

# 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México

- Atradius presenta este estudio realizado para conocer las prácticas y los indicadores que se usan y determinan la forma en la que se está otorgando crédito en México y los factores que se involucran en la toma de decisiones de las empresas B2B.

## Contenido

Informe de resultados .....	4
Filosofía y Práctica del Crédito B2B en México .....	4
Introducción .....	4
La práctica del crédito B2B en México: .....	4
“Gerencia profesional” o por “usos y costumbres” .....	4
La gestión del Crédito B2B desde las primeras trincheras .....	5
Desarrollo de la encuesta .....	6
Perfiles prometedores .....	7
Informe de resultados .....	8
Capítulo 1: Políticas Institucionales.....	9
1- La función de crédito comercial: avances conceptuales .....	9
2 - Con enfoque al cliente.....	11
Vendedores de soluciones.....	14
3 - Políticas diseñadas de forma integral .....	14
4 - Concentrar y especializar .....	17
5 - El dilema de las autonomías.....	19
6 - Crédito - Ventas .....	21
7 - Trabajando con las fuerzas básicas .....	28
Conclusiones Capítulo 1 .....	31
Capítulo 2: Reglamentos y políticas operativas .....	34
Hallazgos relevantes en materia de reglamentos y políticas operativas de Crédito B2B	34
8 - ¿Conservadores y flexibles? .....	34
9 - Crédito B2B: El gran comodín.....	36
10 - Investigación, verificación y contraste .....	38
11 - Plazos crediticios y ciclos revolventes.....	50
12 - Revisión y renovación de los contratos de crédito B2B .....	52
13 - ¿Cuánto cuesta el crédito B2B?.....	54
Conclusiones Capítulo 2 .....	58
Capítulo III: Políticas de segmentación, seguimiento, alerta y cobertura de carteras crediticias.....	60

Principales hallazgos.....	60
14 - Monitoreo y seguimiento de riesgos diferenciales.....	60
15 - Indicadores de salud y alerta de las carteras crediticias.....	63
16 - Prácticas de cobertura y aseguramiento de riesgos de cartera.....	67
17 - Indicadores al cierre .....	77
Conclusiones Capítulo 3 .....	80

## **Informe de resultados**

# **Filosofía y Práctica del Crédito B2B en México**

## **Introducción**

### **La práctica del crédito B2B en México:**

#### **“Gerencia profesional” o por “usos y costumbres”**

La práctica del crédito inter-empresarial también conocida como crédito B2B es ya un factor determinante para el funcionamiento de los ciclos comerciales tanto en México como en cualquier otro país con economía de mercado. Hoy en día, la importancia del crédito B2B es tal, que en la mayor parte de los sectores de actividad, ya sean agropecuarios, industriales o de servicios, el otorgamiento de crédito a los clientes en todos los eslabones de las cadenas productivas, ya no es sólo una herramienta adicional de competitividad, sino que se ha convertido en una condición de permanencia en los mercados para las empresas.

La consecuencia más evidente de este nuevo estatus del crédito B2B, es el imperativo que ahora deben asumir las empresas de contar con áreas o, cuando menos, de equipos de ejecutivos bien capacitados para gestionar de manera eficiente desde la originación y procesamiento de los créditos, hasta todo el conjunto de actividades y trámites necesarios para hacer valer el siempre sagrado derecho a cobrar todas y cada una de las operaciones comerciales realizadas contractualmente con sus clientes.

Para las empresas, la necesidad de contar con áreas de gestión de créditos y cobranzas de mayor o menor amplitud y sofisticación, es una función que depende en forma directa del volumen y del costo de sus operaciones, del valor y de la complejidad tecnológica de los productos o servicios, de su diversificación productiva, de la intensidad de la competencia y de la cultura empresarial dominante en sus mercados, pero también depende en muy buena medida, de las características propias o específicas de los sectores de actividad en los que participan, de la etapa de desarrollo institucional en la que se encuentran las compañías y, finalmente, del diseño de sus modelos de negocios, de su cultura corporativa y de las estrategias elegidas para enfrentar los retos propios del crecimiento, posicionamiento, consolidación y permanencia en los mercados.

El hecho de que el tamaño y la composición de las áreas de crédito y cobranza (CC) estén en función de tantas y diferentes variables internas y externas, explica la enorme diversidad que existe en sus estructuras, así como en la funcionalidad, en las dinámicas operativas y por consecuencia también en la generación de valores agregados y de resultados.

Lo anterior explica también, que la gestión de las actividades de crédito y cobranza B2B, no cuenten con el auxilio de una ciencia o de teorías plenamente desarrolladas, que faciliten el diseño e instrumentación de políticas y modelos administrativos aplicables para todos y cada uno de los casos, mercados y circunstancias.

En ese sentido, los únicos recursos de “conocimiento” con los que realmente cuentan las empresas son:

- 1) “Teorías generales” que en la gran mayoría de los casos se encuentran sujetas a rigurosos procesos de “tropicalización” o adaptación a las condiciones y circunstancias que enfrentan cotidianamente;
- 2) El acceso a la consultoría externa profesional, especializada y conocedora de las prácticas dominantes en los diversos mercados locales o regionales;
- 3) Los acervos de experiencia propia y el acceso periódico a las “experiencias externas colectivas” a través de intercambios de información en eventos y congresos gremiales; y
- 4) La gran movilidad, migración y el reclutamiento agresivo (pirateo) de ejecutivos con experiencias y trayectorias exitosas en la gestión de las actividades de crédito y cobranza en empresas de reconocido prestigio.

### **La gestión del Crédito B2B desde las primeras trincheras**

La idea de profundizar en una ciencia efectiva y aplicable a todas las situaciones y condiciones culturales que enfrenta la gestión del crédito B2B en México no es una tarea imposible, pero si tiene un grado importante de dificultad, y sobre todo, un largo camino por recorrer en materia de investigaciones y de esfuerzos de profesionalización por parte de las empresas en todos los sectores de actividad.

Como sea, entre lo poco o mucho que sabemos acerca de la gestión del crédito B2B, está el reconocimiento generalizado de que el desarrollo de ciclos comerciales y productivos más eficientes y capaces de maximizar los beneficios para todos los actores y partes interesadas, depende cada vez más, de las habilidades de las compañías para mejorar el desempeño de las actividades de financiamiento, crédito y cobranza.

Sabemos también que la formación de estas habilidades está condicionada por la escasez de información especializada, que facilite las tareas de análisis y reconocimiento de la solvencia y calidad crediticia real de los clientes actuales y potenciales, y que, por consiguiente, ayude a mejorar el diseño de las políticas crediticias de las compañías otorgantes.

Tenemos entonces, que una de las necesidades más sensibles para mejorar los procesos de originación y recuperación de los créditos intra-compañías, es la creación de bancos de información de calidad, enfocados a la construcción de sistemas de indicadores especializados que reflejen, por una parte, el comportamiento de los ingresos, flujos de efectivo, solvencia, salud financiera y calidad crediticia de las empresas a niveles sectoriales y, que contribuyan también, a identificar los modelos de políticas crediticias y de cobranza que ofrecen mejores resultados en el mercado mexicano.

Por esa razón y con el claro propósito de iniciar los procesos de creación de estos bancos de información especializados, **ICM y Atradius**, decidieron sumar fuerzas para realizar el **“1er Estudio de Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Créditos B2B”** con los siguientes objetivos:

- 1) Conocer requerimientos, información e indicadores de mayor potencial para mejorar políticas de crédito y recuperación de sus compañías; y
- 2) detectar el estado actual, las principales tendencias, las mejores prácticas probadas y, finalmente, los más exitosos modelos de gestión de los ciclos de venta y crédito comercial.

#### **Desarrollo de la encuesta**

La encuesta fue diseñada en julio de 2016, y en agosto del mismo año se envió invitación con acceso al cuestionario “on line” a una muestra de directivos de las áreas de administración, finanzas, crédito y cobranza de compañías con actividades de crédito B2B. La selección de la muestra, se realizó considerando la necesidad de contar con participación de empresas de todos los tamaños, sectores de actividad, origen del capital y con operaciones en diferentes regiones económicas del país.

Al cierre del mes de noviembre contamos con una cantidad de 53 respuestas “efectivas” de las cuales 66% provienen de ejecutivos de empresas que operan en diversos mercados de actividades productivas (agropecuarias, pesqueras, mineras e industriales) y 34% que se ubican en diversos sectores comerciales y de servicios.

Por lo que toca a la distribución de la muestra en términos de tamaño o dimensión corporativa: el 20.8% de las compañías participantes son “empresas gigantes” con una plantilla laboral mayor a 1,001 empleados; 13.2% compañías “grandes” de entre 501 y 1,000 empleados; 35.8% medianas con plantillas entre 251 y 500 empleados y 30.2% compañías entre pequeñas y micro, con plantillas menores a 250 empleados.

En lo que toca al origen del capital y condición institucional de las compañías participantes, 22.6% son subsidiarias de compañías multinacionales; 17% constituyen o forman parte de importantes holdings industriales y comerciales de capital nacional; mientras que el 60.4% está conformado por compañías independientes.

### **Perfiles prometedores**

Como nuestros lectores podrán constatar el análisis de la información generada por la encuesta, nos permite registrar resultados y tendencias muy interesantes en el sentido de que parecen apuntar claramente hacia una mayor profesionalización de los modelos de gestión y de las prácticas de crédito B2B.

Por supuesto, existen diferencias, a veces muy marcadas, entre la calidad y sofisticación de los modelos de gestión de crédito de las empresas más pequeñas en relación con los que tienen las compañías grandes y gigantes, y que las encontramos también, entre los modelos de las compañías independientes con respecto a los que siguen los grandes holdings nacionales y multinacionales, y también entre las empresas que operan en los sectores productivos y de servicios, pero aun así, después de ponderar adecuadamente estas diferencias, la percepción de que existen avances importantes en la profesionalización de los modelos de gestión de las actividades de crédito y cobranza de las compañías que operan en los diversos mercados y sectores de nuestro país, se mantiene por méritos propios.

En la siguiente sección de este informe presentaremos algunos de los resultados más relevantes, especialmente de aquellos que reflejan con mayor claridad los avances en el proceso de profesionalización de las prácticas de gestión de las actividades de crédito comercial en nuestro país.

### **Informe de resultados**

La 1ª Encuesta-Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México, fue estructurada en cuatro secciones o áreas temáticas: la primera nos permitió reunir la información necesaria para clasificar a las compañías de acuerdo a su tamaño, sector de actividad, origen del capital, condición institucional y ubicación regional.

La segunda, comprendió 10 interrogantes compuestas, diseñadas para obtener información acerca de los enfoques conceptuales y estratégicos que tienen las empresas acerca de las actividades de CyC, de los grados de autonomía de las gerencias o direcciones de crédito, de las políticas institucionales elegidas para integrar estas funciones en la estructura organizacional, de sus formas de relación e interacción con las direcciones o gerencias de marketing y de ventas, así como, de las estrategias para reclutar o formar “en casa” a los ejecutivos encargados de llevar a cabo la gestión de los ciclos de crédito y cobranza.

En la tercera sección, se incluyeron también 10 preguntas orientadas para recabar información acerca de los reglamentos y políticas operativas de las empresas para gestionar las operaciones de crédito comercial, de los requisitos de información, investigación y verificación establecidos para seleccionar y filtrar a los solicitantes de crédito, y sobre la existencia de prácticas de precios diferenciales con respecto a las transacciones realizadas “en firme” o “al contado”.

Finalmente, en la cuarta sección de la encuesta se solicitó a los participantes información relativa a los principales indicadores utilizados para calificar la salud o los niveles de riesgo relacionados con el comportamiento de sus carteras crediticias y de las prácticas de cobertura o mitigación de riesgos y saneamiento de carteras más utilizadas.

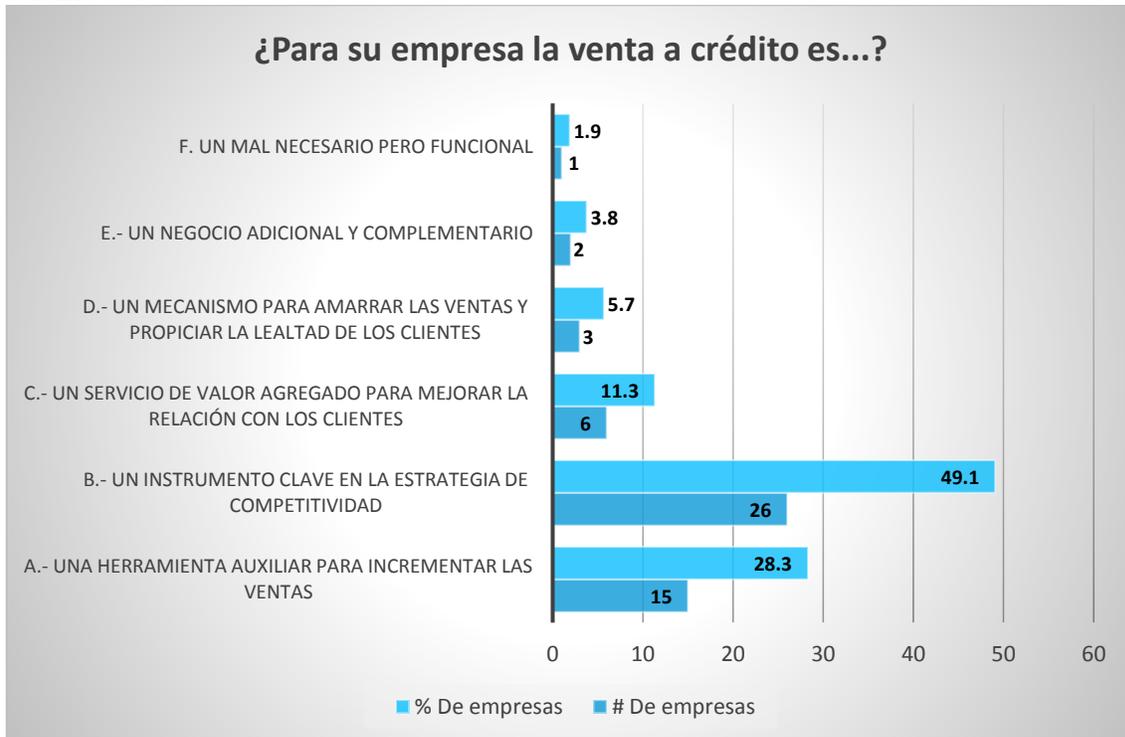
## Capítulo 1: Políticas Institucionales

Hallazgos relevantes en materia de enfoque, concepción, diseño institucional, políticas y estrategias de gestión de las actividades de Crédito B2B

### 1- La función de crédito comercial: avances conceptuales

En lo que toca al tema de los enfoques conceptuales y estratégicos sobre la función del crédito comercial, los resultados son alentadores. Como se puede observar en el Gráfico 1, la primera buena noticia es que una proporción muy representativa de los ejecutivos que respondieron la encuesta (49.1%), reconocen que sus compañías conciben las actividades de crédito B2B como “un instrumento clave dentro de sus estrategias de competitividad”, mientras que 28.3% reflejó una mayor afinidad con la idea de que el otorgamiento de crédito comercial a sus clientes constituye “una herramienta auxiliar para incrementar las ventas” y un tercer grupo representativo 11.3%, se identificó mejor con la visión del crédito como un servicio de valor agregado para mejorar la relación con sus clientes”.

**Gráfico 1.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

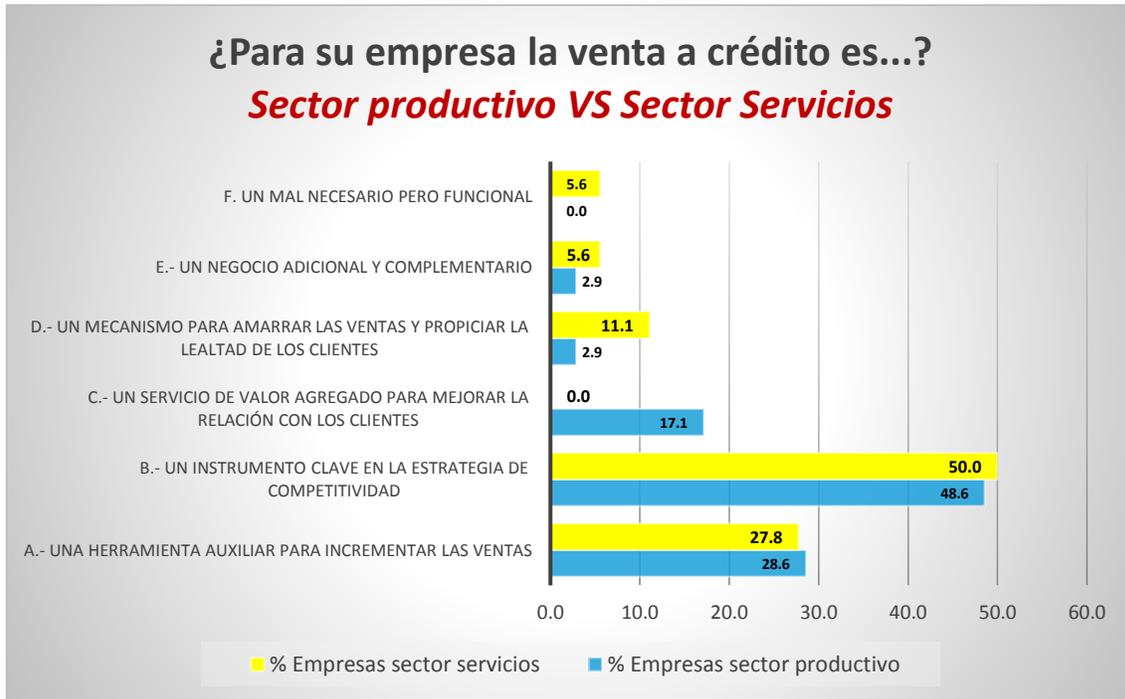
El hecho de que el 88.7% de los ejecutivos que participaron en la encuesta se inclinara por las opciones A, B y C, es sin duda una clara señal de que la mayoría de las empresas y sus ejecutivos, tienen ya una enfoque más avanzado de las actividades de crédito, al percibir las como un “instrumento clave” dentro de su modelo de negocios, “una herramienta” y un “servicio de valor agregado” para sus clientes, superando así, las viejas percepciones del crédito, que lo entendían como un “un mal necesario”.

Lo anterior, no significa que las opciones D, E y F sean erróneas en sí mismas, ya que en determinados contextos o circunstancias como, el tamaño de las compañías, su grado de desarrollo institucional, sus requerimientos de liquidez y hasta en las diversas coyunturas de mercado, estas concepciones pueden generar estrategias acertadas. De hecho, en otros sectores existen decenas de casos exitosos, en los que las áreas de crédito resultaron ser tan buen negocio que crecieron hasta convertirse en bancos, e incluso, la concepción del crédito “como un mal necesario pero funcional” refleja la realidad de muchas microempresas, que en sus casi siempre precarias condiciones de liquidez y poder de mercado, suelen experimentar mermas en su rentabilidad por los costos financieros implícitos en las operaciones a crédito, que ellas no pueden trasladar a sus clientes y proveedores.

Por su parte, la información contenida en el Gráfico 1.2, nos permite enfocar los resultados de la encuesta a partir de un análisis comparativo sectorial entre los perfiles de opinión de los ejecutivos de empresas del sector productivo frente a los de los ejecutivos de las empresas que operan en el sector de servicios. Si bien en este caso, las diferencias de enfoque de la función de crédito comercial no son muy relevantes entre las compañías productivas y las de servicios, si podemos observar que las primeras reportan una mayor concentración (94.3%) en las opciones A, B y C, que podríamos considerar como las concepciones más modernas o progresistas de la gestión de crédito, mientras que en el caso de las compañías de servicios esta concentración fue 77.8%.

Aunque esta diferencia podría parecer poco relevante, vale mencionar que se trata de una circunstancia que veremos repetirse en el mismo sentido a lo largo de este informe en mayores o menores proporciones.

**Gráfico 1.2**



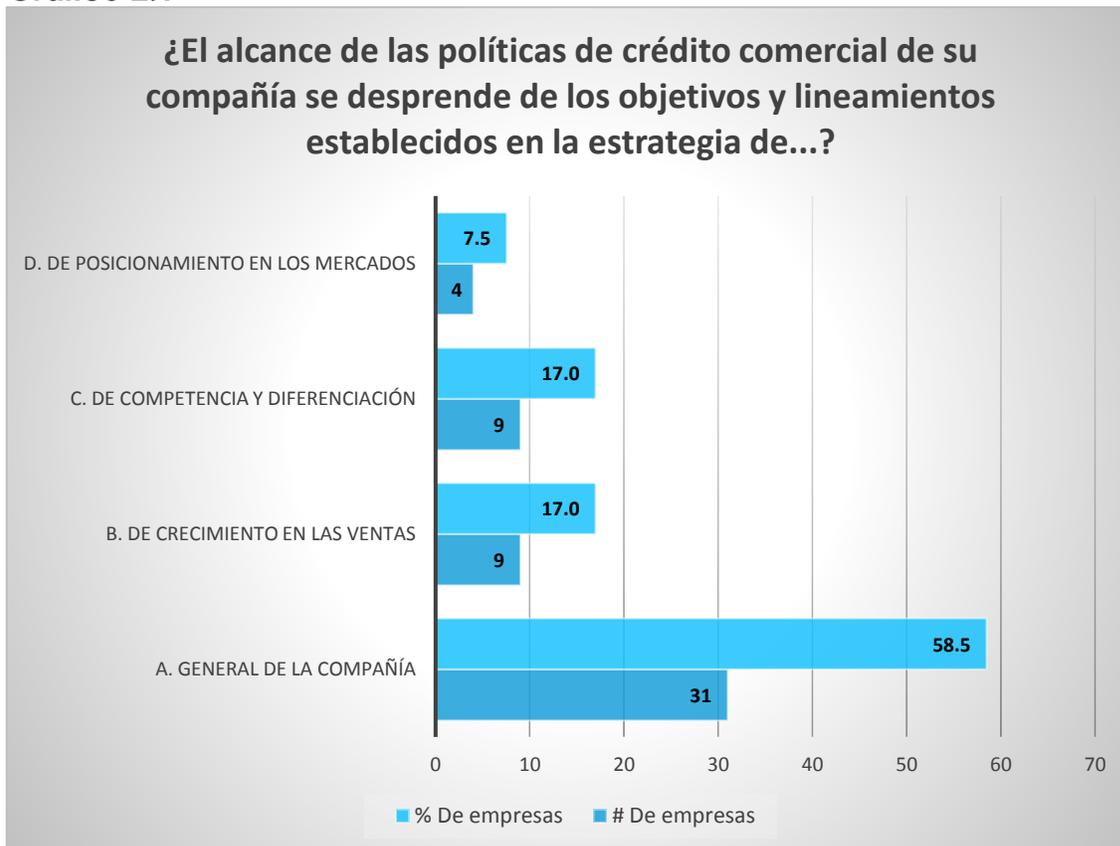
Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

## 2 - Con enfoque al cliente

Otra señal interesante de avances en la concepción de las funciones de crédito, se refleja en los perfiles de respuesta de los ejecutivos expuestos en el Gráficos 2.1. Como podemos apreciar, una mayoría de 58.5% de los ejecutivos participantes, afirmaron que “El alcance de las políticas de crédito comercial se desprende de los lineamientos establecidos en la estrategia general de sus compañías”.

En este caso, la percepción de avance viene de la mayor jerarquía adquirida por las actividades de crédito comercial, que están dejando de ser una actividad de segundo orden, para ser consideradas y diseñadas como parte integral de los modelos de negocios y aprobadas a en los más altos niveles de la gestión corporativa.

