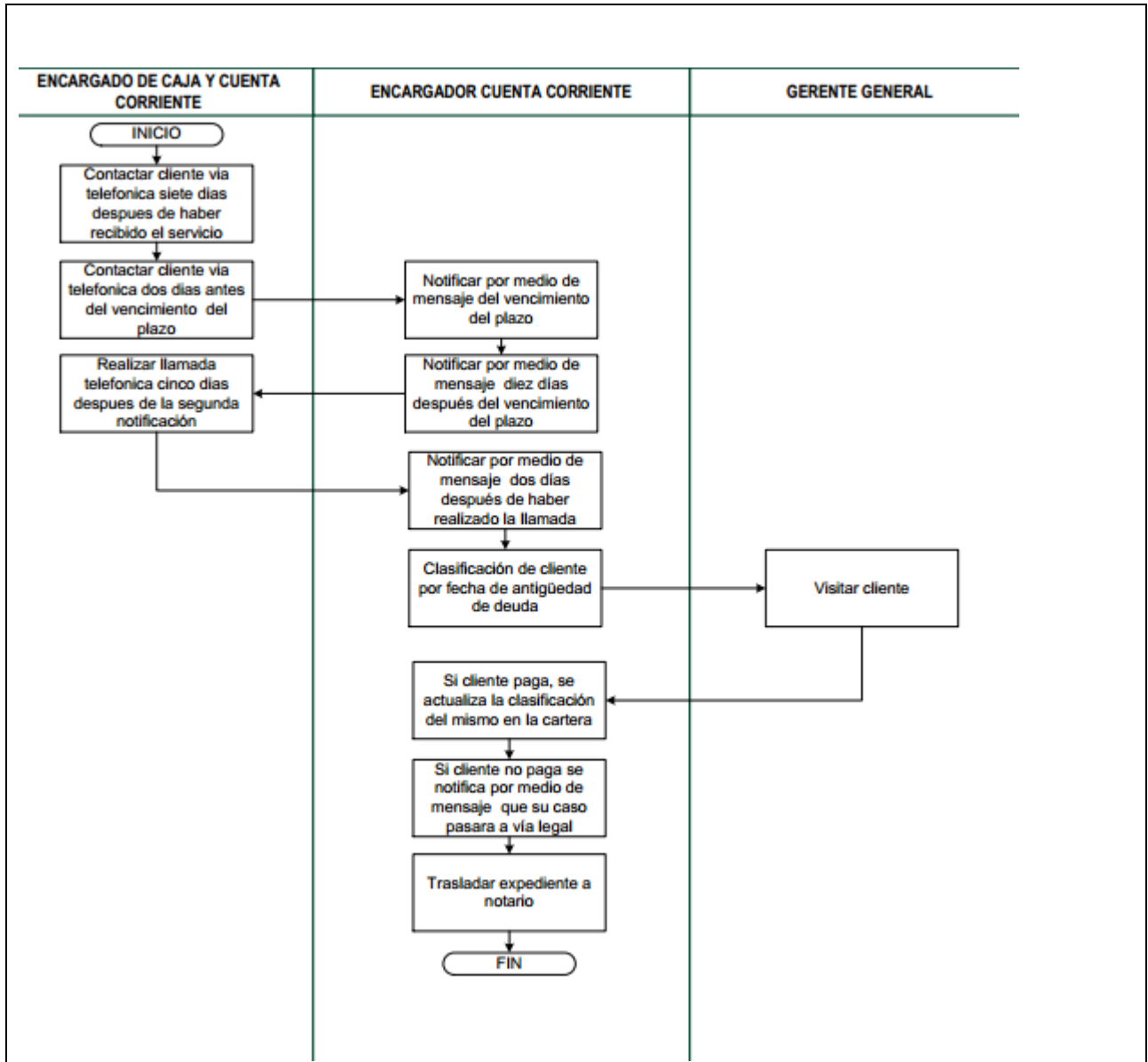
- ✓ Contactar al cliente vía telefónica, para conocer su apreciación siete días después de haber recibido el servicio.