**Gráfico 2.1**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

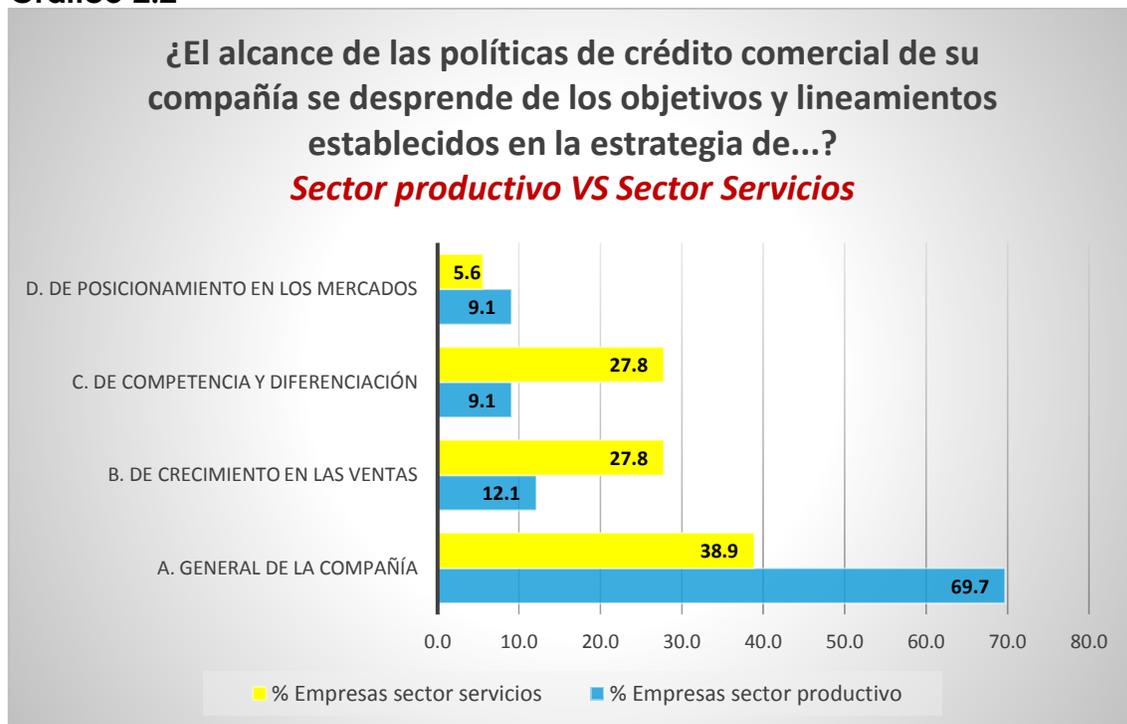
Aquí es importante agregar, que este escalamiento jerárquico de las prácticas de crédito comercial, es consistente con una de las tendencias más interesantes y significativas en los modelos de alta dirección corporativa que se vienen registrando en los últimos años a nivel internacional y que es la sustitución de los modelos de negocios centrados en el producto, por los modelos enfocados y centrados en el cliente.

Los nuevos modelos de negocios, están diseñados para generar productos y servicios que respondan a las cambiantes necesidades reales y específicas de cada uno de los clientes, de ahí que una de sus implicaciones más inmediatas es la necesidad de contar con estructuras de gestión de negocios más complejas, flexibles e interactivas, en el sentido de que tanto el diseño, como la ejecución de las estrategias de competencia, deben definirse en forma colegiada y ponderando la opinión de todas las áreas relevantes involucradas en los procesos.

Desde la perspectiva del tema central de este informe, la consecuencia de estos cambios en los modelos de negocios es por demás evidente: el crédito B2B está dejando de ser una función de competencia exclusiva o focalizada en las áreas comerciales y de finanzas para integrarse en el primer círculo, es decir en el propio corazón de la toma de decisiones corporativas.

Como anticipamos en el apartado anterior, los resultados expuestos en el Gráfico 2.2, también parecen reflejar un rezago de las compañías de servicios en la adopción de la estrategia dominante para el universo de las compañías que participaron en la encuesta.

**Gráfico 2.2**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

### **Vendedores de soluciones**

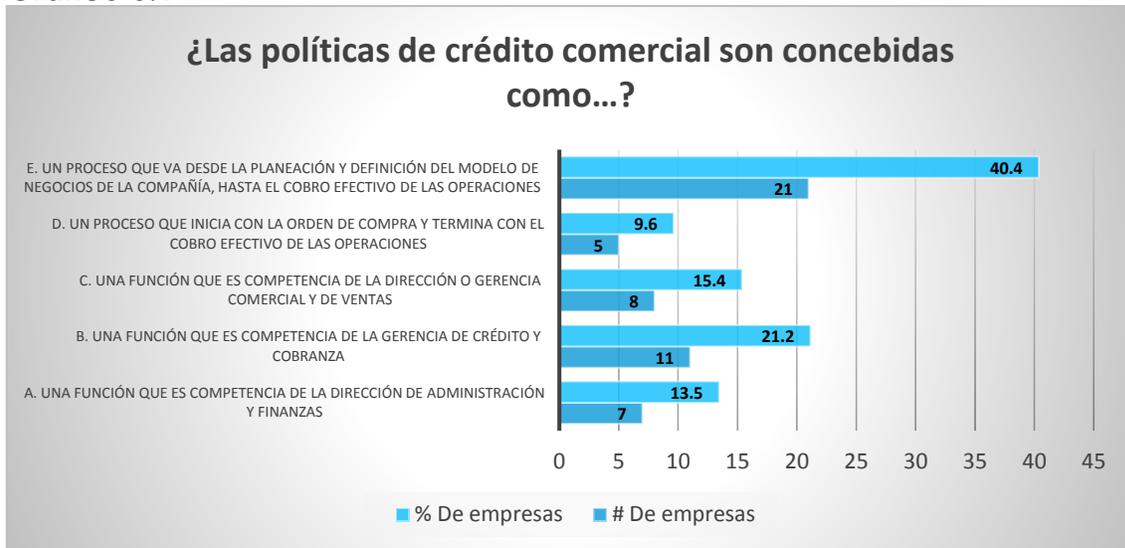
Otra de las consecuencias más evidentes de la transición hacia los modelos de negocios enfocados en el cliente, es la integración de todos los procesos que van desde la planeación, producción, comercialización y financiamiento, hasta el servicio, consumo y cobranza, en el concepto mismo de producto. Dicho en otras palabras, lo que las empresas venden a sus clientes ahora (y ellos lo están aprendiendo cabalmente), ya no es sólo “un producto” sino “una solución llave en mano” orientada, no sólo a satisfacer sus necesidades actuales, sino a conservar y desarrollar la relación comercial en el tiempo.

El desafío que esto representa, es el de establecer mejores vínculos y compromisos con los clientes bajo una perspectiva de largo plazo y, en esos esfuerzos, los resultados ya comentados de los Gráficos 1.1 y 2.1 son un primer atisbo de que las funciones de financiamiento, crédito y cobranza debidamente incorporadas a la “solución de negocios” ofrecida por las empresas, tienen mucho valor agregado que aportar.

### **3 - Políticas diseñadas de forma integral**

Los resultados expuestos en las parejas de Gráficos 3.1/3.2 y 3.3/3.4 contribuyen también a refrendar las percepciones mencionadas tanto para la tendencia general como en los diferentes perfiles de gestión predominantes para las empresas de los sectores productivos y de servicios. En el primer caso (Gráfico 3.1), encontramos que el 40.4% de los ejecutivos conciben las políticas de crédito comercial como “un proceso que inicia con las actividades de planeación y definición del modelo de negocios de la compañía hasta el cobro efectivo de las operaciones” y otro 9.6% lo entiende como “un proceso (OTC) que inicia con la orden de compra y termina con el cobro efectivo de las operaciones”.

**Gráfico 3.1**

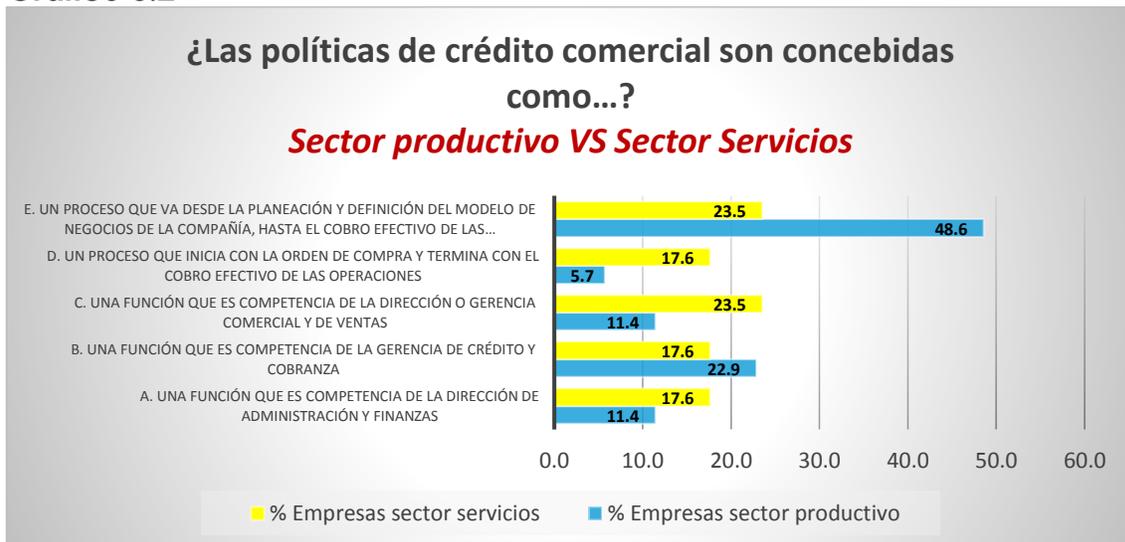


Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

A su vez, la información del gráfico 3.2 muestra una vez más ese cierto rezago de las compañías del sector servicios en adoptar el punto de vista dominante que tiende a concebir las prácticas y políticas de crédito comercial bajo un enfoque de procesos.

**Gráfico 3.2**

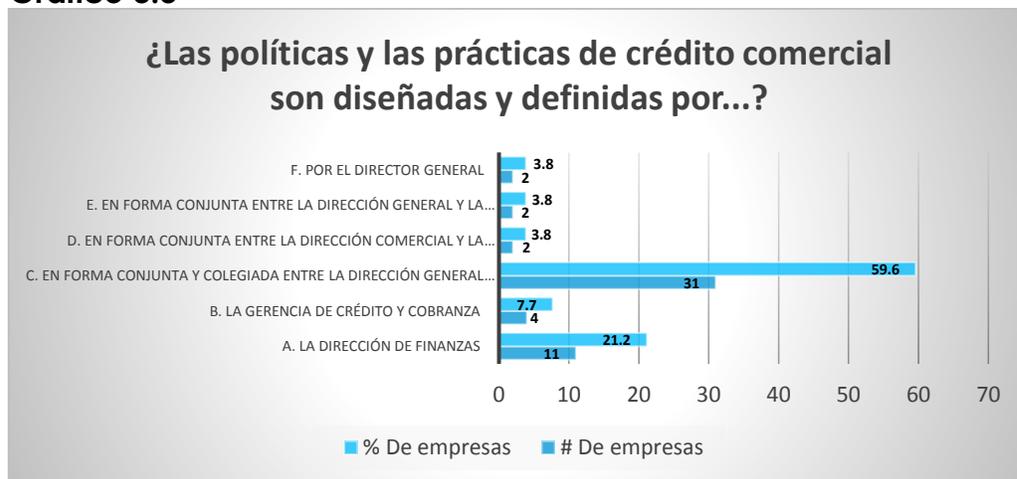


Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

En el segundo caso (Gráfico 3.3) destaca especialmente que el 59.6% de los ejecutivos afirmaron, que tanto el diseño de las políticas generales, como el de las prácticas y procesos de gestión de crédito se realiza en forma colegiada con la participación de las direcciones: general, de administración, finanzas, mercadotecnia-comercial y las áreas de crédito y cobranza, mientras que sólo un 21.2% declararon que estas actividades son una facultad exclusiva de la dirección de finanzas y 3.8% de las gerencias de crédito y cobranza.

**Gráfico 3.3**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

**Gráfico 3.4**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

El hecho de que el 50% de los ejecutivos defina la función de crédito comercial bajo una perspectiva de procesos (Gráfico 3.1) y, que el 59.6%, reconozca que las políticas y las prácticas de crédito comercial son diseñadas en forma colegiada con la participación de todas las áreas relevantes de las compañías (Gráfico 3.3), ayuda también, a reforzar la percepción de avance o de progreso en la gestión del crédito B2B, toda vez que nos permite percibir que una porción mayoritaria y creciente de las compañías, está dejando atrás los modelos gerenciales en donde las políticas de gestión y manejo de las actividades de crédito eran potestad exclusiva de la dirección de finanzas, de las gerencias de crédito y cobranza y/o de las direcciones o gerencias comerciales.

Por lo que respecta a la información comparativa del Gráfico 3.4, encontramos por primera vez que las empresas de servicios se inclinan con mayor intensidad (64.7 %) hacia la tendencia dominante de diseñar las políticas y procedimientos de gestión del crédito comercial en forma colegiada con la participación de todas las áreas relevantes de las compañías.

#### **4 - Concentrar y especializar**

Pero una cosa es la concepción y definición de la función de crédito B2B y otra su operación. ¿En dónde y en quiénes reside la responsabilidad de manejar la operación de las prácticas de crédito y cobranza en las empresas mexicanas? A ese respecto, los resultados del estudio registran un patrón de preferencias claramente favorable a la concentración de las actividades de gestión de crédito y las de cobranza en una misma área operativa.

Por ese camino, los resultados del Gráfico 4.1, muestran que el 88.5% de los participantes afirmó que la función de crédito y la de cobranza se concentran en una misma área operativa, en tanto, que solo el 11.5% reconoció que la responsabilidad de estas funciones recae en áreas operativas separadas. Este perfil de respuestas confirma la preferencia de las compañías por concentrar estas actividades en una sola área operativa, sin embargo donde no coinciden a plenitud, es en la disyuntiva de permitir que las personas encargadas de gestionar los créditos también tengan bajo su responsabilidad las tareas de cobranza.

Sobre esto último, lo que encontramos, es que el 46.2% de los participantes manifestó que en sus compañías la responsabilidad de llevar a cabo estas dos tareas recae en la misma área operativa pero su ejecución corresponde a grupos ejecutivos especializados, mientras que 42.3% señaló que las dos tareas se concentran en la misma área operativa y son realizadas por los mismos equipos ejecutivos.

**Gráfico 4.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

**Gráfico 4.2**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

En este punto, el análisis comparativo refleja nuevamente una mayor inclinación de las empresas industriales hacia la estrategia dominante de concentrar las actividades de crédito y cobranza en una misma área operativa y a su ejecución por parte de ejecutivos especializados.

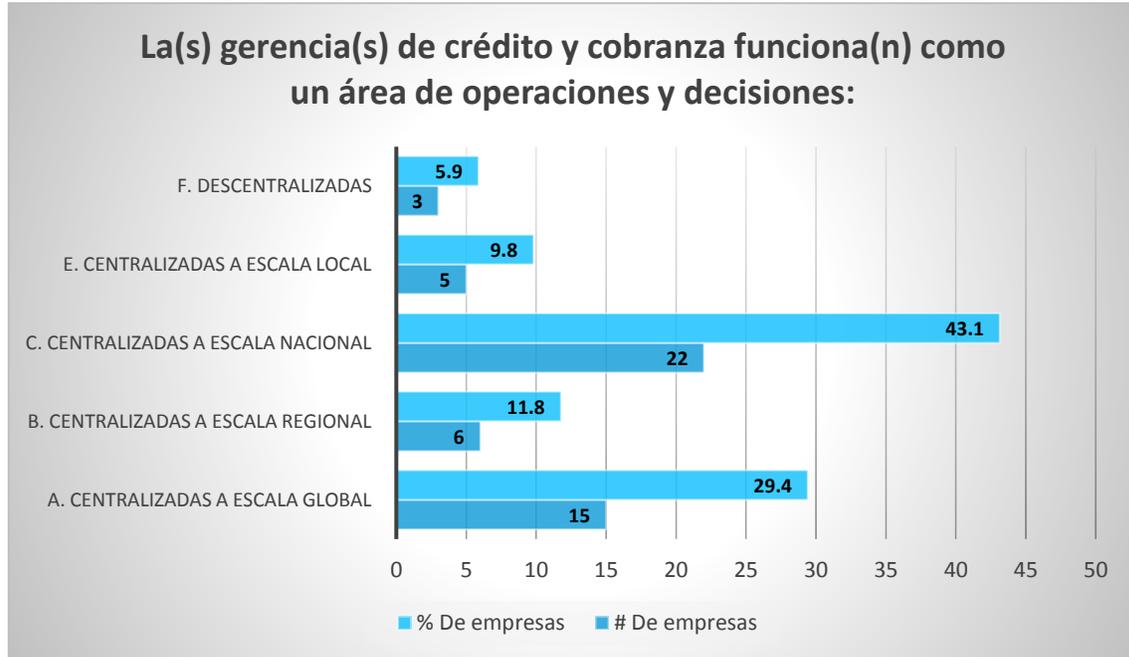
## **5 - El dilema de las autonomías**

Nuestro estudio también aporta luces interesantes acerca de los niveles de autonomía que poseen las compañías y sus áreas de crédito y de cobranza (CyC) para interpretar y aplicar las políticas corporativas en esa materia. Obviamente este es un tema de mayor relevancia para las compañías gigantes, grandes y medianas que operan redes corporativas globales, o internacionales e incluso para algunas pequeñas cuando estas cuentan con una cobertura territorial de alcance nacional o regional.

Sobre ese punto, los resultados del estudio (Gráfico 5.1) muestran que la práctica más común con el 43.1% de las participaciones, es la de centralizar el control de estas prácticas a escala nacional, seguida por la opción de centralización global con 29.4%, regional con 11.8.5%, local 9.8% y finalmente sólo tres compañías que representan el 5.9% de las participantes afirmaron manejar la gestión de CyC en forma descentralizada.

Este perfil de respuestas refleja un interesante balance entre la pulsión natural de las compañías por centralizar y estandarizar sus procesos, con la necesidad de adaptar sus prácticas de gestión de CyC a los perfiles culturales de naciones, regiones y localidades en las que operan. En ese sentido, basta por ahora destacar que sólo 4 de las 12 compañías subsidiarias de empresas globales que participaron en la encuesta manifestaron que sus áreas de CyC funcionan con políticas de centralización a escala global, mientras que 6 se pronunciaron por la opción de centralización a escala nacional y 2 por la de centralización a nivel regional.

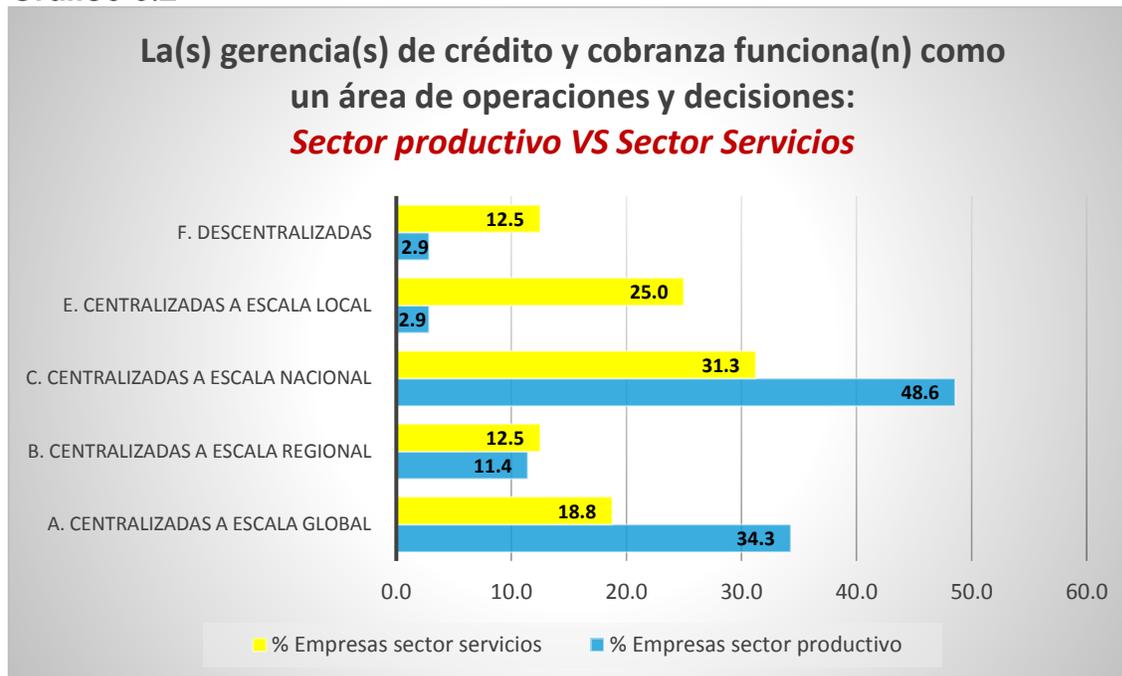
**Grafico 5.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\* Dos empresas no respondieron esta pregunta.

En cuanto a los resultados a nivel sectorial, estos sugieren que las empresas de servicios operan con mayores márgenes de autonomía que las del sector productivo, toda vez que alrededor del 73% de los ejecutivos de compañías de servicios afirmaron seguir políticas centralizadas a nivel nacional (33.3%), local (26.7%), y descentralizadas (13.3%).

**Grafico 5.2**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

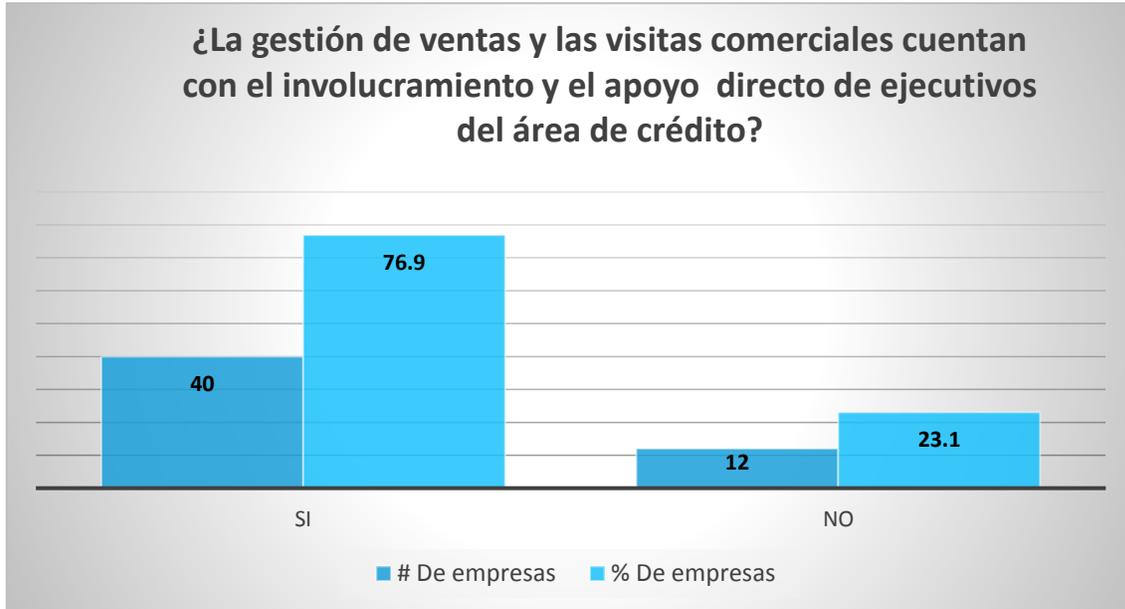
\*\* Dos empresas no respondieron esta pregunta.

## 6 - Crédito - Ventas

Otra de las buenas noticias que trae el estudio de “Las mejores prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México” tiene que ver con los perfiles de respuestas de los ejecutivos participantes ante la pregunta sobre si... ¿La gestión de ventas y las visitas comerciales cuentan con el involucramiento y el apoyo directo de ejecutivos del área de crédito?

En este caso los resultados generales expuestos en el Gráfico 6.1, son claros al mostrar que el 76.9% de los ejecutivos reconocieron que “La gestión de ventas y las visitas comerciales de sus compañías cuentan con el involucramiento y el apoyo directo de ejecutivos del área de crédito” mientras que sólo el 23.1% de las compañías representadas en la encuesta, siguen manejando los procesos comerciales y la gestión crediticia en forma separada.

**Grafico 6.1**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

Consideramos estos resultados generales como una buena noticia por tres buenas razones:

En primer lugar, porque permiten confirmar que una porción relevante de las empresas que operan en el país ha decidido avanzar en sus procesos de institucionalización corporativa dejando atrás los esquemas de administración fragmentados en los que las diferentes áreas trabajan cada cual por su lado.

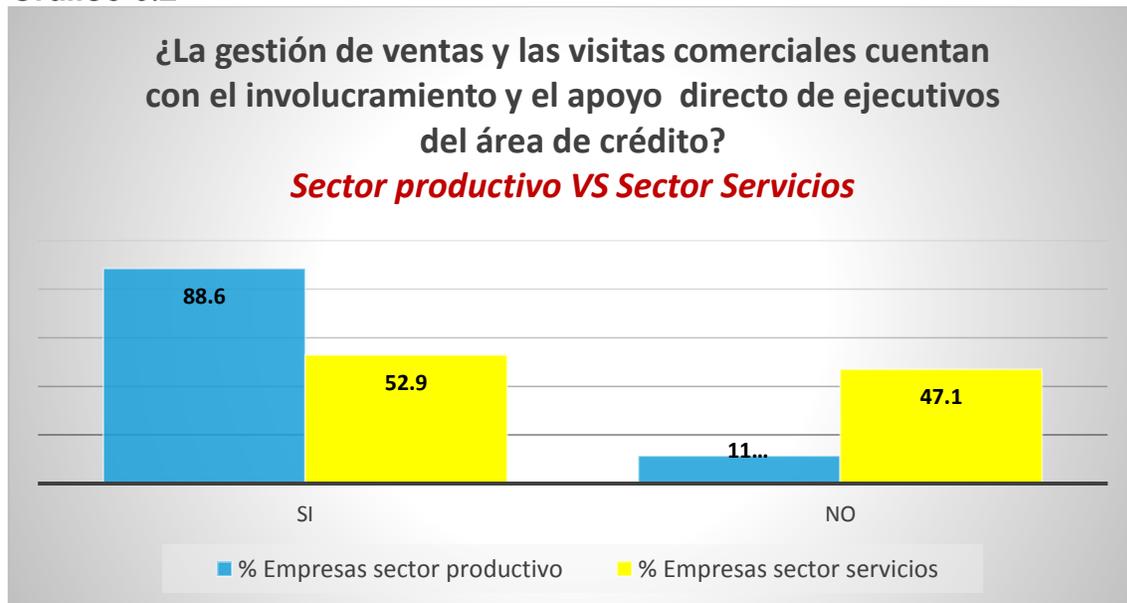
La segunda, es porque, el mayor involucramiento de las áreas de crédito en las actividades comerciales constituye una respuesta corporativamente correcta, a la evidencia empírica de que una de las mayores fuentes de problemas para el funcionamiento exitoso de los ciclos de ventas, crédito y cobranza proviene de las imperfecciones en los procesos de coordinación y comunicación entre las áreas comerciales y las de crédito.

No obstante lo anterior, las diferencias sectoriales surgen una vez más al observar el comportamiento de las compañías que operan en los sectores productivos, frente a los perfiles de elección de las empresas de servicios. Como podemos observar en el Gráfico 6.2, las estrategias de gestión de ventas y visitas comerciales de las compañías de servicios reflejan un comportamiento mucho más conservador que el de sus contrapartes del sector productivo, en la medida en que sólo el 52.9% de las compañías de

servicios realizan la gestión de ventas y las visitas comerciales con el apoyo directo de las áreas de crédito y cobranza.

¿A qué se debe, esta disparidad en los perfiles de gestión estratégica de las prácticas de crédito B2B entre las empresas industriales y las de servicios? Por tratarse de una diferencia recurrente, que encontraremos también en los próximos temas, la respuesta a esta interrogante será abordada en la sección de conclusiones de este capítulo.

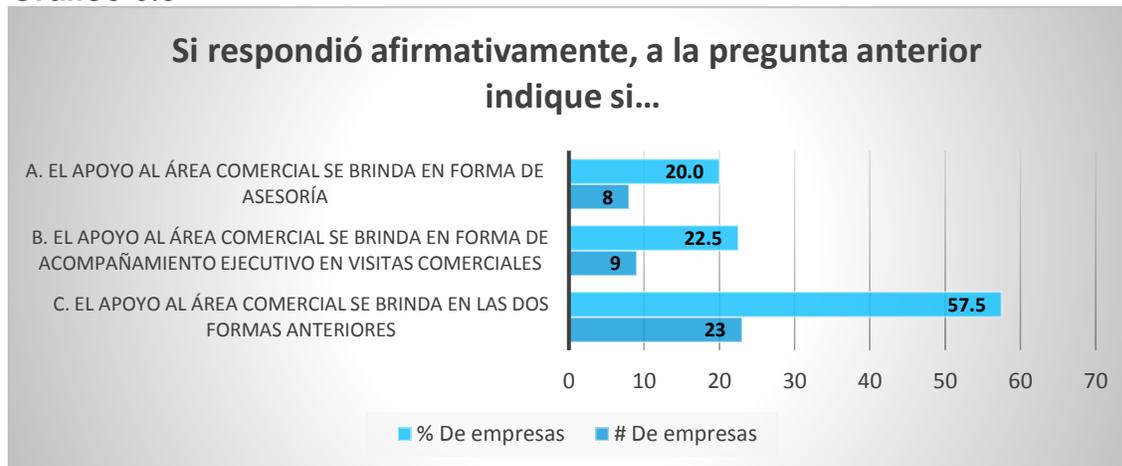
**Grafico 6.2**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

Con todo, los resultados de los Gráficos que van del 6.3 al 6.8 permiten reafirmar la mejoría y profesionalización de las empresas en la gestión de los ciclos de venta, crédito y cobranza. Por ejemplo, el primero (6.3) muestra claramente que el involucramiento e interacción de los ejecutivos de CyC con el área de ventas no se limita solamente a los tradicionales apoyos informativos y de asesoría, sino que una mayoría de 57.5% de los participantes afirmó que las actividades de apoyo se brindan tanto en forma de asesoría como de acompañamiento ejecutivo en las visitas de ventas o comerciales.

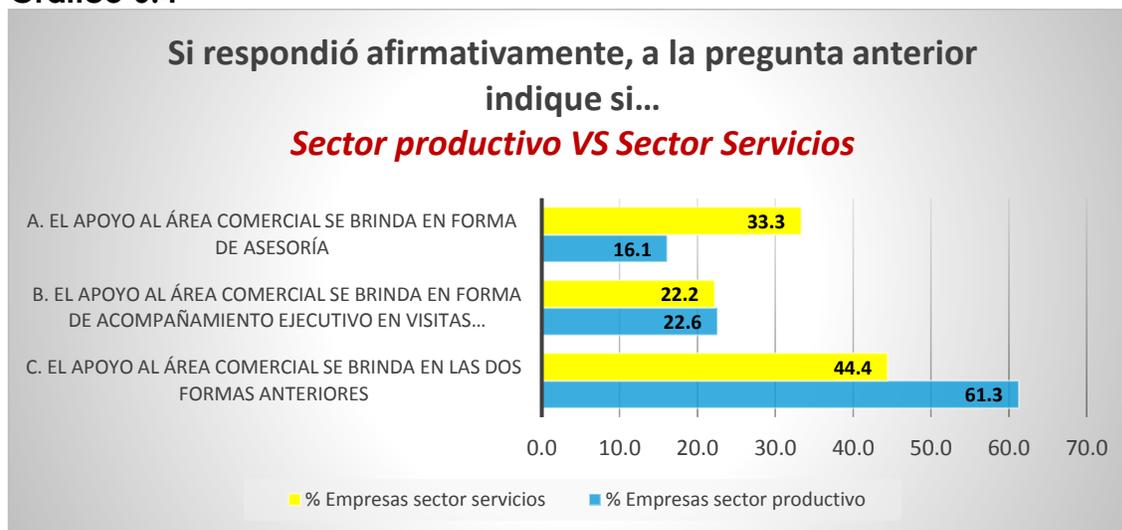
**Gráfico 6.3**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

Sobre este tema, los resultados comparativos (Gráfico 6.4) sostienen la misma tónica que en los casos anteriores, con un sector servicios relativamente distanciado de la tendencia general dominante que apunta hacia una colaboración cada vez más directa e intensa entre las áreas comerciales y de crédito en los procesos de gestión y cierre de contratos de ventas.

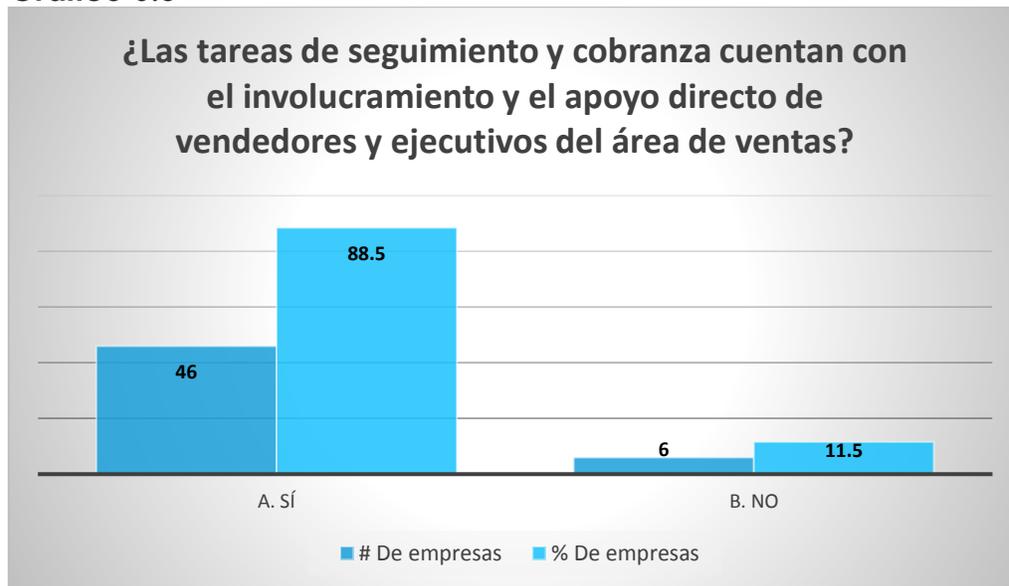
**Gráfico 6.4**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

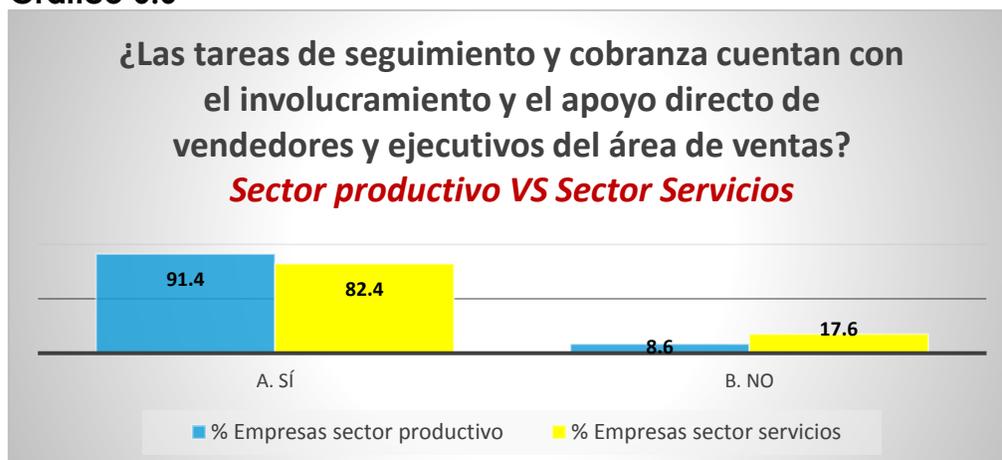
A su vez, los resultados expuestos en los Gráficos 6.5 y 6.6 con los resultados generales y el comparativo sectorial correspondiente, proyectan una “cierta reciprocidad” de los ejecutivos a cargo de la gestión comercial, con sus contrapartes de CyC. Como se puede apreciar en los dos gráficos mencionados más del 82% de los participantes manifestó que las tareas de seguimiento y de cobranza cuentan con el involucramiento y apoyo directo de los ejecutivos de ventas.

**Gráfico 6.5**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

**Gráfico 6.6**

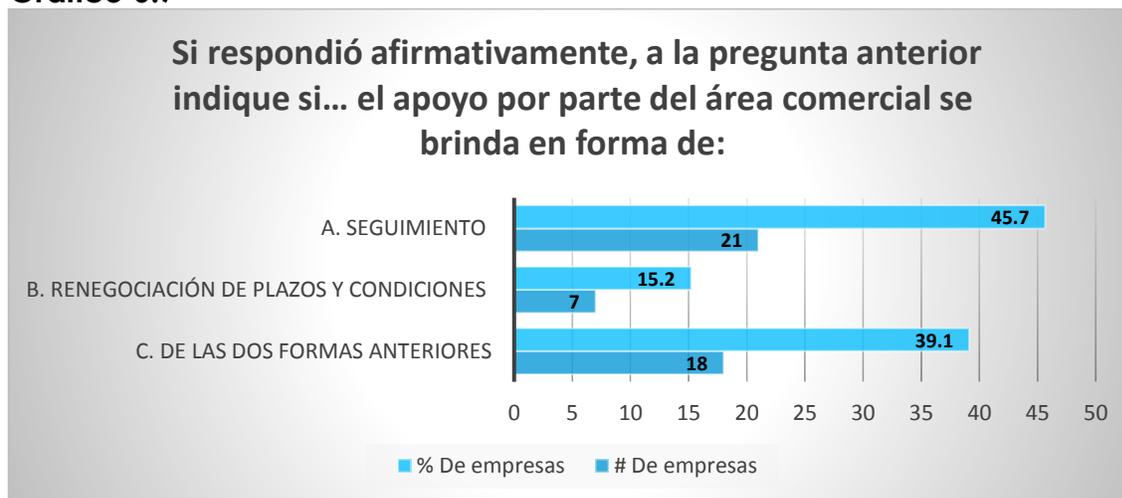


Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

En el párrafo anterior encorchetamos la expresión “cierta reciprocidad” para subrayar el hecho de que la reciprocidad de los ejecutivos de las áreas comerciales con sus colegas de las áreas de CyC, es importante, pero no alcanza a ser directamente proporcional a los apoyos que estos últimos les ofrecen a ellos. Como se puede apreciar en el Gráfico 6.7, la modalidad de apoyo dominante de las áreas comerciales a las de CyC con 45.7% de las participaciones se limita a las actividades de “seguimiento”, mientras que otro 15.2% afirma contribuir en los procesos de renegociación de plazos y condiciones de pago”, y sólo 39.1% parece involucrarse a plenitud en el apoyo a las actividades de CyC.

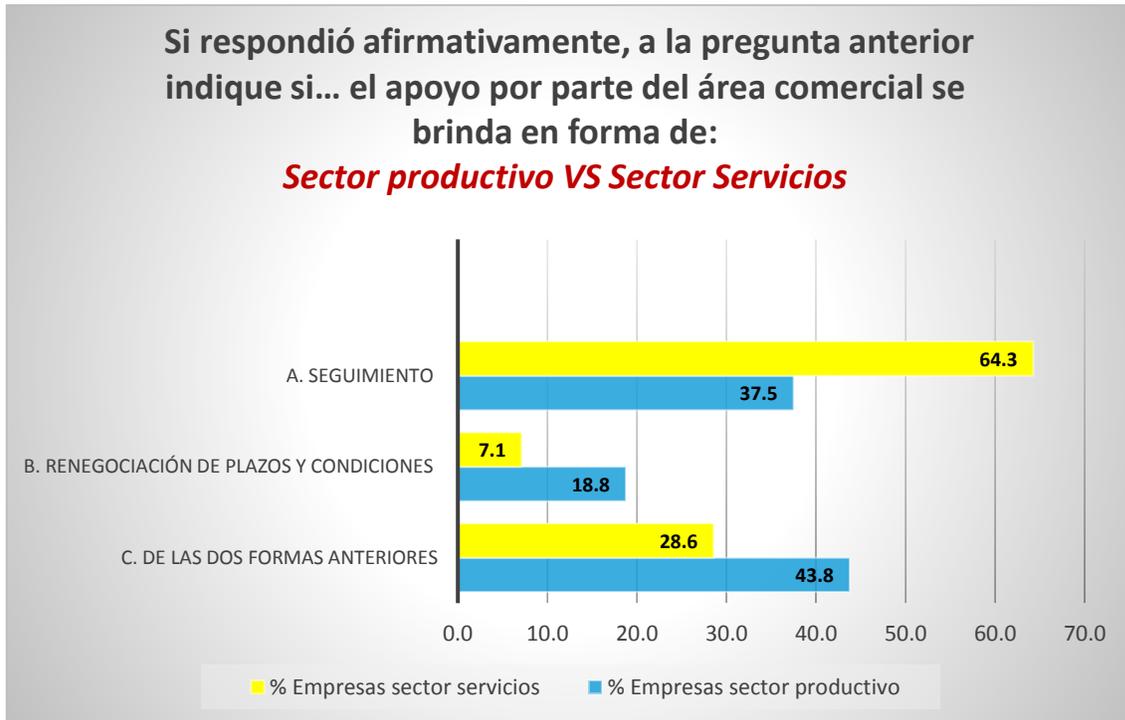
Esta última percepción, se acentúa para el caso de las compañías del sector servicios, lo cual podemos comprobar en los resultados comparativos expuestos en el Gráfico 6.8 donde se aprecia a simple vista como el grado de involucramiento de los ejecutivos comerciales con las tareas de apoyo a las áreas de CyC resulta mucho menos robusto en las empresas de servicios que en las compañías del sector productivo.

**Gráfico 6.7**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

**Gráfico 6.8**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

Como sea y a pesar de las diferencias sectoriales reseñadas, aquí lo importante es que los resultados de la encuesta sí reflejan un grado interesante de avance hacia las que pueden considerarse como las mejores prácticas de gestión de las actividades comerciales y de CyC.

El hecho de que las prácticas comerciales y las de CyC transiten hacia modelos mucho más interactivos y de corresponsabilidad en la gestión de los ciclos completos del dinero, es un valor positivo desde cualquier óptica o punto de mira.

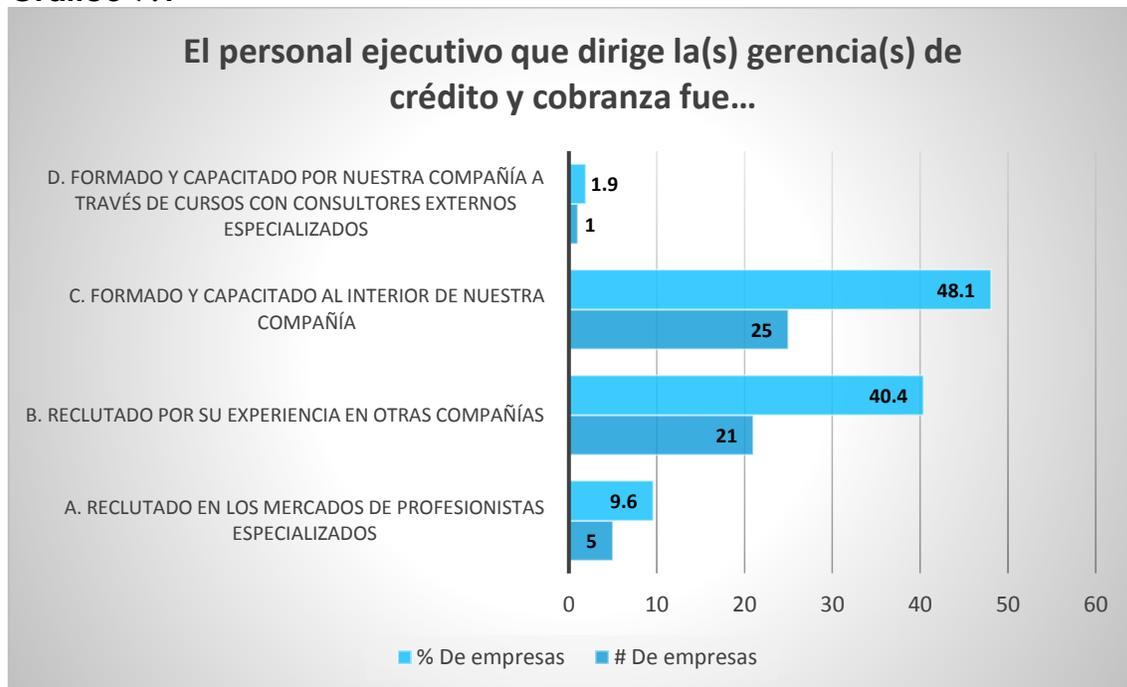
Esto último nos permite finalmente afirmar, que la tercera razón por la cual consideramos estos resultados como una buena noticia, es porque el trabajo conjunto entre los ejecutivos de las áreas de CyC con los ejecutivos de ventas, puede contribuir a una mejor alineación de los incentivos entre ambas áreas institucionales, así como, a generar mayores niveles de entendimiento, empatía y en el mejor de los casos de amistad.

## 7 - Trabajando con las fuerzas básicas

Otro de los hallazgos relevantes del presente estudio, nos lleva a conocer cuáles son las principales estrategias de las empresas mexicanas para formar y reclutar el talento ejecutivo y operativo encargado de manejar las actividades de CyC.

Como se puede apreciar en el Gráfico 7.1, la estrategia dominante para generar o reclutar los cuadros ejecutivos que dirigirán las actividades de CyC, es la formación y capacitación “in house” con el 48.1% de las participaciones, dejando en segundo lugar al reclutamiento de personal con experiencia y trayectoria exitosa en otras compañías (40.4%), y muy atrás, las estrategias de reclutamiento en los mercados profesionales especializados (9.6%) y de formación interna con el apoyo de consultores externos (1.9%).