- ✓ Realizar llamada telefónica dos días antes del vencimiento del plazo de pago, recordándole en forma oportuna del mismo, la llamada debe de ser cordial pero precisa.
- ✓ Notificar por medio de mensaje de texto a celular tres días después del vencimiento del plazo, haciendo énfasis que la fecha ha vencido y que tiene un crédito pendiente. En la redacción del mismo se debe notificar del pago vencido e indicar que la empresa está a la espera de hacer efectivo dicho saldo
- ✓ Diez días después de haber sido enviado el mensaje de texto a celular, se deberá enviar un segundo mensaje de texto, el mismo debe de ser siempre cordial, pero con información de manera firme, indicando que tiene un saldo pendiente y que la empresa espera seguir teniendo una relación con ellos, pero que es necesario la cancelación de dicho saldo.
- ✓ Realizar llamada telefónica, cinco días después de haber sido enviado el segundo mensaje de texto, en la misma hay que demostrar cortesía y amabilidad, pero con la firme convicción de determinar el porqué del atraso del pago, y comprometer al cliente de efectuar el pago correspondiente en una fecha específica.
- ✓ El tercer mensaje de texto se enviará dos días después de realizada la llamada, indicando el compromiso que adquirió y la fecha correspondiente para saldar la deuda.
- ✓ Clasificar a cliente de acuerdo a la fecha de antigüedad de la deuda.
- ✓ Visitar al cliente, es importante solicitar el pago del saldo que se tiene en forma inmediata, o lograr que realice un compromiso para cancelar lo antes posible, se debe ser cortés, pero tratar el caso con mayor seriedad, el fin de esta visita es para llegar a un acuerdo ya sea por medio de abonos u otra forma que disponga el cliente como garantía.
- ✓ Si el cliente paga, se actualiza la clasificación en la cartera
- ✓ Si no existe pago del cliente se procede a enviar un mensaje de texto, en el cual se indica que su caso pasará a vía legal, en el mismo se debe de indicar que es la última notificación y que el prestigio crediticio está en riesgo por haber llegado a esas instancias. De no presentarse a solventar dicha situación en un lapso de setenta y dos horas la empresa se verá obligada a iniciar un proceso de acción legal, cargando al cliente los gastos.
- ✓ Trasladar el expediente al notario para que inicie la gestión del pago por medio de la vía legal.

A continuación se presenta el flujo del proceso

## Ilustración No. 14

Flujograma No. 2



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014



Es importante resaltar que con la implementación del procedimiento anteriormente descrito, la labor administrativa no finaliza en ese momento, se debe realizar un seguimiento continuo al proceso para determinar los avances, beneficios y bondades que el mismo ha dado a la empresa,

Se espera de igual manera reducir el porcentaje de morosidad que se tiene actualmente ( 60%), a un 45%, este porcentaje de rebaja representaría la suma de Q. 52,500.00 de ingreso para Centro Patológico, S.A. Si bien es cierto este porcentaje sobrepasa por mucho el 5% estipulado en el código de comercio, (Decreto 2-70) artículo 36, representará un disminución importante para los intereses de la empresa.

A los clientes en sus diferentes clasificaciones se les informaría que a partir de 50 muestras que presenten para análisis se les aplicaría un 10% de descuento, con lo cual se estaría promocionando a la empresa y el precio del portafolio de servicios que se brindan.

## 5. Presupuesto

Para que la implementación del modelo permita minimizar el riesgo que representa el otorgamiento de créditos se requiere lo siguiente:

### Ilustración No. 15

Tabla No. 6

Concepto	Observación	Valor	Detalles
Consultoría	Presentación del modelo, implementación, seguimiento y medición de resultados.	Q. 15,000.00	Pago único
Especialización	Capacitar a encargado de caja y encargado de cuenta corriente en diplomados una vez al año en temas relacionados a gestión de créditos y cobros	Q. 7,000.00	Anual

Equipo de Cómputo	Compra de computadora e impresora	Q. 6,500.00	Compra única
Mobiliario	Archivo de 4 gavetas	Q. 1,200.00	Compra única
Asesoría Legal	Servicios profesionales de Notario	Q. 1,000.00	Mensual
Mensajes de texto a celular	Envío de 4 mensajes de texto al celular del responsable de pago. ( 500 clientes forman la cartera de morosidad que sobrepasa los 30 días), cada mensaje tiene un costo de Q. 0.45	Q. 900.00	Mensual