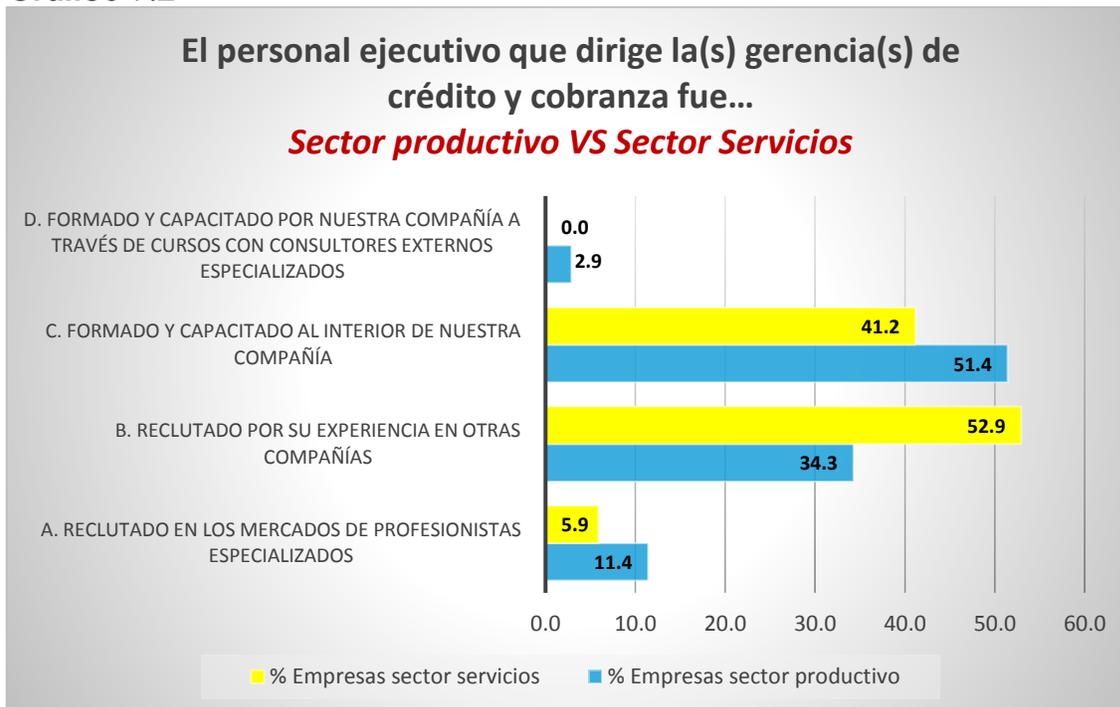
**Gráfico 7.1**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

Por su parte, el análisis sectorial comparativo de las estrategias de formación y reclutamiento ejecutivo, muestra que las compañías de servicios suelen inclinarse en mayor proporción por reclutar a sus ejecutivos de CyC a partir de su experiencia en compañías exitosas, que en formarlo o capacitarlo internamente.

**Gráfico 7.2**



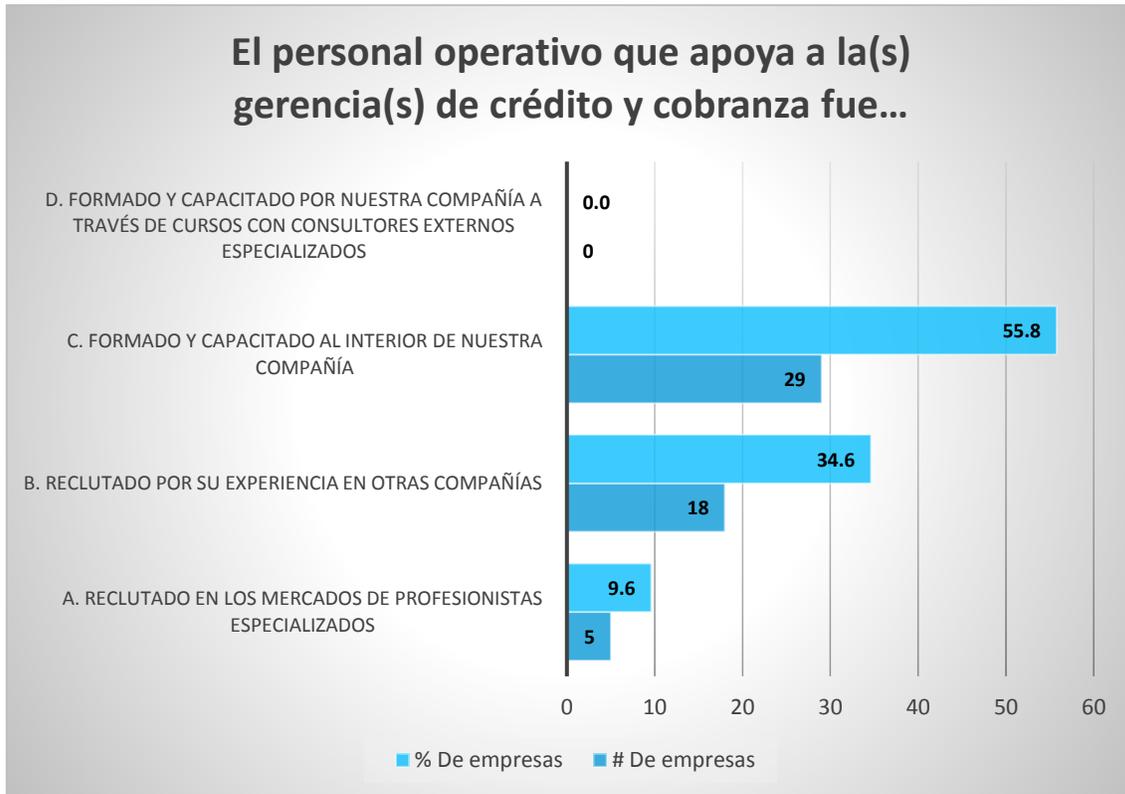
Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

A su vez, la información del Gráfico 7.3 relativa a las estrategias de formación, y reclutamiento del personal operativo y de apoyo en las áreas de CyC, nos muestra una fotografía similar a la del gráfico anterior donde la estrategia dominante es la formación y capacitación del personal al interior de la empresa con 55.8% de las participaciones, seguida del reclutamiento de personal con experiencia en otras empresas con 34.6%.

En ambos casos, es decir, tanto en los procesos de reclutamiento del personal directivo como del personal operativo y de apoyo, llama la atención la poca relevancia que parecen tener los mercados de profesionistas especializados y la capacitación interna del personal a través de consultores externos.

Partiendo de esta inquietud, los investigadores a cargo de la encuesta conversaron con algunos de los ejecutivos participantes, quienes observaron que las habilidades necesarias para el desempeño de las funciones de CyC “no son de las que se aprenden en la escuela” y que se obtienen mejores resultados de la formación “in house” cuando estas habilidades son desarrolladas dentro del ambiente cultural propio de cada compañía.

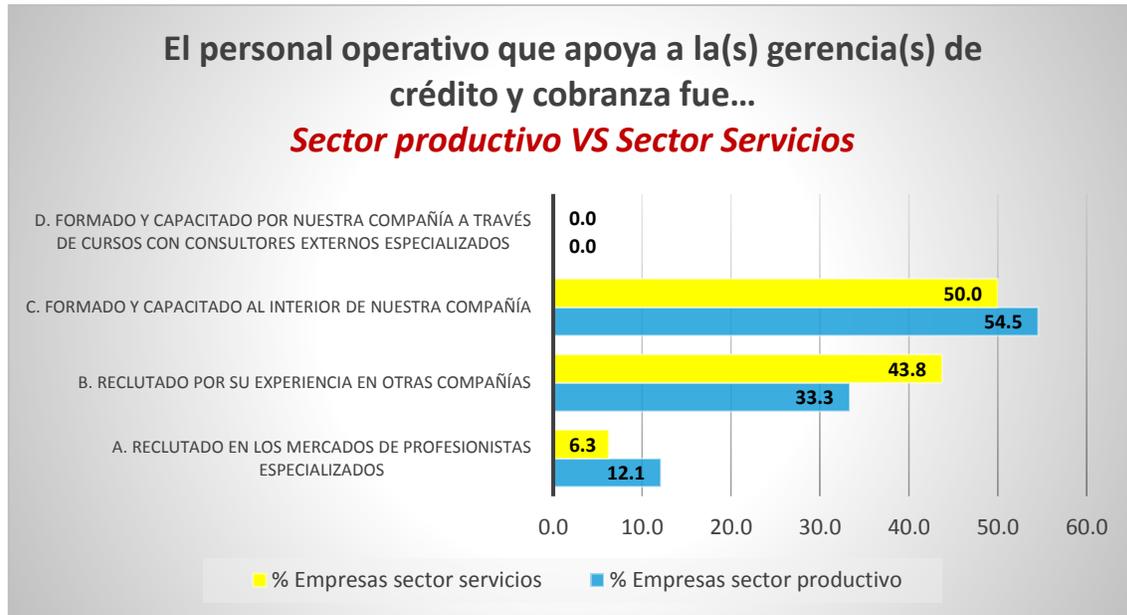
**Gráfico 7.3**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

En esta ocasión los resultados comparativos (Gráfico 7.4) entre los patrones de formación y reclutamiento de ejecutivos y personal operativo para las áreas de CyC reflejan una mayor convergencia en las preferencias de las empresas productivas y las de servicios, toda vez que en ambos casos, la estrategia dominante apunta a desarrollar internamente al personal operativo, aunque para estas últimas, la tentación de lanzar sus anzuelos para extraer personal con experiencia de otras compañías se mantiene por encima del promedio general.

**Gráfico 7.4**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\* Una empresa no respondió a esta pregunta.

## Conclusiones Capítulo 1

Los resultados obtenidos por el “1er Estudio de Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México” en lo que toca a los temas de enfoque, concepción, diseño institucional, políticas y estrategias de gestión de las actividades de Crédito B2B, son bastante alentadores, en la medida en que reflejan el alineamiento de una proporción importante, y en muchos casos mayoritaria, de las empresas que participaron en la encuesta, con las que muy bien pueden considerarse como las mejores prácticas y estrategias de gestión de las actividades de crédito B2B, desde la perspectiva de las concepciones más avanzadas de la “alta dirección empresarial y corporativa”.

En ese sentido, los hallazgos más relevantes registrados a lo largo de las siete secciones anteriores y de los 24 gráficos expuestos, son los siguientes:

1.- Las actividades y prácticas de crédito B2B están dejando de ser consideradas como un mecanismo de “amarre” o aseguramiento de las ventas para convertirse en una “herramienta” de competitividad y mejor aún en un “instrumento clave” de la estrategia competitiva y de los modelos de negocios para una proporción mayoritaria de las empresas.

2.- Como consecuencia de lo anterior, la definición de los alcances y lineamientos de las políticas de crédito comercial está dejando de ser una potestad exclusiva de las direcciones comerciales o de finanzas para convertirse en un tema cuya definición forma parte de la agenda estratégica general de las compañías.

3.- Otro hallazgo relevante en lo que toca a la concepción y diseño de las estrategias crediticias de las compañías, es la creciente preferencia en favor de concebir la gestión de estas operaciones bajo una perspectiva de procesos integrales y, en consecuencia por diseñarlas en forma colegiada con la participación activa de todas las áreas relevantes de la alta dirección corporativa.

4.- Los resultados del estudio registran un patrón de preferencias favorable a la concentración de las actividades de gestión de crédito y las de cobranza en una misma área operativa, pero ejecutadas por personal ejecutivo distinto y especializado, una práctica, que de acuerdo con algunos de los ejecutivos entrevistados, tiene un amplio potencial para generar mejores resultados por el aprovechamiento de escalas operativas y ventajas de especialización.

5.- Otro síntoma de avance en las prácticas de originación y recuperación de las operaciones de crédito B2B, tiene que ver con la implementación de un balance adecuado entre las políticas de centralización, estandarización y autonomía de las áreas operativas, como respuesta a la necesidad de adaptar esas prácticas de gestión de CyC a los usos, costumbres y perfiles culturales de las naciones, regiones y localidades en las que operan las empresas.

6.- Una de las mejores noticias que trae el presente estudio, tiene que ver con una creciente tendencia en favor de la cooperación directa e indirecta de los ejecutivos de las áreas de crédito y cobranza con los de las áreas comerciales en los procesos de generación de ventas y cierre de contratos, y también de estos últimos, en las actividades de seguimiento de los procesos de cobranza y en su caso de renegociación de las carteras con problemas de retraso o impago. El lado positivo de esta mayor interacción entre las dos áreas, reside en que el trabajo conjunto puede contribuir a una mejor alineación de los incentivos institucionales, y por lo mismo, a optimizar los procesos y mejorar los resultados de la gestión de crédito B2B.

7.- El último hallazgo relevante que se desprende de los resultados del estudio en su Capítulo 1, es el que se refiere a la gestión, desarrollo y reclutamiento del personal ejecutivo y de apoyo necesarios para dirigir y operar las áreas de CyC. Sobre este punto, los resultados generales muestran que existe una mayor inclinación de las empresas hacia formar y desarrollar internamente a estos dos grupos de recursos humanos, antes que reclutarlos por su experiencia y desempeño en otras compañías o a contratarlos en los mercados de profesionistas especializados. En este caso, la única excepción corrió por parte de las empresas del sector servicios, que sólo en lo que toca al personal ejecutivo, reconocieron una mayor predisposición para reclutarlo de otras compañías.

### **Diferencias sectoriales**

En cuanto a las diferencias registradas por la evaluación comparativa, donde los enfoques y preferencias de gestión del crédito B2B de las compañías que operan en los sectores de servicios, se muestran hasta cierto punto, rezagados en lo que corresponde a la adopción de las mejores prácticas de gestión de crédito B2B, fue necesario complementar los resultados de la encuesta con algunas entrevistas directas realizadas con expertos y ejecutivos de algunas de las empresas participantes.

En ese sentido, tanto los expertos, como algunos de los ejecutivos involucrados explican este rezago relativo a través de tres argumentos funcionales: el primero expone que por lo general la estructura organizacional de las empresas de servicios tiende a ser más esbelta y menos jerárquica; el segundo explica que los mercados en los sectores de servicios son más dinámicos y cambiantes que los de bienes tangibles; el tercero sostiene que en los mercados de servicios la intensidad de la competencia suele ser mayor y también más agresiva.

Como consecuencia de estos distintos contextos institucionales y de mercado, la estructura organizacional de las compañías de servicios tiene que ser más flexible, la autonomía de gestión de sus áreas operativas debe estar más claramente definida y sus procesos de toma de decisiones también deben ser mucho más ágiles que en sus contrapartes industriales.

## Capítulo 2: Reglamentos y políticas operativas

### Hallazgos relevantes en materia de reglamentos y políticas operativas de Crédito B2B

#### 8 - ¿Conservadores y flexibles?

Si existe un espacio de actividad económica, política y social en el que la palabra “liberal” tenga una connotación siempre negativa o “políticamente incorrecta”, y donde el calificativo “conservador” es casi un sinónimo de virtud, lo más probable, es que ese espacio sea el de las políticas y prácticas de crédito, o al menos, eso es lo que parece desprenderse de los resultados del “1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el sector de Crédito B2B en México”.

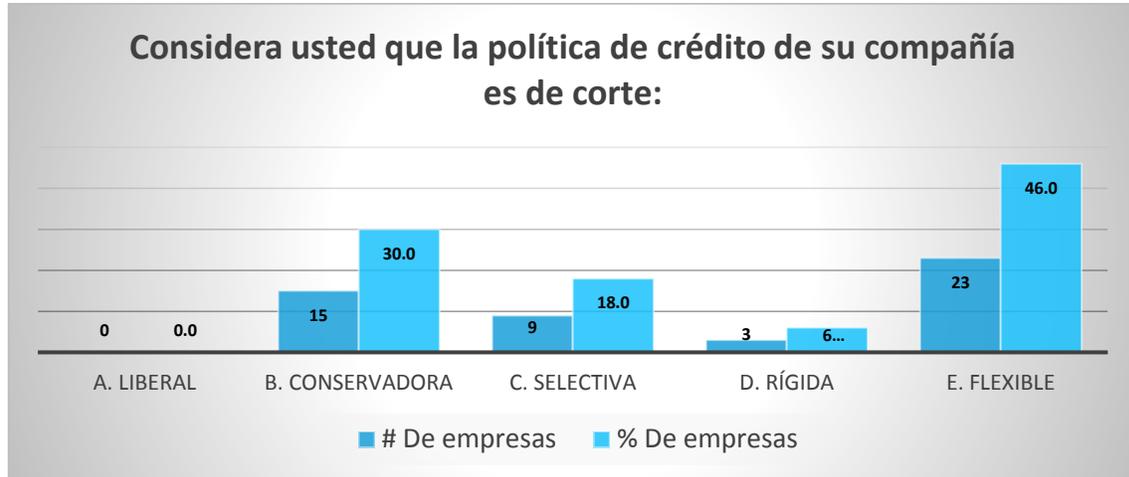
El caso es que al interrogar a los ejecutivos participantes en la encuesta acerca de si: consideran que la política de crédito de sus compañías es de corte “liberal” “conservadora” “selectiva” “rígida” o “flexible” ninguno de ellos se atrevió a calificar el enfoque crediticio de sus compañías con el término “liberal”.

El hallazgo se convierte en toda una paradoja, desde el momento en que la respuesta dominante con una frecuencia de 46%, calificó el perfil de las políticas crediticias de sus compañías como “flexible” un concepto, cuyo significado filosófico puede ser considerado hasta cierto punto, como cercano o compatible con el término “liberal”

Más allá del dilema de las proximidades y de los abismos semánticos aprobados por la “Real Academia”, los resultados del Gráfico 8.1 ofrecen una imagen muy favorable acerca de la calidad de las políticas y prácticas crediticias de las compañías que operan en nuestro país.

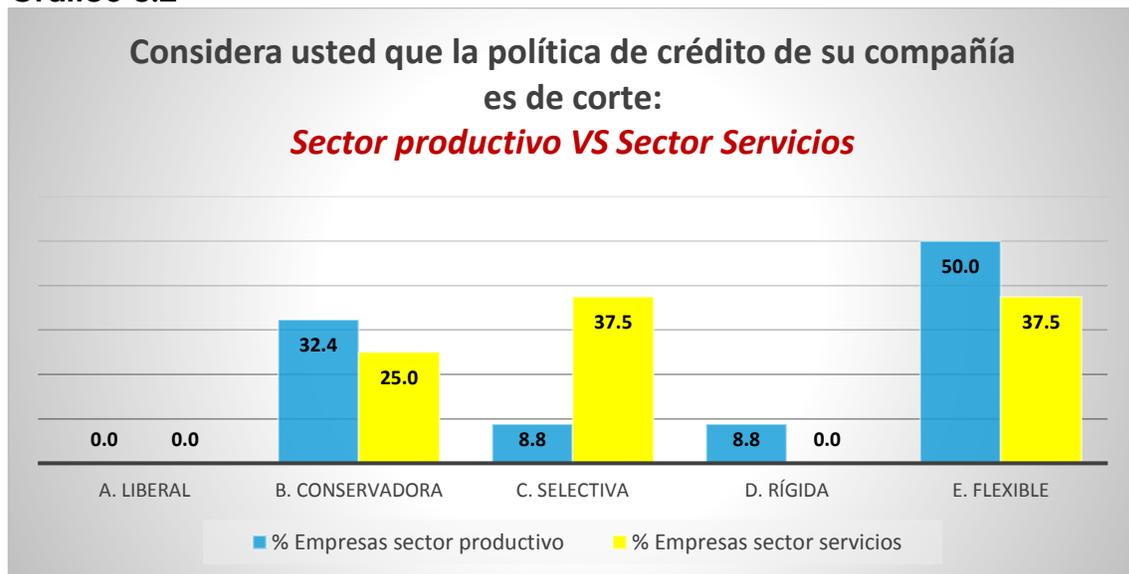
Decimos que la imagen es favorable, porque desde la óptica de esta investigación, el hecho de que 30% de los participantes califiquen sus políticas como “conservadoras”, otro 18% como “selectivas” y 6% como rígidas, significa que 54% de las compañías manejan sus políticas crediticias, a partir de enfoques que describiremos como de “precaución” “medida” y “precisión quirúrgica”, mientras que otro 46% probablemente más moderno, audaz y seguro, se reconoce en el espejo de un pragmatismo calculado y mucho más congruente con los enfoques de negocios centrados en el nuevo rey de los negocios: El cliente.

**Gráfico 8.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

**Gráfico 8.2**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

Llegado el turno del comparativo sectorial, la paradoja se presenta una vez más y sobre todo en el campo de las compañías del sector productivo que como podemos observar en el Gráfico 8.2 manifestaron seguir las políticas crediticias más conservadoras (32.4) y las más rígidas (8.8), pero al mismo tiempo resultaron ser también las más flexibles (50%), en tanto que los perfiles de respuesta de los ejecutivos de compañías de servicio tienden más a ubicarse alrededor de la “justa medianía”

## **9 - Crédito B2B: El gran comodín**

Discretas por convicción y sensibilidad estratégica, las actividades de crédito B2B alcanzan ya una relevancia a la par, y muy probablemente por encima de la importancia del crédito bancario para la economía mexicana. ¿Cuál es el peso específico del crédito B2B en términos de la generación de valor agregado nacional? Esta es una pregunta que sólo el INEGI con todos sus recursos humanos y tecnológicos, estaría en condiciones de medir y explicar a través de la Matriz de Insumo-Producto.

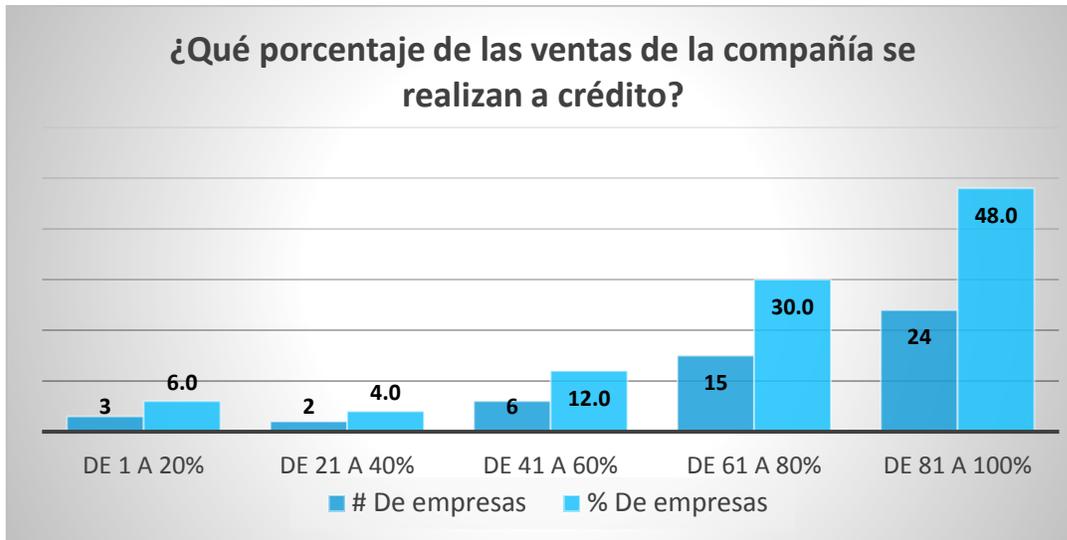
Pero mientras esa honorable institución pública descentralizada se decide a emprender tan exigente tarea, los resultados preliminares del “1<sup>er</sup> Estudio de la Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B” nos permiten proyectar una imagen cercana de lo que ya se ha venido convirtiendo en un “secreto a voces”.

Como podemos observar en el Gráfico 9.1, el 48% de las compañías representadas en la encuesta, expresaron que las operaciones inter-empresariales realizadas a crédito representan entre el 81% y el 100% de sus ventas totales, otro 30% reporta que las operaciones a crédito explican entre el 61 y el 80% de sus ventas y un 12% adicional afirma que el valor de su cartera crediticia total se ubica entre el 40% y el 60% del mismo indicador.

Que el 70% de las empresas manifiesten que las operaciones de crédito B2B significan entre el 60% y el 100% de sus ventas totales, es un indicio de que muy probablemente este tipo de transacciones representen alrededor del 75% de las transacciones inter-empresariales para el conjunto de la economía nacional.

De ese tamaño es la importancia de las operaciones de un crédito B2B, elevado ya, a la categoría de componente esencial y cada vez más imprescindible de las cadenas de insumo producto en nuestro país.

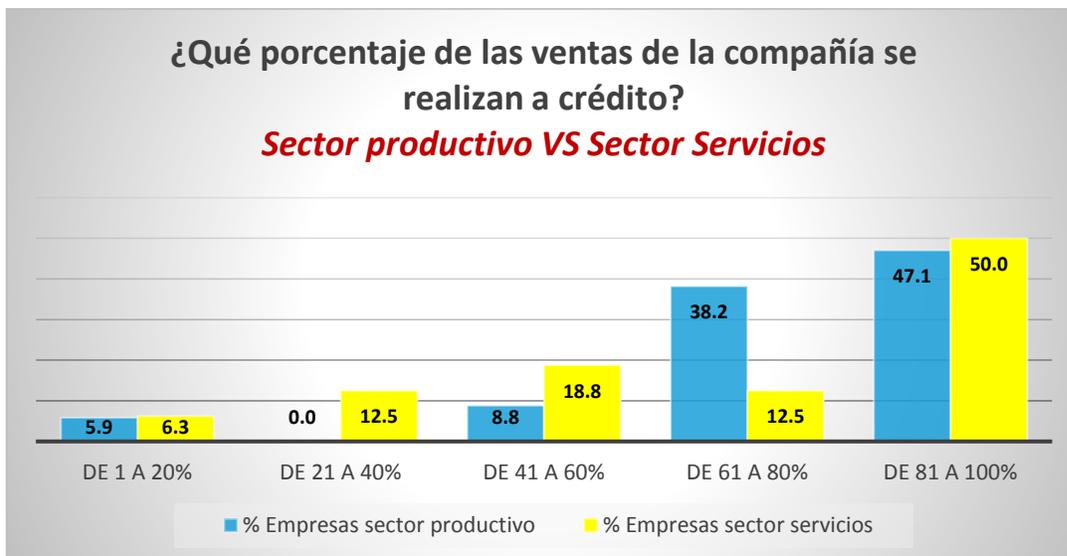
**Gráfico 9.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

En este tema, el análisis comparativo sectorial sólo parece sugerir que las compañías industriales tienden a realizar una proporción ligeramente más elevada de sus ventas a través de operaciones crediticias.

**Gráfico 9.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

## 10 - Investigación, verificación y contraste

¿En qué medida las compañías otorgantes de crédito B2B investigan, verifican, contrastan y buscan garantizar que los compromisos deudores de sus clientes serán cabalmente honrados? ¿Las políticas se aplican de igual forma para todos o hablamos más bien de una práctica selectiva en función de la magnitud de las operaciones y los diversos perfiles de los clientes?

Siguiendo el orden de los resultados del presente estudio, comenzaremos a responder estas cuestiones evaluando la importancia de la magnitud de las operaciones como punto de partida de las políticas crediticias que siguen las compañías.

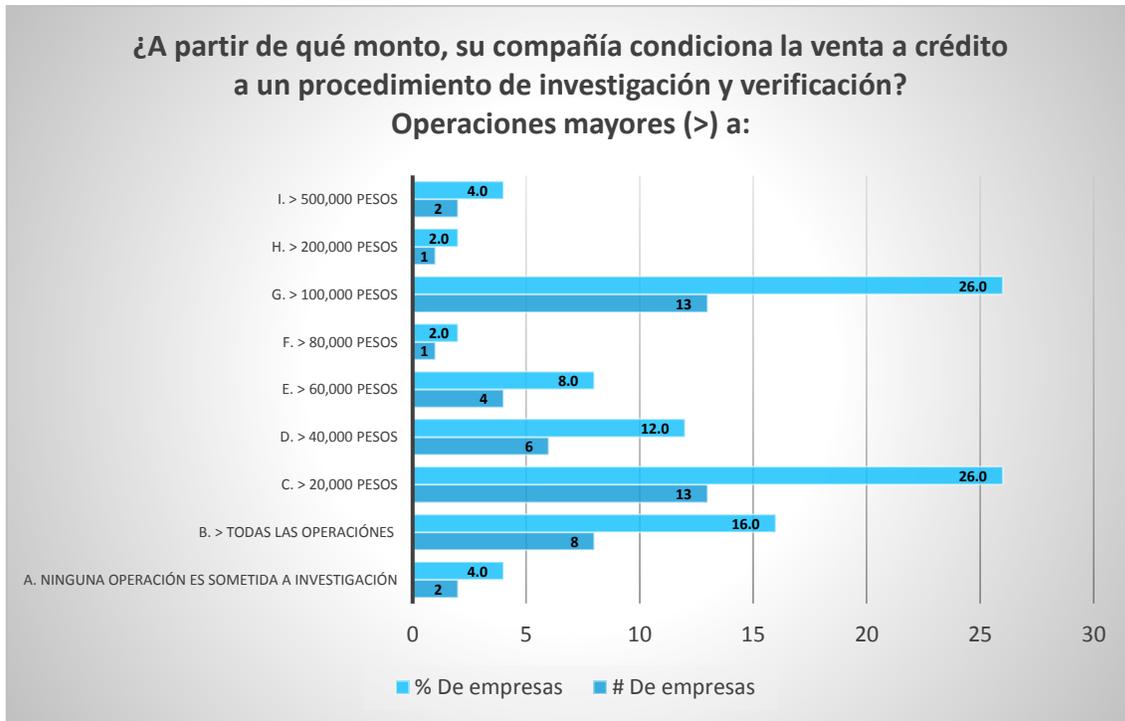
### **El poder de los mercados**

¿Es importante el tamaño de las operaciones? ¿A partir de que montos de transacción, las compañías condicionan los contratos de crédito a la realización de procesos de investigación, verificación y contraste de presencia, ambiente empresarial e identidad efectiva?

En materia de crédito B2B como en la gran mayoría de los aspectos de la vida, las respuestas a las interrogantes anteriores son relativas. Y bien, ¿cuáles son los principales factores de relatividad? ¿La imagen pública o reputación de las empresas solicitantes? ¿La experiencia crediticia directa con las compañías otorgantes? O bien ¿los niveles de riesgo generales o coyunturales en determinados mercados?

No cabe duda de que estos tres factores tienen una poderosa presencia en los procesos de toma de decisiones para asignar o no contratos de crédito, sin embargo, al final este tipo de criterios terminan también siendo relativos, al grado, que los datos duros que encontramos en los resultados de este 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B, tampoco permiten vislumbrar respuestas definitivas al presente dilema.

**Gráfico 10.1**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

Como se observa en el Gráfico 10.1, 16% de los ejecutivos participantes afirmaron que en sus compañías “todas las transacciones a crédito” sin importar su magnitud están sujetas a procesos de investigación, verificación y contraste, en tanto que otro 26% declaró que los procesos de investigación aplican a partir de operaciones mayores a 20,000 pesos, 12% a partir de 40,000, 8% de 60,000, 2% de 80,000, 32% de 100,000 pesos, y sólo el 4% reconoce que en sus compañías ninguna operación a crédito es sometida a investigación.

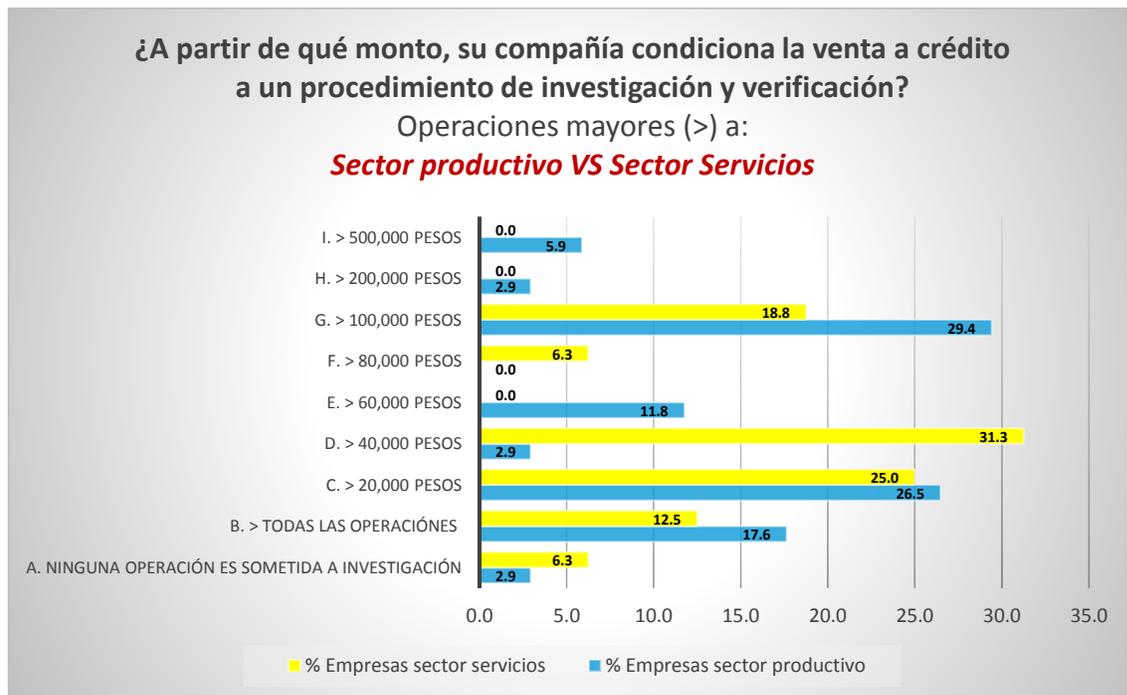
¿Qué nos dicen estos resultados? Mucho y poco, toda vez que la dispersión parece ser el nombre del juego y, en realidad, no encontramos un patrón secuencial que pudiera explicar con claridad, en que forma o, bajo que parámetros, la magnitud de las operaciones constituye un detonante de la decisión de investigar a los clientes.

En todo caso, estos resultados nos dicen que para un 16% de los ejecutivos participantes (los más rigurosos) el tamaño de las transacciones no es motivo para exentar a los clientes con operaciones más pequeñas de ser sometidos a las políticas de investigación que ellos aplican para todos, mientras que para otro 80% de las compañías el tamaño sí es relevante a partir de diversos umbrales o magnitud de operaciones.

En este caso, el tamaño de las empresas participantes tampoco arroja algunas pistas que permitan resolver el enigma, ya que nos encontramos con pequeñas e incluso microempresas que afirman realizar investigaciones de crédito sólo para transacciones superiores a los 100,000, y encontramos también, a no pocas compañías gigantes y grandes, para las que todas las operaciones superiores a 20,000 pesos ameritan ser sometidas a investigación.

Finalmente, el análisis comparativo a nivel sectorial tampoco aporta luces importantes y lo único que parece sugerir es que los grados de tolerancia al riesgo, son ligeramente menores para las compañías que operan en el sector servicios que para sus contrapartes en los diversos sectores industriales y productivos.

**Gráfico 10.2**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

Ahora bien, si el tamaño de las operaciones no explica a plenitud la decisión de investigar o no a los solicitantes de crédito B2B, los complementos de la respuesta deben estar en otra parte y nosotros los encontramos parcialmente en las características del sector de actividad, en las mezclas de productos y servicios de las compañías y también en el ejercicio de la competencia diaria en los mercados donde la estructura del sector, los usos y costumbres, los balances de poder entre proveedores y compradores, y el grado de agresividad de los competidores, son los factores que en conjunto serán los determinantes finales de la decisión de investigar o no, y como veremos en los siguientes apartados, de qué, cómo y a través de quien investigar.

### **¿Investigadores propios o externos?**

Una vez tomada la decisión de investigar a los clientes, el dilema para las empresas se traslada a ¿cómo hacerlo? y ¿quién o quiénes estarán a cargo de la investigación? Siendo esta una tarea de alta relevancia para el adecuado funcionamiento de los ciclos de negocios, el reto está en contar con los cuadros profesionales especializados para realizarla con eficacia y sin generar daños colaterales en la sensibilidad y dignidad propia de las empresas sujetas a investigación, o bien contratar a compañías o agencias especializadas.

Sobre estos puntos, los resultados del Gráfico 10.3, nos muestran que el 33.3% de los ejecutivos que respondieron la encuesta afirman que las tareas de investigación son realizadas en casa y a cargo de la dirección o gerencia de crédito, otro 20.8% reconoce que estas tareas son realizadas por agencias externas y finalmente tenemos que la práctica dominante subrayada por el 45.8% de los ejecutivos participantes es la de validar y enriquecer las investigaciones internas con el apoyo de agencias externas contratadas para esos fines.

**Gráfico 10.3**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
 \*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

El hecho de que las investigaciones de “responsabilidad compartida” constituyan la práctica dominante, habla también de un avance importante en los procesos de profesionalización de las actividades de gestión crediticia B2B en México, toda vez, que las agencias de investigación especializadas tienen importantes ventajas de escala y mucho valor agregado que aportar para un mejor conocimiento de los clientes y por lo tanto para los procesos de autorización o rechazo de sus solicitudes de crédito.

El único problema que observamos en este caso, es que las prácticas de “investigación compartida”, como práctica general dominante, todavía no han permeado mucho en las empresas de servicios, ya que sólo el 26.7% de los ejecutivos de empresas de este sector declaran seguir políticas de investigación crediticia en ese sentido (Gráfico 10.4).

**Gráfico 10.4**



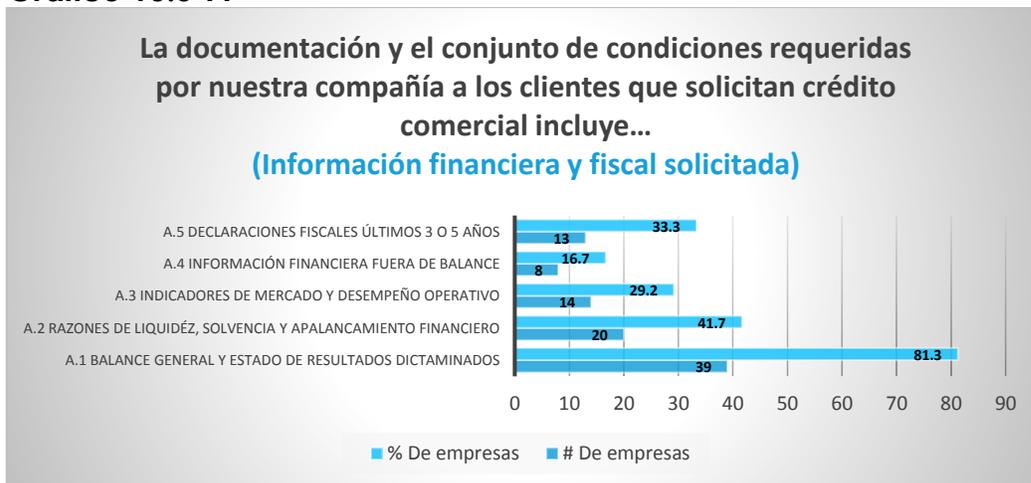
Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

### **Balance, resultados, solvencia, poder de mercado y cumplimiento fiscal**

En cuanto a la información financiera requerida a las empresas que solicitan crédito comercial para alimentar los procesos de investigación y toma de decisiones, los resultados de la encuesta (Gráfico 10.5-A) muestran evidencia suficiente para concluir que la información más demandada por las empresas otorgantes (81.3%) es la relativa a los estados financieros básicos (estados de balance y resultados), seguida por las razones de liquidez, solvencia y apalancamiento (41.7%), las declaraciones fiscales de los últimos tres o cinco años (33.3%), los indicadores de mercado y desempeño operativo (29.2%) y finalmente con 16.7% de las preferencias, los estados financieros con información fuera de balance.

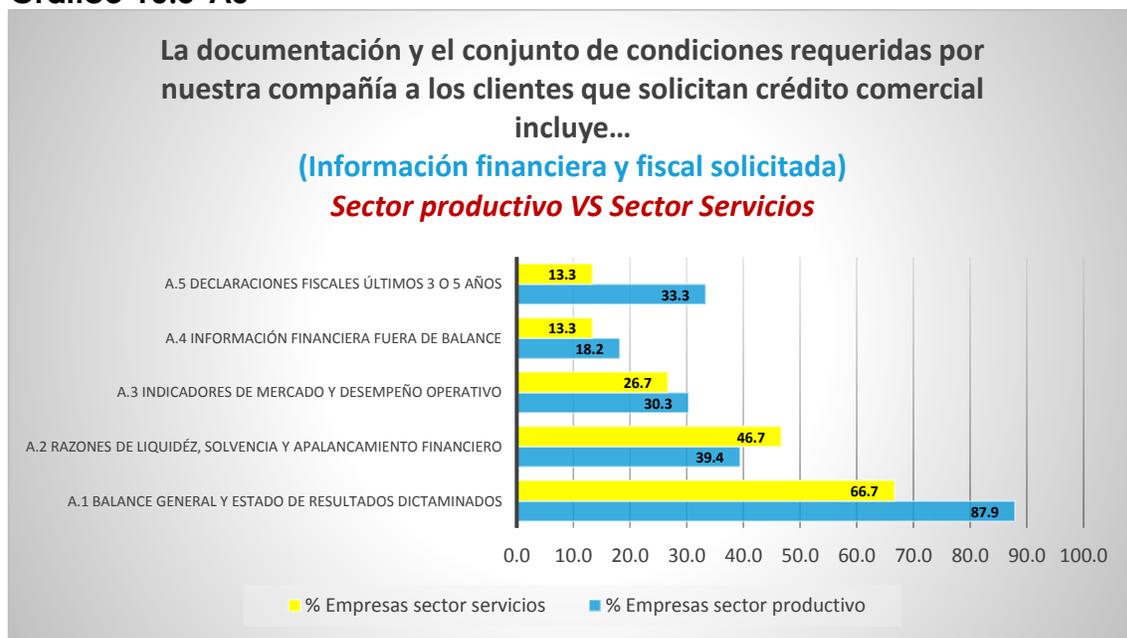
**Gráfico 10.5-A**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

En este caso la información comparativa expuesta en el Gráfico 10.6, presenta un comportamiento similar al desempeño general, sin embargo, sugiere también que las compañías industriales o productivas son más demandantes de información financiera que las compañías del sector servicios.

**Gráfico 10.5-AS**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

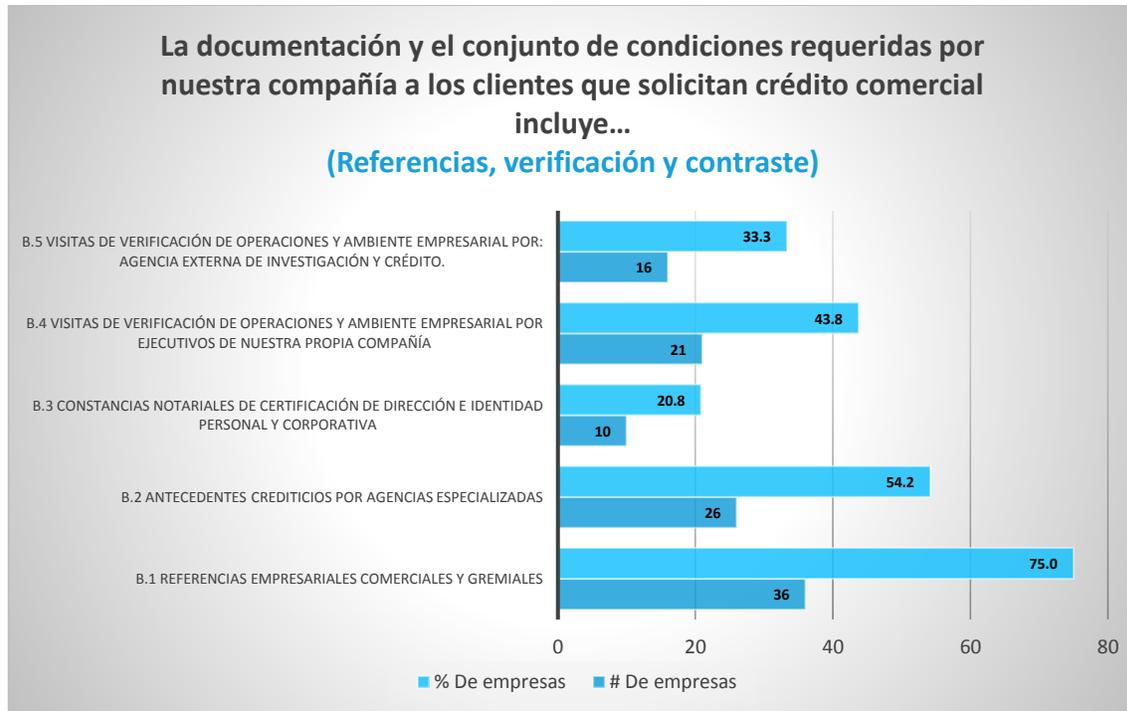
### **Identidad, referencias comerciales, historial crediticio y verificación directa e indirecta**

Los cinco estados de situación financiera listados en los Gráficos 10.5-A y AS, dicen mucho acerca de los perfiles de solvencia de las empresas que solicitan crédito, sobre todo, cuando estos han sido debidamente dictaminados por un auditor externo de reconocido prestigio, pero cuando se trata de la decisión de autorizar o no, una solicitud de crédito, la numeralia financiera resulta insuficiente para inspirar una confianza plena en las compañías otorgantes de crédito B2B.

Para superar esa situación, las compañías otorgantes de crédito B2B suelen profundizar en el conocimiento de las instituciones que lo solicitan, recopilando información acerca de sus antecedentes crediticios, empresariales y gremiales, además de realizar visitas de inspección para certificar a través de la experiencia propia o de terceros cómo es la realidad y el ambiente profesional y cultural de las compañías solicitantes.

Sobre este punto, los resultados contenidos en los Gráficos 10.5-B y BS muestran con sobrada claridad cuáles son las referencias y las prácticas de investigación, verificación y contraste más demandadas y utilizadas por las compañías otorgantes de crédito B2B, veamos: el primer bloque de información que demanda el 75% de todas las compañías participantes, es el de las referencias empresariales, comerciales, e incluso hasta las redes sociales, seguido por la investigación de antecedentes crediticios a través de agencias especializadas con 54.2%, por las visitas de verificación de operaciones y ambiente empresarial por ejecutivos de crédito de la propia compañía con 43.8%, a través de visitas de verificación por ejecutivos de agencias especializadas 33.3% y finalmente, las constancias notariales de certificación de dirección e identidad personal y corporativa con 20.8% de las empresas.

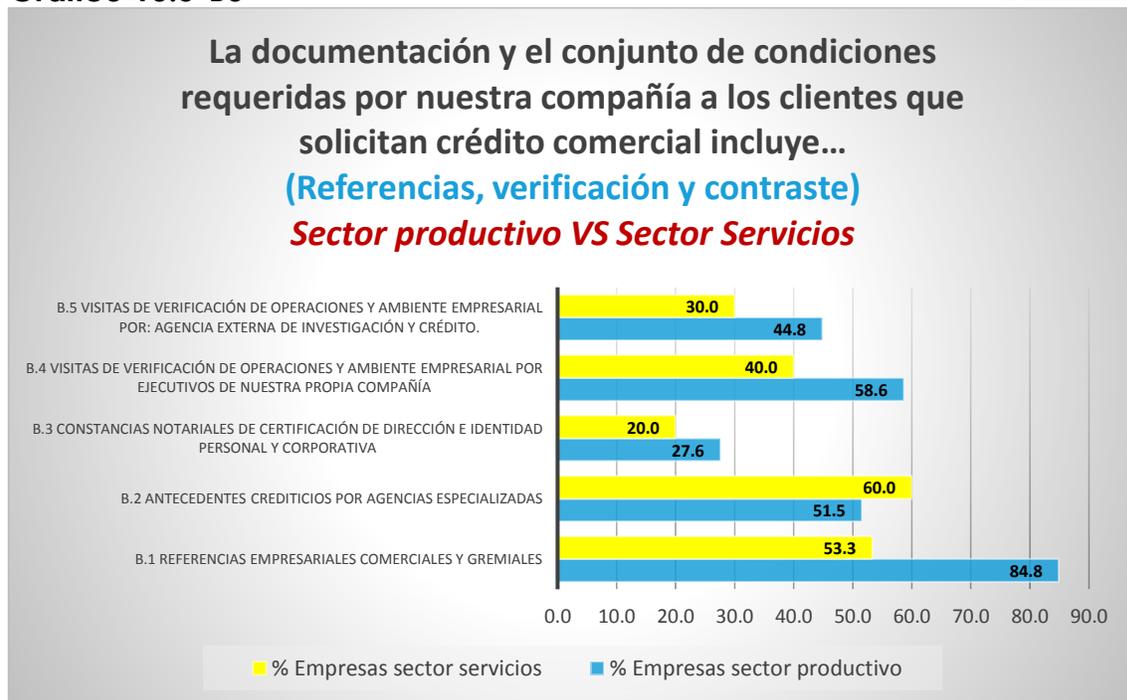
**Gráfico 10.5-B**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

A su vez, la información comparativa refleja una vez más, que las empresas que operan en sectores industriales y productivos suelen seguir procesos de investigación directa e indirecta más rigurosos que sus contrapartes del sector servicios.