Total  
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Q. 31,600.00

## 6. Análisis costo-beneficio

Con la implementación de la propuesta se esperan tener los siguientes resultados

1. Crear un proceso para el otorgamiento de créditos
2. Contar con información relevante para cada cliente
3. Crear un filtro para minimizar el riesgo en otorgamiento de créditos
4. Crear un proceso para la gestión de cobro
5. Especializar a colaboradores de la empresa en la gestión de créditos y cobros
6. Disminuir la morosidad en un 15%
7. Transmitir a los clientes, seriedad y formalidad en las relaciones crediticias

## Referencias bibliográficas

- 1 Block Hirt Danielsen (2013). *Fundamentos de administración financiera*. (14<sup>a</sup>. Edición). México. : McGraw-Hill.
- 2 *Cartera de clientes*, recuperado de <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>
- 3 Cruz Barco S. (2011) *El riesgo de crédito de los solicitantes de créditos empresariales mayores en un banco privado nacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3958.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3958.pdf)
- 4 De Lara Haro Alfonso, (2005). *Medición y control de riesgos financieros* (3ra. Edición). México, D.F.: Editorial Limusa, S.A.
- 5 Deloitte (2013). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis, Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras* (Brochure), Guatemala: Autor.
- 6 Diccionario Económico (2014, 3 de agosto), *Morosidad*, recuperado de, <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- 7 Enciclopedia financiera (2014 5 de agosto), *Tasa Interna de Retorno*, recuperado de, <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- 8 Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5<sup>a</sup>. Edición). México: McGraw-Hill.
- 9 Lawrence J.Gitman (2007) *Principios de administración financiera*. (11<sup>a</sup>.Edición). México: Pearson Educación.
- 10 Management Solution (2009). *Análisis de la morosidad en base a factores macroeconómicos*. España: Autor

11 *Metodología de la investigación*, recuperado de,

<http://prezi.com/hd6jxrcytsul/metodologia-de-la-investigacion-cesar-augusto-bernal-torres/>

12 Morales Guerra M. (2007) *La administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria*. (Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala).

Recuperado de

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3045.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3045.pdf)

13 *Normas para servicio financiero, riesgo crediticio*, recuperado de

<http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L03T02.pdf>

14 Pere Brachfield (2014, 3 de agosto), *Morosidad*, recuperado de,

[http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es\\_noticies/view.php?ID=684](http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es_noticies/view.php?ID=684)

15 Tuncho Granados (2011) *Código de comercio y disposiciones conexas* (1ra. Edición).

Guatemala: Ediciones Fiscales, S.A.

## **Anexos**

**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

**Nombre del estudiante:**

Amílcar Carrera Romero

**Nombre de la Tesis :**

Riesgo crediticio en un laboratorio

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Documentación incompleta de clientes</p> <p>Falta de políticas de crédito y cobros, los clientes incumplen con los pagos de créditos otorgados</p> <p>Proceso en el otorgamiento de créditos obsoleto</p>	<p>Riesgo crediticio</p>	<p>Cartera de clientes</p> <p>Políticas de crédito, cobro y morosidad</p> <p>Procedimiento para el otorgamiento de créditos</p>	<p>¿Qué riesgo representa el otorgamiento de créditos en Centro Patológico, S.A.?</p>	<p>Determinar el riesgo y realizar los ajustes de mejora necesarios en el otorgamiento de créditos en Centro Patológico, S.A</p>	<p>Evaluar la situación actual de la cartera de clientes</p> <p>Establecer políticas de crédito y cobro que permitan disminuir la morosidad</p> <p>Implementar y diseñar el procedimiento para el otorgamiento de créditos</p>

Anexo 2

**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

**Nombre del estudiante:** Amílcar Carrera Romero

**Nombre de la Tesis :** Riesgo crediticio en un laboratorio

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>
Evaluar la situación actual de la cartera de clientes	Encargado de cuenta corriente y encargado de caja	2	2	Entrevista
	Clientes	100	50	Cuestionario
Establecer políticas de crédito y cobro que permitan disminuir la morosidad	Socios y gerente general	4	4	Entrevista
	Encargado de cuenta corriente y encargado de caja	2	2	Entrevista
Implementar y diseñar el procedimiento para el otorgamiento de créditos	Gerente general	1	1	Entrevista