**Gráfico 10.5-BS**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

## Garantías fianzas y contratos

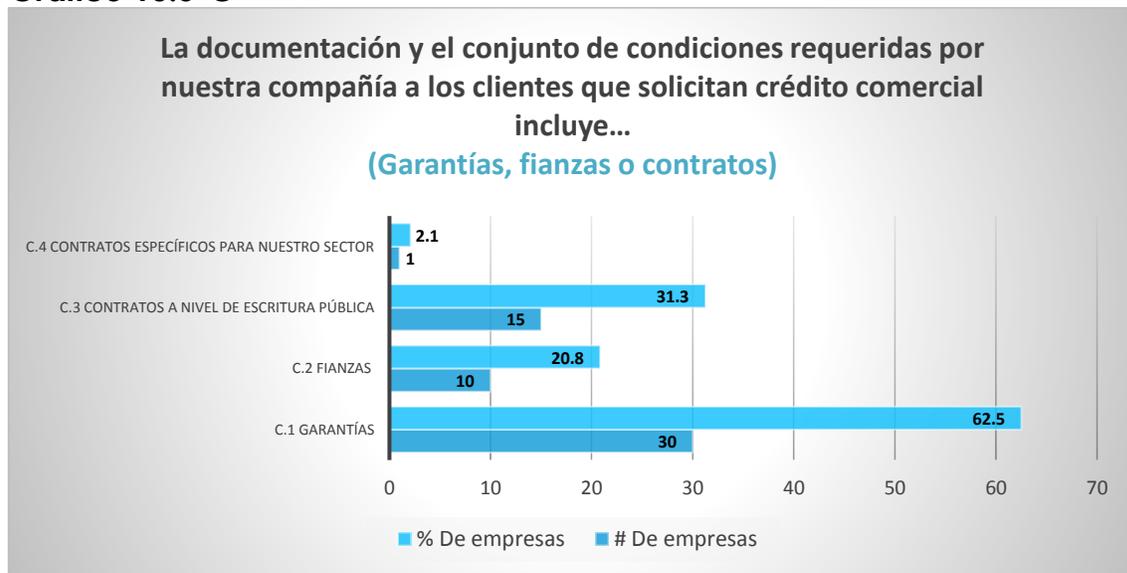
Otra palabra-concepto cuyo significado es generalmente asociado con valores positivos y cercanos a la virtud, pero que no parece caber en el diccionario práctico-filosófico de los operadores de crédito B2B, es el término “confianza” y por si alguien no lo cree, lo invitamos a revisar con detenimiento los resultados de esta encuesta y particularmente los expuestos en este Capítulo 2.

El caso es que a la gran mayoría de los operadores de crédito comercial nunca les bastará con los resultados de los procesos de investigación, verificación y contraste, para sentirse realmente cómodos a la hora de aprobar líneas de crédito a las compañías solicitantes, de ahí que los últimos trámites para que estas últimas puedan obtener una resolución positiva, pasaran necesariamente por poner sobre la mesa los activos necesarios

para garantizar el cumplimiento de los compromisos que aspira a adquirir y, por generar los instrumentos jurídicos correspondientes.

Para demostrar lo anterior basta ver los resultados de los Gráficos 10.5-C y 10.5-CS. En el primero podemos observar que el 62.5% de los ejecutivos participantes, afirma que una de las condiciones para aprobar una línea de crédito B2B, es el ofrecimiento a nivel contractual de activos en garantía suficientes para asegurar la recuperación de los recursos comprometidos en la operación crediticia, mientras que 31.3% solicita la firma y validación de contratos a nivel de escritura pública, otro 20.8% se decanta por el otorgamiento de contratos de fianzamiento y finalmente una compañía solicita contratos específicos Ad-Hoc para cada operación crediticia en función de las características de su sector de actividad.

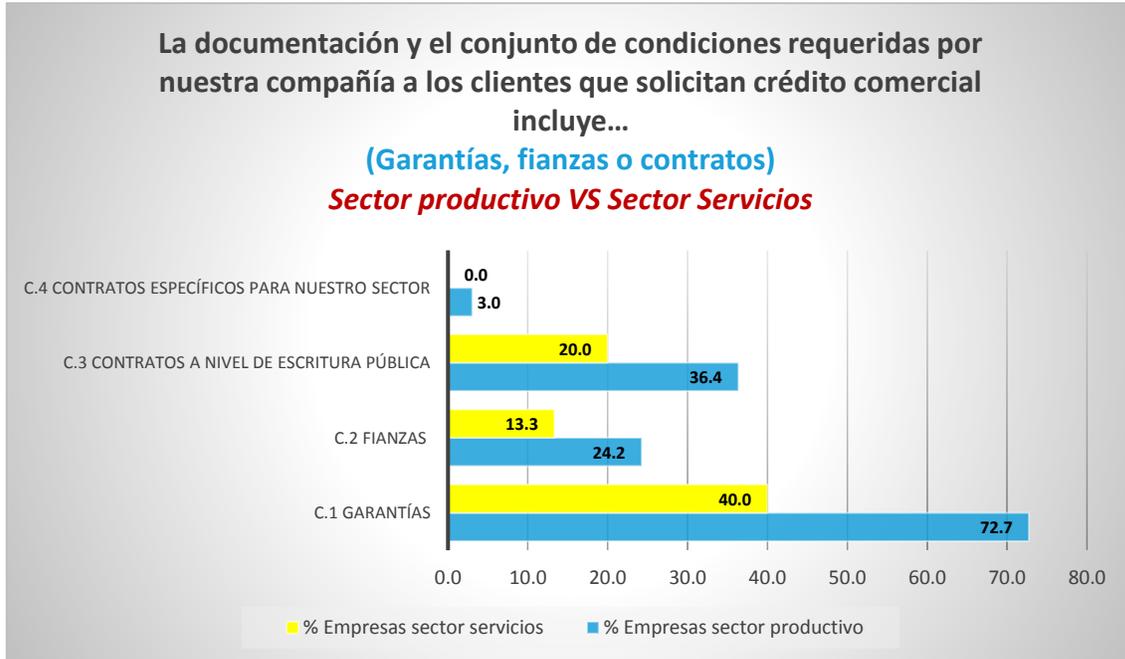
**Gráfico 10.5-C**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

Por su parte, el Gráfico 10.5-CS, muestra que las compañías de servicios son relativamente menos rigurosas que sus pares industriales en lo que toca a demandar contratos de garantías fianzas y/o contratos a nivel de escritura como condición para aprobar operaciones a crédito a las compañías solicitantes.

**Gráfico 10.5-CS**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

### Políticas prácticas y prácticas políticas

Hasta aquí se han revisado algunas de las más importantes políticas y reglamentos para la asignación de líneas de crédito comercial de las compañías participantes en la encuesta. Pero como muchos saben o lo sospechan, las líneas divisorias entre los reglamentos y las prácticas efectivas, suelen ser más o menos permeables en función de la cultura corporativa, de la experiencia y de las circunstancias que se presentan en el día a día en los mercados y en cada una de las empresas.

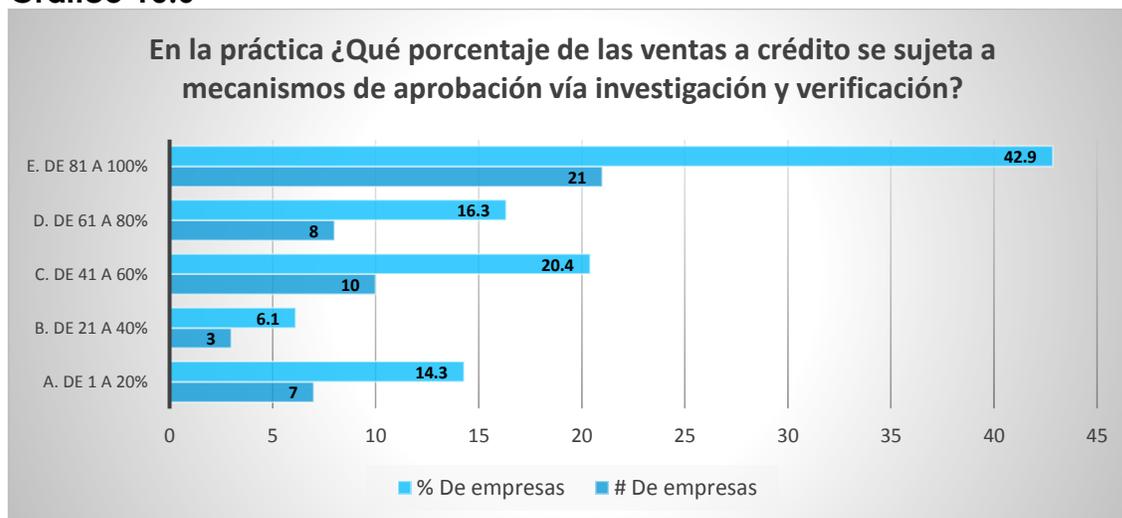
Cabe recordar que en la sección inicial de este Capítulo 2, relatamos ya (Gráfico 8.1) que el 46% de los ejecutivos manifestaron que las políticas crediticias de sus empresas son hasta cierto punto flexibles, mientras que otro 18% las calificó como “selectivas” de manera, que ahora corresponde cotejar ¿qué tan flexibles o selectivas pueden llegar a ser esas políticas?

Si bien los resultados de la encuesta no nos permiten cuantificar y responder esa interrogante con una exactitud a prueba de balas, la información contenida en los Gráficos 10.6 y 10.7 si nos permiten realizar un acercamiento interesante a esa realidad que ahora nos interesa descubrir.

Lo primero que salta a la vista, es que el 42.9% de los ejecutivos afirma que entre el 81% y el 100% de las operaciones de venta a crédito de sus compañías son efectivamente sometidas a mecanismos de investigación y verificación, 16.3% refiere someter entre el 61% y el 80%, 20.4% investiga entre el 41% y el 60%, de sus transacciones, 6.1% entre 21% y 40% y que el 14.3% restante reconoce investigar apenas entre el 1% y el 20% de sus operaciones a crédito.

El hecho de que alrededor de dos tercios de todas las compañías representadas afirme someter a investigación más de la mitad de sus operaciones crediticias y que apenas una quinta parte de ellas reconozca realizar estas actividades sobre una proporción inferior al 40% de esas operaciones permite arriesgar la hipótesis de que existe un amplio grado de correspondencia entre las políticas institucionales de administración crediticia con su aplicación efectiva en la práctica cotidiana, y de que los márgenes de flexibilidad y selectividad se manejan también sobre rangos aceptables.

### Gráfico 10.6



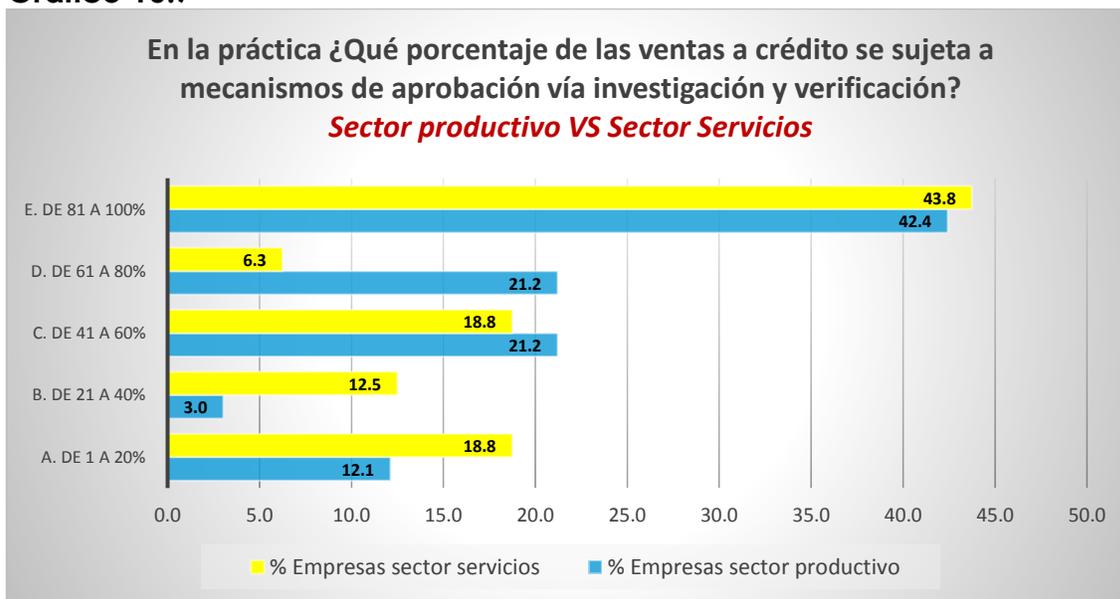
Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\*\*\*\* Dos empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

El análisis de los resultados a nivel sectorial se mueve en un rango cercano al de la hipótesis general, aunque nuevamente podemos observar una aplicación más estricta de las políticas de investigación y verificación por parte de las compañías que operan en los sectores industriales. En este caso es importante observar, que los grados de cumplimiento de estas políticas, sí presentan una correlación más robusta en atención con el tamaño de las empresas, toda vez que el 82% de las empresas gigantes, 71% de las grandes y 100% de las medianas reconocen someter a los reglamentos de

investigación y verificación una proporción superior al 50% de sus operaciones de crédito B2B, mientras que sólo el 31% de las empresas pequeñas y micro reconocen actuar en ese sentido.

**Gráfico 10.7**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\*\*\*\* Dos empresas no respondieron esta pregunta y dos más no realizan actividades de investigación y verificación.

## 11 - Plazos crediticios y ciclos revolventes

¿Cuáles son los plazos más representativos para las operaciones de crédito B2B en México? En esta ocasión los resultados de la encuesta fueron algo más que generosos al proporcionar suficiente información para responder esta pregunta en forma detallada.

Como se puede apreciar en el Gráfico 11.1, los contratos crediticios más recurrentes son los que cubren intervalos temporales que van de 16 a 30 y de 31 a 60 días, toda vez que 35 y 39 de las 53 empresas representadas en la encuesta, reportaron realizar operaciones a crédito que representan 35% y 27.8% de sus ventas totales anuales en ese orden. Otros tres intervalos comerciales más o menos representativos para las operaciones de crédito B2B, son los que van de 61 a 90, de 1 a 15 días y de 91 a 120 días en la medida en que 30, 21 y 16 de las compañías reconocieron realizar operaciones crediticias con participaciones de 11%, 10.4% y 8.3% de sus ventas a crédito en ese orden.

Desde luego, encontramos también operaciones crediticias B2B a plazos mayores a los 120 días, sin embargo, estas son realizadas por un menor número de empresas y participan con porcentajes marginales de las ventas a crédito totales de las empresas participantes.

Resulta interesante observar que en materia de plazos e intervalos de crédito B2B la distribución dominante, muestra patrones de concentración más o menos simétricos para las empresas que operan en los sectores productivos y en los de servicios con la única excepción de las ventas a plazos de 16 a 30 días que representaron el 46.3% de las operaciones de crédito B2B para las compañías del sector servicios.

De este modo, tenemos que los cinco intervalos crediticios que van de 1 a 120 días explican el 90.8% de las operaciones crediticias de las compañías industriales, 96% de las compañías terciarias y 92.4% de las ventas a crédito de todas las empresas que participaron en la encuesta.

### Gráfico 11.1

¿Qué porcentaje de las ventas a crédito de su compañía se efectúa de:?										
Empresas con ventas a crédito en plazos de ...										
	1 a 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	121 a 150 días	151 a 180 días	181 a 210 días	211 a 240 días	Mayor a 241 días
Número total de empresas	21	35	39	30	16	8	7	5	2	2
% promedio sobre las ventas totales	10,4	35,0	27,8	11,0	8,3	1,5	2,2	3,4	0,3	0,1
Número de empresas sector productivo	17	23	26	19	12	6	5	4	1	1
% promedio sobre las ventas del sector	12,4	29,8	28,9	10,4	9,4	1,5	2,5	4,8	0,3	0,1
Número de empresas sector servicios	4	12	13	11	4	2	2	1	1	1
% promedio sobre las ventas del sector	5,9	46,3	25,3	12,4	6,0	1,3	1,7	0,3	0,3	0,3

Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

La información del Gráfico 11.2, contribuye a reforzar lo expuesto en el párrafo anterior al mostrar que la mayor parte de las empresas en ambos sectores de actividad tiende a concentrar sus ventas a crédito en los plazos que van de 16 a 30 y de 31 a 60 días.

### Gráfico 11.2

Número de empresas que concentran una porción mayoritaria de sus ventas a crédito en plazos de...						
	1 a 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	Más de 120 días
Empresas sector productivo	4	11	9	2	2	3
Empresas sector servicios	0	8	3	1	0	1
Número total de empresas	4	19	12	3	3	4

Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

En cuanto a los factores que explican estos patrones de distribución de las ventas a crédito, los más importantes tienen que ver con los ciclos de comercialización de los productos finales a los que se incorporan todos los bienes y servicios intermedios al igual que los insumos básicos. Por ejemplo, la mayor proporción de las ventas a crédito para las empresas que participan en las cadenas productivas y de servicios para la industria alimentaria se concentra totalmente en los intervalos de 1 a 30 días, mientras que los ciclos crediticios de las compañías que participan en los sectores de maquinaria, sistemas industriales avanzados y en la industria editorial las mayores concentraciones se encuentran en los intervalos superiores a 120 días.

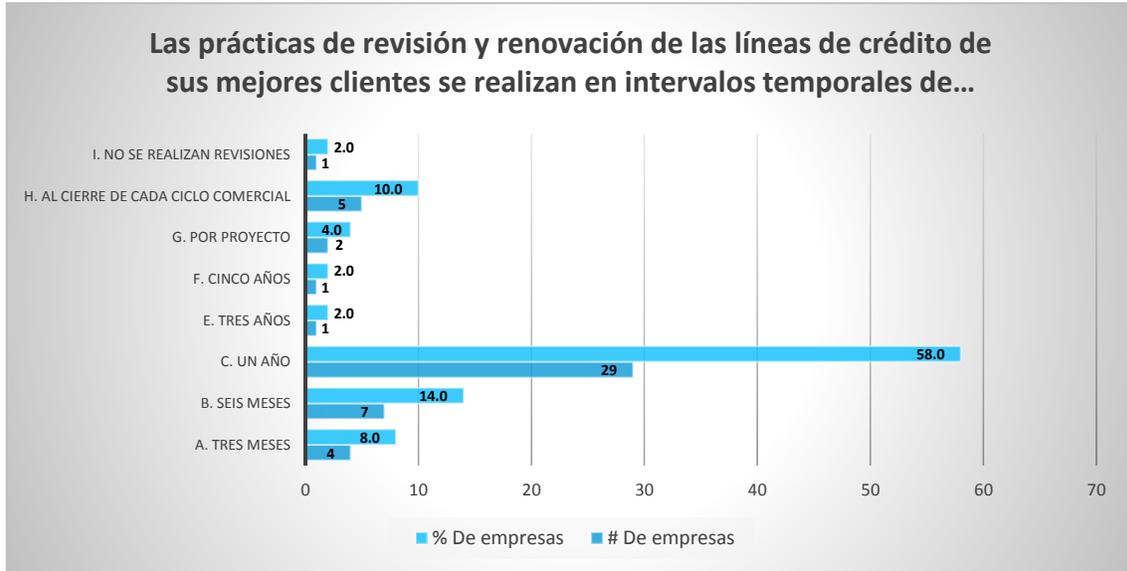
Otro factor determinante en los procesos de fijación de los plazos tiene que ver sin lugar a dudas con el poder de mercado de las compañías que proveen insumos o servicios imprescindibles para el funcionamiento de las cadenas productivas y que además gozan de una participación de mercado dominante como es el caso de algunas compañías en los sectores de TIC's (tecnologías de información y comunicación) y también en algunos segmentos de las industrias de envases y empaques.

## **12 - Revisión y renovación de los contratos de crédito B2B**

Otra de las prácticas prudenciales que realizan las empresas para mejorar y asegurar la recuperación de sus operaciones crediticias en el corto, mediano y largo plazos, es la de revisar y renovar periódicamente los compromisos contractuales establecidos con sus clientes. En esa materia, los resultados que se exponen en el Gráfico 12.1 demuestran una vez, más que la palabra confianza, en cualquiera de sus diversas formas adjetivales o sustantivas, no es muy bien valorada en el diccionario de las mejores prácticas de crédito B2B.

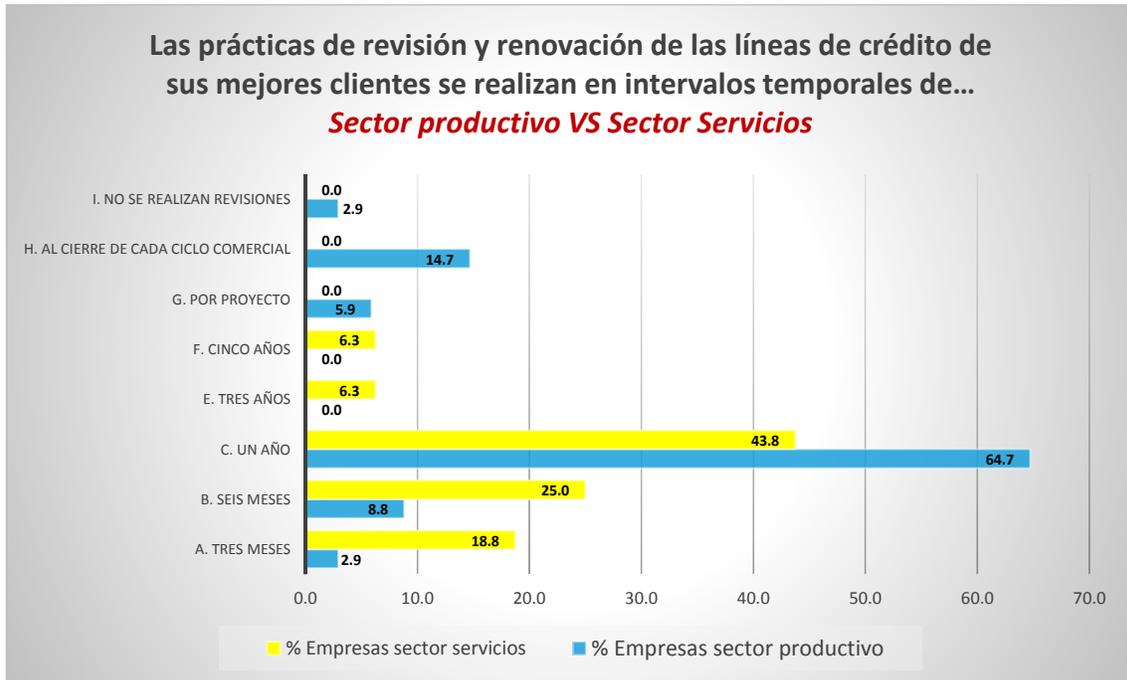
Lo que encontramos aquí, es que 80% de los ejecutivos que respondieron la encuesta, manifestaron que la política de sus compañías es someter las líneas de crédito de sus mejores clientes a procesos de revisión, evaluación y en su caso, renovación en intervalos iguales o inferiores a un año, otro 10% aseguró revisar sus contratos y líneas crediticias prácticamente al cierre de cada ciclo comercial, un 4% adicional confesó revisar sus términos crediticios contractuales a nivel de proyecto, mientras que dos reconocieron practicar estas revisiones en intervalos de tres y cinco años, y sólo uno declaró no realizar nunca estas revisiones.

**Gráfico 12.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

**Gráfico 12.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\* Tres empresas no respondieron esta pregunta.

El hecho de que un 94% de las empresas (97.1% de las industriales y 87.5% de las de servicios) representadas en la encuesta acostumbre renovar sus términos contractuales en intervalos iguales o inferiores a un año ¡y eso a sus mejores clientes! es un indicador indiscutible de que en el mundo de los negocios, la confianza, el largo plazo y el crédito B2B guardan una relación muy parecida a la del agua y el aceite.

### 13 - ¿Cuánto cuesta el crédito B2B?

¿Es legítimo cobrar intereses o sobrepagos por las operaciones a crédito B2B? Para responder esta pregunta comencemos por recordar que en la primera sección del Capítulo 1, encontramos que sólo dos de los 53 ejecutivos participantes en la encuesta reconocieron que las operaciones realizadas a crédito constituyen un negocio adicional para su empresa, así que por ahora, podemos arriesgar la hipótesis de que esta visión acerca del crédito B2B es más una excepción que una regla.

Sin embargo, una cosa es hacer del crédito B2B un negocio, y otra imponer algún sobrepago en compensación por los costos directos y financieros que ineludiblemente impactaran a las empresas que dan crédito a sus clientes.

Otorgar crédito tiene costos: en primer lugar, las empresas tienen que contratar y sostener un equipo de ejecutivos que gestionen las operaciones crediticias desde la evaluación de las solicitudes de sus clientes hasta la cobranza y las posibles acciones de cobertura (seguros de crédito, factoraje etc.), y en segundo, la mercancía o los servicios comprometidos en las operaciones crediticias tienen costos financieros y de oportunidad, ya que constituyen capital inmovilizado, aún en el caso muy probable, de que las empresas otorgantes de crédito también hayan financiado su producción con operaciones a crédito.

Expuesto lo anterior, podemos entonces responder, que sí es legítimo agregar un sobrepago o en su caso un interés a las operaciones comerciales B2B realizadas a crédito. Una vez resuelta la cuestión original, nos encontramos con otras dos interrogantes obligadas: 1 ¿Todas las compañías otorgantes de crédito trasladan los costos concomitantes de las operaciones a crédito a sus clientes? y 2 ¿En qué proporción lo hacen?

En relación a esas dos cuestiones, los resultados de la encuesta también fueron generosos, sobre todo, por la riqueza de la información que se desprende las respuestas de los ejecutivos participantes. Veamos.

Como podemos observar en el Gráfico 13.1, la respuesta a la primera de estas dos últimas cuestiones parece ser definitiva y es “no” toda vez que sólo 43.4% de las empresas representadas reconocieron aplicar sobrepuestos en las operaciones de crédito B2B, mientras que 56.6% de ellas rechazaron utilizar ese recurso. Aquí es interesante resaltar que no existen diferencias significativas en los perfiles de respuesta de las empresas a nivel de sector como tampoco las hay clasificando a las empresas por tamaño, ya que entre las empresas que aplican sobrepuestos o intereses a sus operaciones crediticias encontramos que las hay grandes, gigantes, medianas, pequeñas y hasta micro, en proporciones similares a las que observamos en el Gráfico 13.1.

Con respecto a la segunda respuesta, el mismo gráfico nos permite observar que existe una correlación importante entre el número de empresas y los sobrepuestos que aplican, en función de los plazos de las operaciones pactadas a crédito. La correlación va en el sentido de que, a mayor plazo, más empresas imponen sobrepuestos y estos también resultan ser progresivamente mayores.

Así encontramos que para las operaciones de crédito B2B en plazos de 1 a 15 días sólo cinco empresas (4 de sectores productivos y 1 de servicios) reconocen aplicar sobrepuestos cuyo promedio general asciende a 2.4%, mientras que tratándose de operaciones de 16 a 30 días el número de empresas que impone sobrepuestos sube a 8 (5 productivas y 3 de servicios) con un aumento promedio general en los precios de venta de 4.1%, y así sucesivamente, hasta llegar a las operaciones pactadas a plazos mayores a 180 días en donde el número de empresas que imponen sobrepuestos llega a 23 (16 productivas y 7 de servicios) las cuales llegan a imponer un sobrepuesto promedio general de hasta 27.7%.

A su vez, la información comparativa del Gráfico 13.1, permite observar también que en todos los plazos crediticios, el porcentaje de sobrepuesto que imponen las compañías del sector servicios supera en una proporción más o menos importante al que imponen las empresas productivas.

### Gráfico 13.1

Porcentajes de incremento en precios que aplican las compañías para las ventas a crédito en los siguientes plazos de pago...									
	1 a 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	121 a 150 días	151 a 180 días	Mayor a 180 días	No aplican incrementos
<b>Número total de empresas que imponen sobreprecios</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>30</b>
% del total de empresas participantes	9,4	15,1	24,5	30,2	35,8	37,7	37,7	43,4	56,6
<i>% promedio general de sobreprecios<sup>1</sup></i>	<i>2,4</i>	<i>4,1</i>	<i>8,4</i>	<i>10,8</i>	<i>11,6</i>	<i>15,2</i>	<i>15,8</i>	<i>27,7</i>	-
<b>Empresas que imponen sobreprecios en los sectores productivos</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>19</b>
% de las empresas de sectores productivos	11,4	14,3	22,9	28,6	37,1	40,0	40,0	45,7	54,3
<i>% promedio de sobreprecios en sectores productivos<sup>2</sup></i>	<i>2,3</i>	<i>3,1</i>	<i>7,8</i>	<i>9,4</i>	<i>9,7</i>	<i>14,3</i>	<i>14,7</i>	<i>25,6</i>	-
<b>Empresas que imponen sobreprecios en los sectores de servicios</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
% de las empresas de sectores de servicios	5,6	16,7	27,8	33,3	33,3	33,3	33,3	38,9	61,1
<i>% promedio de sobreprecios en sectores de servicios<sup>2</sup></i>	<i>2,9</i>	<i>6,4</i>	<i>10,0</i>	<i>14,1</i>	<i>15,9</i>	<i>17,3</i>	<i>18,3</i>	<i>32,6</i>	-

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México

<sup>1</sup> Promedios ponderados a nivel general <sup>2</sup> Promedios ponderados por sector

## Del dicho al hecho

Antes de cerrar esta última sección del Capítulo 2, es necesario reflexionar y comentar en torno a las siguientes inquietudes: ¿sí trasladar a los clientes los costos directos y financieros de las actividades de gestión y recuperación de los créditos es un derecho legítimo de las empresas, ¿Por qué un grupo mayoritario de los ejecutivos que participaron en la encuesta afirman que sus compañías no aplican ningún tipo de sobreprecio o interés en sus operaciones a crédito? ¿Acaso la política de esas compañías es la de asumir esos costos como propios en detrimento de sus márgenes de rentabilidad? O visto de otro modo ¿Será que los márgenes de rentabilidad de esas empresas son tan amplios que eso les permite absorber cómodamente y “sin dolor” los costos implícitos en las operaciones crediticias financiando así a sus clientes?

Sobre esos cuestionamientos, lo menos que podemos decir, es que en materia de economía y de negocios pueden existir espacios para seguir estrategias audaces, para la toma calculada de riesgos y hasta para la especulación, pero lo que no puede caber nunca, es el descuido o la irracionalidad. Dicho esto, podemos entonces responder las inquietudes reseñadas en el párrafo anterior, afirmando que, en la realidad todas las empresas repercuten, de un modo o de otro, los costos de las operaciones a crédito en sus clientes, quienes en su momento, también los transmitirán a sus propios clientes y así hasta llegar al consumidor final.

Por ese camino debemos entender entonces, que si una compañía no cobra ningún sobreprecio o intereses por las operaciones a crédito pactadas con sus clientes, es sencillamente porque, como lo expresó el director general de una importante compañía industrial con el que tuvimos oportunidad de conversar sobre ese punto “esos costos ya fueron presupuestados durante los procesos de planeación y en las estrategias de formación de precios de la compañía” una afirmación que volvimos a escuchar con diversas variantes en al menos una media docena de veces, de parte del mismo número de ejecutivos de otras de las compañías grandes, medianas, pequeñas y micro, que en la encuesta rechazaron aplicar sobreprecios o intereses en sus operaciones de crédito B2B.

### **Nada es gratuito en esta vida**

Una vez expuesto todo lo anterior, podemos responder ahora la pregunta original acerca de ¿Cuánto cuesta el crédito B2B? con la que subtitulamos esta sección, y para hacerlo lo haremos en dos partes: en primer lugar afirmaremos que las operaciones de crédito B2B sí tienen un costo, que muy bien puede ser un costo abierto y revelado, o bien, permanecer oculto tras los velos de los procesos de formación de precios de las compañías; y en segundo volveremos a la información contenida en el Gráfico 13.1, en donde los márgenes de sobreprecios reportados por las empresas (que si reconocieron aplicarlos), calculados a través de promedios ponderados tanto a nivel general, como a nivel de sector, sin duda contribuyen a darnos una idea del nivel de los costos reales explícitos o implícitos, que tienen que cubrir las empresas por las operaciones realizadas bajo esquemas de crédito B2B.

Ahora bien, cuando observamos la progresión de sobreprecios que corresponde a los distintos plazos crediticios expuestos en el gráfico en cuestión, surgen inevitablemente otro par de interrogantes: la primera es si ¿Estos sobreprecios reflejan con justicia los costos operativos, financieros y de oportunidad en los que incurren las empresas otorgantes de crédito B2B, o se trata de incrementos excesivos?

Lamentablemente, la información recabada por la encuesta no nos permite responder esta pregunta con precisión, lo que si podemos mencionar es que los porcentajes de sobreprecios expuestos en el Gráfico 13.1 si son mucho más altos que la suma de los costos por depreciación inflacionaria, más los costos financieros de oportunidad de acuerdo con las tasas de interés vigentes en nuestro país. Aquí, el elemento faltante, para establecer con más conocimiento de causa si estos sobreprecios son excesivos o justos, es

la información relativa a los costos de gestión, administración y recuperación en los que incurren las empresas por sus operaciones crediticias.

La segunda interrogante nos lleva a reflexionar en torno a ¿Qué es mejor..., que los costos de las operaciones crédito B2B se expresen y apliquen abiertamente a través de sobrepuestos o intereses, o que se manejen a través de procesos generales de formación de precios?

Sobre este punto, los investigadores y editores de este informe, coincidimos con algunos de los expertos consultados sobre este tema, en el sentido de que lo mejor es la expresión y cuantificación abierta de los costos crediticios a través de sobrepuestos, ya que esto los hace transparentes y su impacto se restringe a las empresas que elijan la opción de realizar sus operaciones a crédito, mientras que su aplicación a través de los procesos generales de formación de precios los mantiene ocultos y, lo peor de todo, es que al final terminan por impactar no sólo a los solicitantes de crédito sino a toda las cadenas productivas y finalmente a los consumidores.

## **Conclusiones Capítulo 2**

Los resultados de la presente encuesta para las seis secciones que conforman el Capítulo 2, nos permitieron conocer con mayor profundidad, la plataforma filosófica que soporta las políticas institucionales, los reglamentos internos de gestión de las operaciones de crédito B2B de las empresas participantes, los indicadores financieros, operativos y reputacionales que les permiten evaluar los riesgos y la solvencia crediticia y moral de sus clientes, la relevancia en el día a día de las operaciones crediticias, las políticas que siguen para validar y revalidar sus relaciones contractuales y finalmente de sus estrategias para trasladar o amortiguar el impacto de los costos financieros y operativos derivados de los procesos de gestión, administración y recuperación de las líneas de crédito B2B otorgadas a sus clientes.

8.- Por lo que toca al primer tema, los resultados expuestos en los gráficos 8.1 y 8.2 nos muestran que los enfoques más influyentes en la definición de las políticas de crédito B2B tienen tres pilares básicos que son: una actitud esencialmente conservadora, matizada con una buena dosis de selectividad, pero al mismo tiempo pragmática y flexible.

9.- Los resultados de la encuesta también permitieron comprobar la gran importancia que tienen las operaciones de crédito B2B como proporción de las ventas totales de las empresas participantes, encontrando que estas muy probablemente se ubican por encima del 70% de las transacciones totales.

10.- Por su parte, la sección número 10, la más extensa de este Capítulo 2, aportó luces interesantes en torno a: 1) los factores que determinan la decisión de investigar a las empresas solicitantes de crédito; 2) quienes y como se realizan las investigaciones; 3) que los indicadores financieros más utilizados para evaluar la solvencia crediticia y moral de los potenciales acreditados son los estados de balance y resultados, las razones de liquidez y apalancamiento las declaraciones fiscales y los indicadores de desempeño operativo; 4) la importancia de las referencias comerciales, los antecedentes crediticios y las visitas de investigación directas y por parte de agencias especializadas, en la decisión de aprobar, o no, las solicitudes crediticias; 5) qué la exigencia de garantías fianzas y contratos a nivel de escritura pública son las principales condiciones contractuales que se exigen presentar a los solicitantes; 6) y también aportó información suficiente acerca de la proporción de las operaciones de crédito B2B que son efectivamente sometidas a procesos de investigación, verificación y contraste, para concluir, que existe un amplio grado de correspondencia entre las políticas de administración crediticia con su aplicación efectiva en la práctica cotidiana, y que los márgenes de flexibilidad y selectividad se manejan también sobre rangos aceptables.

11.- Los resultados de esta sección mostraron que más del 90% de las operaciones de crédito B2B se concentran en los cinco intervalos temporales que van de 1 a 15, 16 a 30, 31 a 60, 61 a 90 y de 91 a 120 días, y que de estos los más representativos son los de 16 a 30 y de 31 a 60 días con 35% y 27.8% las operaciones en ese orden.

12.- En su momento, la sección 12 mostro que las políticas que siguen las compañías para la revisión, revalidación y/o modificación de las condiciones crediticias contractuales otorgadas a sus clientes, no parecen conocer de medianos o largos plazos toda vez que 94% de los ejecutivos participantes afirmó realizar estas prácticas en ciclos iguales o inferiores a un año.

13.- Finalmente, los resultados de la sección 13, arrojaron información muy valiosa para cuantificar y estimar los costos de las operaciones de crédito B2B, así como, de su repercusión en los precios de los productos o servicios adquiridos por las compañías acreditadas.

## Capítulo 3: Políticas de segmentación, seguimiento, alerta y cobertura de carteras crediticias

### Principales hallazgos

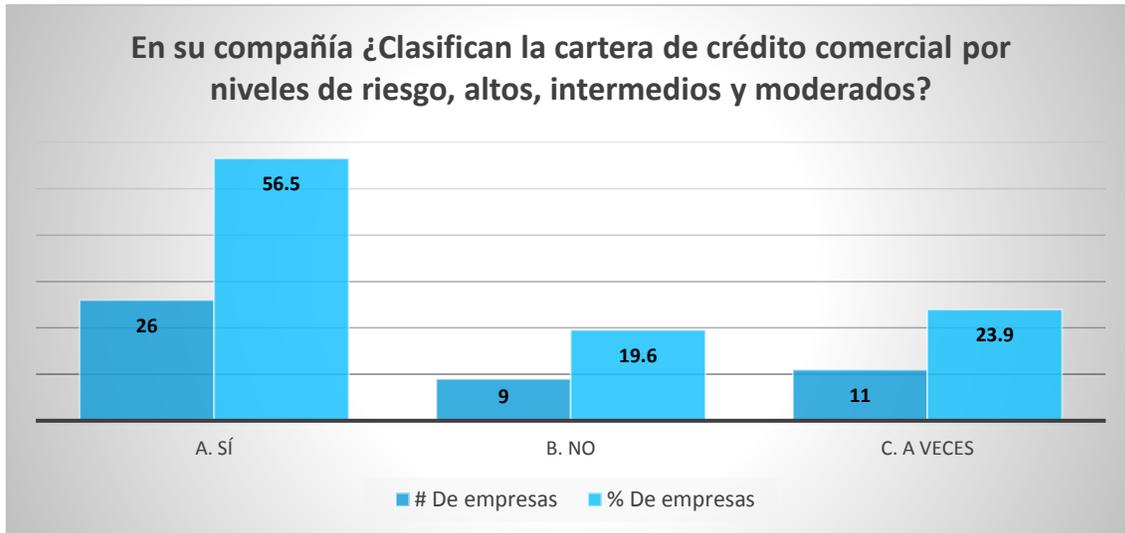
#### 14 - Monitoreo y seguimiento de riesgos diferenciales

Los resultados expuestos en los dos capítulos anteriores, aportan elementos suficientes para comprobar la gran importancia adquirida por las operaciones de crédito B2B para las empresas en prácticamente todas las actividades industriales y de servicios, y brindaron también información relevante para conocer el tipo de políticas, prácticas y protocolos que siguen las empresas para gestionar la originación de los créditos, así como para evaluar la solvencia financiera y moral de las empresas que lo solicitan.

Cubiertos los temas anteriores, lo que sigue es evaluar los resultados generados por el Capítulo 3, el cual se ha diseñado para conocer: 1) las políticas y prácticas de segmentación de las carteras en función de los diferentes niveles de riesgo; 2) los indicadores utilizados para el seguimiento, vigilancia, control, saneamiento, y finalmente; 3) acerca de las políticas y prácticas de cobertura de riesgos contra posibles incumplimientos en la recuperación de las líneas de crédito otorgadas a sus clientes.

Por lo que toca al primero de esos temas, la información del Gráfico 14.1 muestra que una proporción mayoritaria de 56.5% de las empresas representadas en la encuesta, sí tienen la costumbre de clasificar sus carteras de crédito B2B en atención a los diferentes niveles de riesgo relacionados con el historial de sus clientes y/o por la generación de cambios coyunturales o estructurales en los mercados que pudieran eventualmente afectar sus capacidades de pago, mientras que otro 23.9% de las compañías utilizan las prácticas de segmentación de cartera sólo en determinadas ocasiones, y que sólo 19.6% de las compañías reconoció no realizar este tipo de prácticas de seguimiento de los compromisos crediticios otorgados a sus clientes.

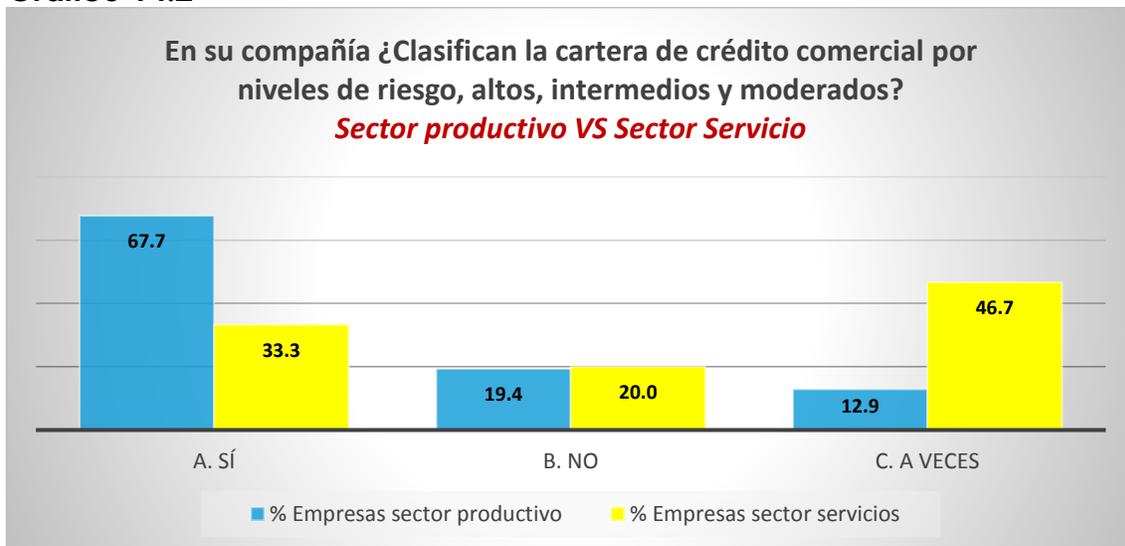
**Gráfico 14.1**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

En cuanto a los resultados comparativos (Gráfico 14.2) estos reflejan que las empresas industriales son bastante más estrictas en los procesos de evaluación y segmentación de las carteras crediticias, en la medida en que 67.7% de ellas manifestaron realizar sistemáticamente estas prácticas, mientras que sólo el 33.3% de las compañías de servicios reconoció hacerlo en forma habitual.

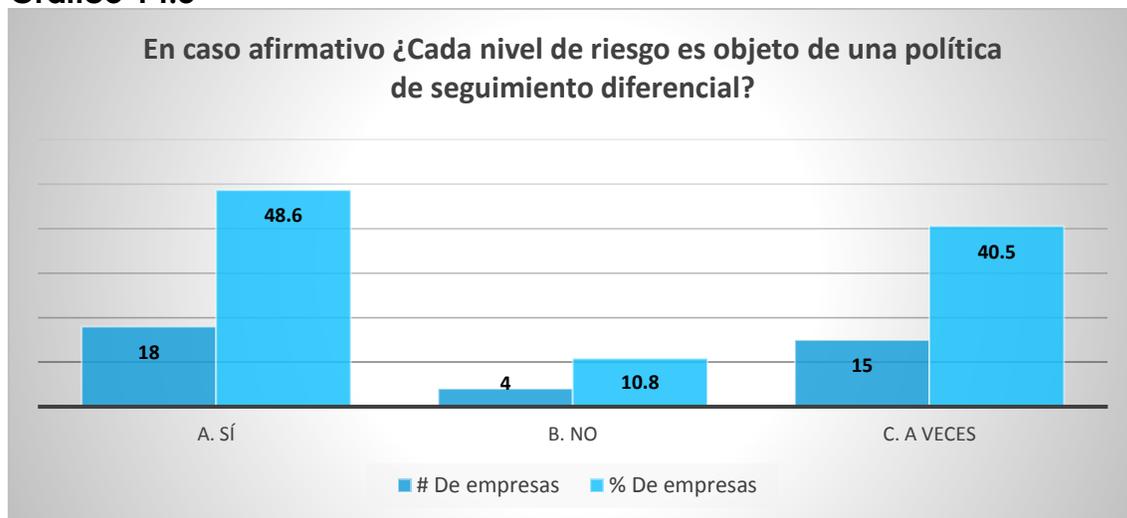
**Gráfico 14.2**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

Ahora bien, el hecho de que una porción mayoritaria de las empresas realice prácticas de segmentación de las carteras de acuerdo con los niveles de riesgo de los clientes, no quiere decir que una proporción idéntica de ellas, implementará a su vez políticas de seguimiento diferencial para cada uno de los segmentos. En ese sentido, los resultados de los Gráficos 14.3 y 14.4 muestran que sólo el 48.6% de los ejecutivos que respondieron la encuesta (56% de los de sectores productivos y 33.3% de los de servicios) reconocieron que sus compañías implementan una política de seguimiento diferencial para cada segmento de riesgo de sus respectivas carteras.