Total

3 Instrumentos  
2 Entrevista  
1 Cuestionario

## Anexo 3

### Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Riesgo crediticio en un laboratorio

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIOS Y GERENTE GENERAL

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del riesgo que representa el otorgamiento de créditos, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué información utiliza para minimizar el riesgo crediticio al conceder un crédito?
2. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la recuperación de pagos morosos?
3. ¿Existe un procedimiento para otorgar créditos?
4. ¿Cuál es el porcentaje de mora que se tiene establecido?
5. ¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera?
6. ¿Qué información financiera evalúan de sus clientes?
7. ¿Existen políticas de crédito definidas?
8. ¿Qué indicadores financieros analiza para minimizar el riesgo crediticio para la concesión de crédito?
9. ¿Qué criterios utiliza para otorgar un crédito?
10. ¿Se tiene liquidez financiera actualmente?

Gracias



**Instrumento 2**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Riesgo crediticio en un laboratorio

**GUIA DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA HA ENCARGADO DE CAJA Y ENCARGADO DE CUENTA CORRIENTE**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del riesgo que representa el otorgamiento de créditos, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

13. ¿Tiene bien definido las atribuciones de su puesto de trabajo?

Sí

No

2. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre temas laborales?

Reuniones

Comunicación escrita

Capacitaciones

Correo electrónico

Carteleras

Rumores

3. ¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?

Sí

No

13. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre

Usualmente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

5. ¿Existen políticas en el otorgamiento de créditos?

6. ¿Existe un procedimiento para el otorgamiento de créditos?

7. ¿Qué procedimiento se tiene con las cuentas morosas?

8. ¿Existe clasificación de la cartera de clientes?
9. ¿Se tiene registros completos de la cartera de clientes?
10. ¿Qué porcentaje de morosidad existe actualmente?
11. ¿Se tiene una cartera sana de clientes.
12. ¿Se cuenta con liquidez financiera actualmente?
13. ¿Qué herramientas financieras se utilizan para minimizar el riesgo crediticio en el otorgamiento de nuevos créditos?

Gracias

Anexo 5

**Instrumento 3**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Riesgo crediticio en un laboratorio  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES**

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción y formalidad de los créditos otorgados.

**Instrucciones:** Por favor califique en las siguientes áreas, el servicio recibido, marcando con una “X” en la casilla que corresponda.

Descripción	Excelente	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	Deficiente
Disposición del personal que atendió su crédito					
Formalidad en el otorgamiento del crédito					
Procedimiento de recopilación de documentos para otorgar crédito					
Tiempo de otorgamiento de crédito					
Seguimiento a crédito recibido					
Experiencia en haber adquirido el crédito					

Gracias

## Anexo 6

### Formulario No. 1

**CENTRO PATOLÓGICO, S.A**  
**11 Calle "A"3-58 zona 1 Ciudad de Guatemala**  
**Pbx: 24987550 Fax: 24939551**  
**SOLICITUD DE CREDITO**

**INFORMACION GENERAL**

Nombre o Razón Social :		Nit:	
Dirección:			
Teléfono:	Correo Electrónico:		
Dirección de cobro:			
Persona responsable de efectuar los pagos :			
Actividad Principal:			
Nombre del representante legal y/o propietario :			

**INFORMACION RELACIONADA AL CREDITO SOLICITADO**

Servicios solicitados:			
Límite de crédito sugerido: Q.		Plazo solicitado:	
Nombre persona encargada de pago:		No. Celular	

**REFERENCIAS**

Bancarias			
Nombre	Número de Cuenta	Contacto	Teléfono
Crediticias			
Nombre	Número de Tarjeta	Teléfono	
Comerciales			
Nombre	Dirección	Teléfono	

Los datos aquí consignados son estrictamente confidenciales y autorizo a Centro Patológico, S.A. Para verificar la autenticidad de los mismos.

F: \_\_\_\_\_

PARA USO EXCLUSIVO DE CENTRO PATOLÓGICO, S.A.					
Fecha Recibido	Autorizado	Denegado	Límite de crédito	Plazo	% Mora atraso
Observaciones					
F: Encargado de cuenta corriente		Vo.Bo. Gerente general			

En la ciudad de Guatemala, el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ nosotros: por una parte \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años, de estado civil \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, con documento personal de identificación (DPI) número \_\_\_\_\_ extendido en \_\_\_\_\_ de este domicilio, quien comparece en representación de la empresa Centro Patológico, S.A., lo cual acredita con el acta notarial del nombramiento como representante legal, autorizada por el notario \_\_\_\_\_ en esta ciudad con fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ documento inscrito en el registro mercantil general de la república el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al número \_\_\_\_\_ folio \_\_\_\_\_ libro \_\_\_\_\_ de auxiliares de comercio expediente no. \_\_\_\_\_ y por la otra parte \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años, de estado civil \_\_\_\_\_ de profesión \_\_\_\_\_ con documento personal de identificación (DPI) número \_\_\_\_\_ extendido en \_\_\_\_\_, de este domicilio, quien comparece en su calidad de \_\_\_\_\_ de la entidad mercantil denominada, \_\_\_\_\_, llamada en lo sucesivo El Cliente, inscrita en el registro mercantil de la república el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al número \_\_\_\_\_, folio \_\_\_\_\_ libro \_\_\_\_\_ categorías \_\_\_\_\_ clase \_\_\_\_\_ por este medio celebramos contrato de crédito de acuerdo a las siguientes cláusulas

**Primera: Apertura de línea de crédito:** Centro Patológico, S.A. a través de su representante legal por este medio otorga a El Cliente una línea de crédito por la cantidad de Q. \_\_\_\_\_ denominado limite de crédito para que haga uso de los servicios del Centro Patológico, S.A. El limite podrá ser ampliado o reducido de acuerdo a los requerimientos de El Cliente o según su récord de pagos.

**Segunda: Condiciones de la facturación:** El departamento de créditos autorizará la facturación al crédito, siempre que El Cliente se encuentre al día en sus pagos y cumpla con este convenio de crédito.

**Tercera: Incumplimiento:** Si El Cliente incumple con hacer sus pagos en la forma prevista en este contrato el departamento de créditos trasladara la cuenta a cobro judicial. En tal caso, El Cliente cubrirá los intereses moratorios a partir del vencimiento de la factura, así como los gastos y honorarios en que se incurra, tanto judicial como extrajudicial para recuperar el valor de lo adeudado.

**Cuarta: Terminación anticipada del crédito:** Cualquiera de las dos partes podrá dar por terminada el presente contrato, notificándole uno al otro por escrito, Centro y laboratorio de patología, S.A. podrá dar por terminado este convenio en caso de incumplimiento de El Cliente a cualquiera de los puntos antes mencionados, en tal caso El Cliente deberá pagar el saldo que su cuenta tenga a la fecha, más intereses, gastos y costos judiciales si se causara en la recuperación del mismo.

**Quinta: Acción judicial:** Para el caso de acción judicial derivada del incumplimiento de lo ahora pactado, ambas partes de este contrato renunciamos al fuero de nuestro domicilio, nos someteremos a los tribunales de esta ciudad, reconocemos la calidad del título ejecutivo del presente documento y como liquida, exigible y de plazo vencido la suma que se reclame, y El Cliente señala como lugar para recibir citaciones, notificaciones y emplazamientos la \_\_\_\_\_

Estando ambos comparecientes en la calidad con la que actuamos, de acuerdo en todos los puntos de este contrato, lo ratificamos aceptamos y firmamos.

f) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

Centro Patológico, S.A.

El Cliente

En la ciudad de Guatemala, el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ como Notario DOY FE: Que las firmas que anteceden son AUTENTICAS, por haber sido puesta el día de hoy a mi presencia por \_\_\_\_\_ quien se identifica con documento personal de identificación (DPI) número \_\_\_\_\_ extendida por el Alcalde Municipal de \_\_\_\_\_ Departamento de \_\_\_\_\_ y por \_\_\_\_\_

Con documento personal de identificación (DPI) número \_\_\_\_\_ extendida por el Alcalde Municipal de \_\_\_\_\_ Departamento de \_\_\_\_\_ Signatarios que firman nuevamente conmigo la presente acta de legislación de firma.

f) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

Centro y laboratorio de patología, S.A.

El Cliente

ANTE MÍ:

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014