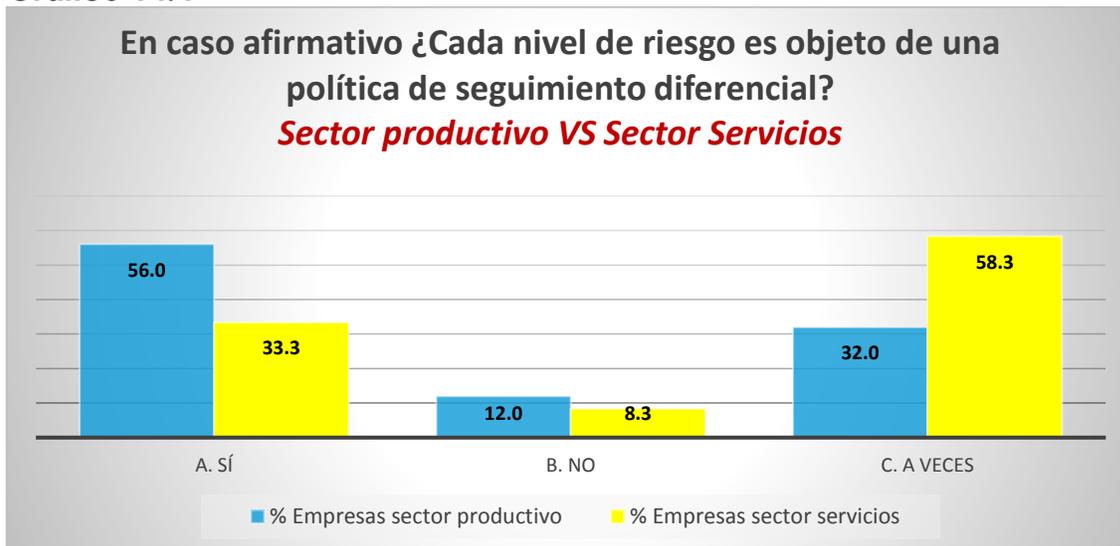
**Gráfico 14.3**



Fuente: 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

¿A qué se debe este aparente relajamiento de las compañías en cuanto a implementar estrategias de seguimiento diferencial a los distintos segmentos de sus carteras? En este caso las respuestas apuntan hacia dos vertientes complementarias: la primera deriva de un cierto margen de autocontención prudencial por parte de las compañías que evitan hasta donde sea posible presionar en exceso a los clientes deudores, y la segunda, del poder de mercado de ciertos clientes a los que sería casi suicida tratar con políticas de “Cero Tolerancia”.

**Gráfico 14.4**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

## 15 - Indicadores de salud y alerta de las carteras crediticias

¿Cómo monitorean las empresas el estatus y la evolución de sus carteras crediticias en el tiempo? ¿Cuáles son los indicadores más utilizados para su evaluación y seguimiento? Sobre estos temas, los resultados de este “1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B” también arrojaron información interesante.

Partiendo de la información contenida en el Gráfico 15.1, lo primero que salta a la vista es que el indicador “más sagrado” y mejor valorado por las empresas es el de “Antigüedad de Saldos” al que los ejecutivos asignaron una calificación utilitaria promedio general de 9.50 en escala de 10, seguido por el “Porcentaje de Cartera Vencida” con una evaluación de 9.17, y en tercer lugar el de “Días Cartera” con calificación general de 8.43.

**Gráfico 15.1**

¿Qué indicadores de desempeño utiliza su empresa para monitorear la salud y evolución de su cartera crediticia?										
(Por favor califique en escala 0 a 10 la importancia de cada indicador)										
Empresas y calificaciones de relevancia del indicador	% Cartera Vencida	Días Cartera	Antigüedad de saldos	Mejor Escenario Cálculo de Índice			Días Promedio de Cartera Legal /			
				en Días Cartera	de Días de Cobro	Pago Vs Plazo Otorgado	Cartera Incobrable	Rotación de Cartera	DL-Días de Retrasos Netos	% de Cartera Asegurada
Número total de empresas que marcaron estas opciones	45	43	46	26	23	1	1	1	1	1
Calificación de relevancia <sup>1</sup>	9,17	8,43	9,50	4,15	3,91	-	-	-	-	-
Número de empresas sector productivo	31	29	31	20	17	1	1	1	1	1
Calificación de relevancia <sup>2</sup>	9,74	8,61	9,81	4,94	4,68	-	-	-	-	-
Número de empresas sector servicios	14	14	15	6	6	-	-	-	-	-
Calificación de relevancia <sup>2</sup>	8,00	8,07	8,87	2,53	2,33	-	-	-	-	-

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

<sup>1</sup> Promedios ponderados a nivel general      <sup>2</sup> Promedios ponderados a nivel de sector

\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta

Llama la atención que algunos los indicadores más elaborados y de referencia como el “Mejor Escenario en Días Cartera” también conocido como “BPDSO” por sus siglas en Inglés, así como, el Cálculo de Índice de Días de Cobro” o “CDI” resultaron ser mucho menos utilizados y valorados que los primeros tres, toda vez que sólo 26 y 23 de las 46 compañías que respondieron esta sección del cuestionario reconocieron utilizarlos como herramientas de monitoreo, seguimiento y evaluación de sus carteras crediticias.

El análisis comparativo permite confirmar la preminencia del indicador de “Antigüedad de Saldos” en la medida en que es el mejor valorado, tanto por las empresas de sectores productivos que le asignaron una calificación promedio de 9.81, como por las compañías de servicios que lo calificaron con un promedio de 8.87. En este caso la única diferencia más o menos relevante, entre los perfiles de evaluación a nivel de sectores de actividad, corresponde a las menores calificaciones asignadas por las compañías de servicios para los cinco indicadores considerados en el Gráfico 15.1.

### **Cartera Vencida: de la prudencia al vértigo**

Una vez reconocidos los tres indicadores más utilizados y valorados para el monitoreo del estatus y evolución de las carteras crediticias, nuestro interés se desplaza hacia el conocimiento de los niveles de tolerancia de las empresas en torno a esos mismos indicadores. Para, obtener esa información se cuestionó a los ejecutivos acerca de los niveles porcentuales o promedio de esos indicadores, a partir de los cuáles se encienden las alarmas preventivas y/o se decide modificar las políticas de originación de crédito, de requerimientos contractuales y de recuperación de cuentas por cobrar.

A ese respecto, los resultados de la encuesta son interesantes desde el momento en que presentan un cierto grado de dispersión, tanto en el plano general, como a nivel de los sectores de actividad económica.

**Gráfico 15.2**

<b>¿A partir de que nivel porcentual o promedio de esos indicadores, su compañía enciende focos amarillos y considera modificar sus estrategias y políticas crediticias</b>									
<b>% de Cartera Vencida Límite</b>									
<b>Empresas por nivel de indicador</b>	<b>1 a 5%</b>	<b>6 a 10%</b>	<b>11 a 15%</b>	<b>16 a 20%</b>	<b>21 a 30%</b>	<b>31 a 40%</b>	<b>41 a 50%</b>	<b>&gt;50%</b>	<b>Totales</b>
<b>Número total de empresas</b>	6	7	2	5	7	2	6	5	40
% del total de empresas que respondieron esta pregunta	15,0	17,5	5,0	12,5	17,5	5,0	15,0	12,5	100,0
<b>Número de empresas sector productivo</b>	6	5	2	4	1	2	5	4	29
% de empresas productivas que respondieron esta pregunta	20,7	17,2	6,9	13,8	3,4	6,9	17,2	13,8	100,0
<b>Número de empresas sector servicios</b>	0	2	0	1	6	0	1	1	11
% de empresas de servicios que respondieron esta pregunta	0,0	18,2	0,0	9,1	54,5	0,0	9,1	9,1	100,0
<b>Días Cartera</b>									
<b>Empresas por nivel de indicador</b>	<b>10 a 20 días</b>	<b>21 a 40 días</b>	<b>41 a 60 días</b>	<b>61 a 80 días</b>	<b>81 a 100 días</b>	<b>101 a 120 días</b>	<b>&gt; 120 días</b>	<b>-</b>	<b>Totales</b>
<b>Número total de empresas</b>	7	10	9	3	6	1	1	-	37
% del total de empresas que respondieron esta pregunta	18,9	27,0	24,3	8,1	16,2	2,7	2,7	-	100,0
<b>Número de empresas sector productivo</b>	5	7	5	1	3	1	1	-	23
% de empresas productivas que respondieron esta pregunta	21,7	30,4	21,7	4,3	13,0	4,3	4,3	-	100,0
<b>Número de empresas sector servicios</b>	2	3	4	2	3	0	0	-	14
% de empresas de servicios que respondieron esta pregunta	14,3	21,4	28,6	14,3	21,4	0,0	0,0	-	100,0
<b>Antigüedad de Saldos</b>									
<b>Empresas por nivel de indicador</b>	<b>1 a 30 días</b>	<b>31 a 60 días</b>	<b>61 a 90 días</b>	<b>91 a 120 días</b>	<b>121 a 150 días</b>	<b>151 a 180 días</b>	<b>&gt; 181 días</b>	<b>-</b>	<b>Totales</b>
<b>Número total de empresas</b>	8	18	2	5	0	0	1	-	34
% del total de empresas que respondieron esta pregunta	23,5	52,9	5,9	14,7	0,0	0,0	2,9	-	100,0
<b>Número de empresas sector productivo</b>	6	13	1	2	0	0	1	-	23
% de empresas productivas que respondieron esta pregunta	26,1	56,5	4,3	8,7	0,0	0,0	4,3	-	100,0
<b>Número de empresas sector servicios</b>	2	5	1	3	0	0	0	-	11
% de empresas de servicios que respondieron esta pregunta	18,2	45,5	9,1	27,3	0,0	0,0	0,0	-	100,0

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
 \*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

Como podemos observar en el Gráfico 15.2, el grado de dispersión mencionado se hace más patente en lo que corresponde al indicador de Porcentaje Cartera Vencida (PCV), donde no parece existir un patrón de respuesta inversamente proporcional, entre los más altos niveles de CV y el número de empresas que reconocen tener esos niveles como referencia límite, para tomar medidas de apremio y hasta de emergencia para mejorar los perfiles de seguridad y rentabilidad de sus carteras crediticias.

Así encontramos que un 15% de los ejecutivos asegura que sus compañías comienzan a modificar sus políticas de originación y recuperación de créditos desde el momento en que el porcentaje de CV se acerca al 5%, otro 17,5% afirma hacerlo a partir de un umbral de cartera vencida de entre 6 y 10%, otro 5% lo hace cuando este indicador se encuentra entre 11 y 15%, mientras que 12.5% prende focos amarillos cuando los créditos vencidos se ubican entre 16 y 20%, y un 17.5% adicional enciende sus alarmas cuando los vencimientos no pagados se encuentran entre 21 y 30%.

Hasta aquí, tenemos que un poco más de dos tercios de las compañías representadas acostumbra ajustar sus políticas crediticias B2B, en rangos de cartera vencida que van desde 5% al 30%, lo cual no deja de ser un tanto perturbador, sobre todo si lo comparamos con los bajos umbrales de tolerancia que se manejan en las compañías que operan en los mercados de servicios bancarios y financieros.

Pero el reto a nuestra capacidad de asombro no terminó ahí, ya que los resultados del Gráfico 15.2 muestran también que 2 empresas encienden sus alertas hasta que los niveles de cartera vencida se ubican entre el 30 y el 40%, 6 entre el 40 y el 50%, y encontramos a cinco valientes más, que afirmaron comenzar a sentirse incómodas cuando los niveles de cartera se elevan por encima del 50%.

Sorprendidos por el hecho de que sólo 50% de las compañías representadas, ubicara sus niveles de tolerancia alrededor del tradicional y “anti estresante” 80-20 y de que otro 50% reconozca tener márgenes de tolerancia en los límites del vértigo, nuestros investigadores desahogaron su inquietud conversando sobre el tema con una decena de los ejecutivos que expresaron modificar sus políticas crediticias hasta llegar a niveles de cartera vencida superiores al 40%. Si bien, la respuesta de todos estos ejecutivos fue confirmatoria de lo expresado en los cuestionarios, la explicación que brindaron acerca de las razones que existen y que posibilitan esas políticas de crédito B2B, si contribuyó a atenuar, aunque no completamente, nuestras preocupaciones.

El secreto de todo esto, se encuentra, como en algunas de las situaciones evaluadas anteriormente, en las necesidades del día a día, en la dinámica de los diversos mercados industriales y de servicios, y finalmente en el poder de negociación de los clientes relevantes.

Para contrarrestar el poder de estas variables externas y mantener el curso de sus operaciones de negocios, las compañías, en los mejores casos, generan una estrategia financiera que se fundamenta en la conformación de una estructura de capital suficientemente robusta para soportar la creación de amplias reservas de cobertura para sus carteras crediticias, algo que sólo pueden lograr a costa de mantener un bajo perfil de apalancamiento financiero.

En los casos menos afortunados, la estrategia de las empresas apunta al seguimiento de estrategias orientadas a ralentizar sus políticas en materia de rotación de cuentas por pagar, es decir repercutiendo los retrasos en sus cuentas por cobrar sobre sus propios proveedores, ese sistema que detona uno de los círculos perversos más típicos de las economías en desarrollo y

que es comparado con frecuencia con el arquetipo del dragón que devora su cola.

### **Días Cartera y Antigüedad de Saldos**

Comparado con el análisis del indicador anterior, la evaluación de los indicadores de “Días Cartera” y “Antigüedad de Saldos” constituye un remanso intelectual donde los resultados parecen ajustarse cómodamente a los cánones de la teoría financiera, y aunque aún encontramos cierta dispersión, esta se explica con facilidad a partir de las diferencias en la dinámica de los diversos ciclos de mercado de bienes y servicios, en los que compiten las compañías representadas en la encuesta.

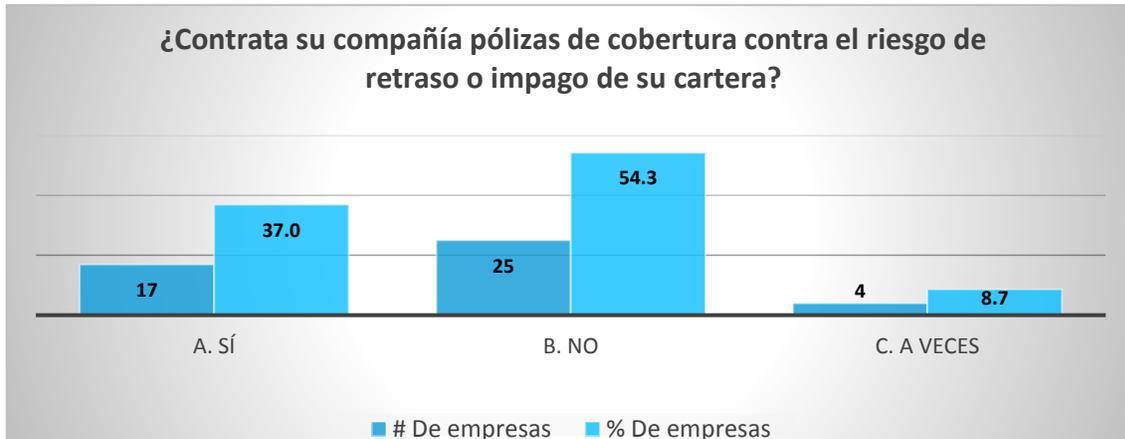
En ese sentido los resultados del mismo Gráfico 15.2, muestran que a nivel general el 78.4% de las compañías establecen sus escenarios de alerta en “Días Cartera” en rangos que podemos describir como normales y razonables, que van 10 a 80 días, mientras que sólo el 21.6% de los ejecutivos los ubican en niveles superiores a 80 días. La evaluación se simplifica aún más, en la medida en que los resultados a nivel sectorial tampoco arrojan diferencias significativas.

Por lo que corresponde al más valorado de los indicadores de evaluación, seguimiento y alerta, es decir el de “Antigüedad de Saldos” los resultados cazan a la perfección con lo previsible, al mostrar una concentración de más de 76.5% de las empresas en rangos que van de 1 a 60 días, de 20.6%, en rangos de 61 a 120 días, y sólo 2.9% manifestó establecer su indicador de referencia de alerta en un período igual o superior a un año. En esta ocasión, las únicas diferencias que aporta el análisis sectorial tienen que ver con una mayor intensidad en la preferencia de las empresas del sector productivo por establecer sus niveles de seguridad del indicador de Antigüedad de Saldos en los rangos que van de 1 a 60 días en donde se concentra el 82.6% de este grupo de empresas, mientras que en el caso de las empresas de servicios esta concentración es de 63.6%.

### **16 - Prácticas de cobertura y aseguramiento de riesgos de cartera**

¿Existe en México una cultura de aseguramiento contra los riesgos de carteras de crédito B2B? Sobre esta cuestión los resultados que nos ofrece este 1<sup>er</sup> Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México, y que exponemos en el Gráfico 16.1, reflejan que a nivel general, sólo el 37% de los ejecutivos participantes afirmaron que sus compañías mantienen una estrategia favorable a la adquisición de pólizas de seguro de crédito, mientras que 8.7% se manifestó en el sentido de utilizar ese recurso en sólo en determinadas ocasiones, y finalmente una proporción mayoritaria de 54.3% declaró no seguir una estrategia positiva de adquisición de este tipo de coberturas contra riesgos de crédito B2B.

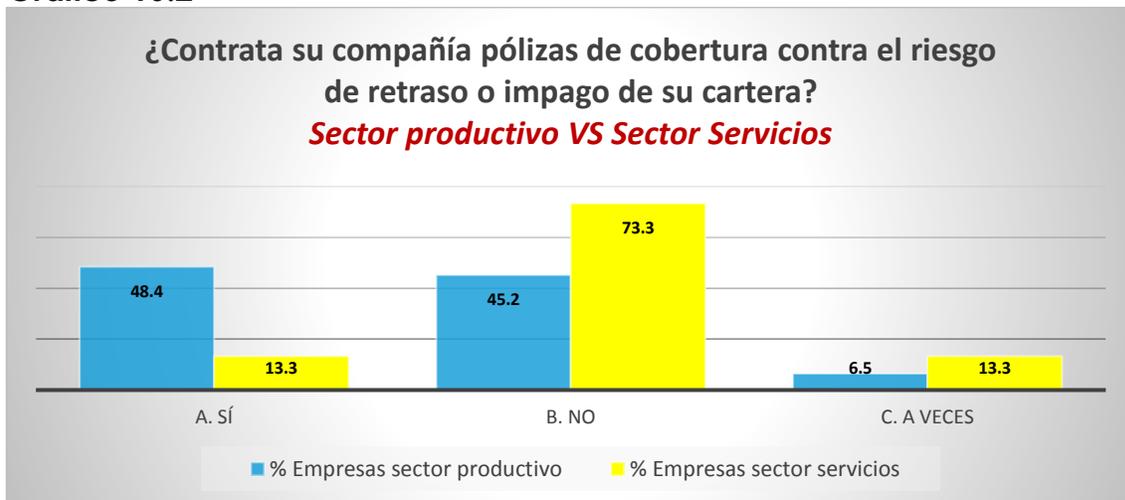
**Gráfico 16.1**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

A su vez, la información comparativa contenida en el Gráfico 16.2 nos muestra que las empresas que operan en mercados de servicios son las menos interesadas en utilizar las pólizas de cobertura contra riesgos de impago en sus carteras crediticias, ya que sólo el 13.3% de los ejecutivos de estas compañías de este sector afirmó sostener una estrategia de adquisición de estos instrumentos, otro 13.3% dice utilizar las coberturas sólo en ciertas ocasiones y finalmente una proporción algo más que mayoritaria de 73.3% reconoció que sus compañías no utilizan estos instrumentos como parte de sus políticas crediticias.

**Gráfico 16.2**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

Partiendo de estos resultados iniciales la respuesta obligada a la pregunta con la que iniciamos esta sección tendría que ser “no” sin embargo, antes de ratificar y validar esta respuesta en forma definitiva consideramos apropiado abordar los temas relativos a las causas por las que las compañías no adquieren las pólizas de seguro.

### **Causas de la baja penetración de las coberturas de riesgo de crédito**

Y bien ¿Cuáles son las causas por las que las compañías no contratan pólizas de cobertura de crédito? Los resultados del estudio que se exponen en los gráficos que van del 16.3 al 16.11 aportan elementos de causalidad, suficientes para responder esa pregunta y desde distintas perspectivas.

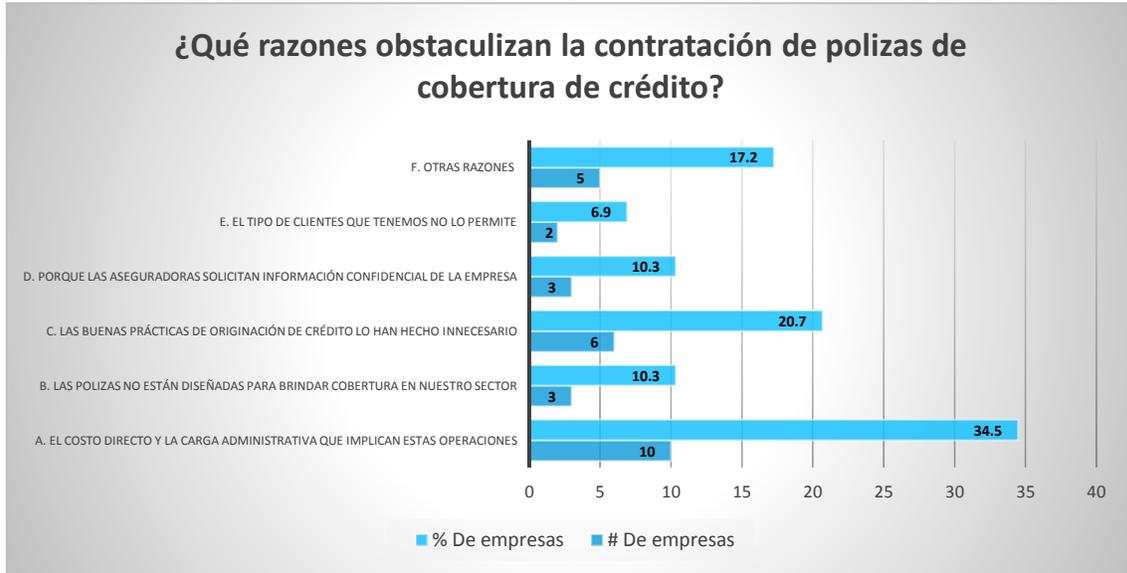
Como era de esperar, el argumento de mayor peso en la decisión de no contratar pólizas de cobertura de crédito es el de los costos financieros y administrativos implícitos en el manejo de estas operaciones (Ver Gráfico 16.3), toda vez, que el 34% de los 29 ejecutivos que reconocieron no utilizar estos instrumentos o utilizarlos solo “a veces” así lo señaló.

El segundo argumento que explica la decisión de no utilizar pólizas de cobertura con el 20.7% de las menciones ejecutivas, es el de que sus compañías operan carteras de crédito muy sanas y de bajo riesgo, por la comprobada solvencia de sus clientes y por las buenas prácticas de originación de créditos y gestión de cobranza que siguen sus empresas.

En tercer lugar encontramos dos argumentos de causalidad con el 10.3% de frecuencia en ambos casos: uno señala que no existen pólizas de cobertura de crédito diseñadas para las necesidades y condiciones específicas de su sector de actividad, mientras que el otro explica la decisión de no contratarlas, por los requisitos que imponen las compañías aseguradoras de proporcionar información sensible y confidencial de sus empresas.

Un quinto elemento de causalidad que declaran los ejecutivos participantes para no contratar las pólizas de seguro de crédito, es el de que sus clientes no permiten que sus cuentas por pagar sean sujetas a esos esquemas de cobertura.

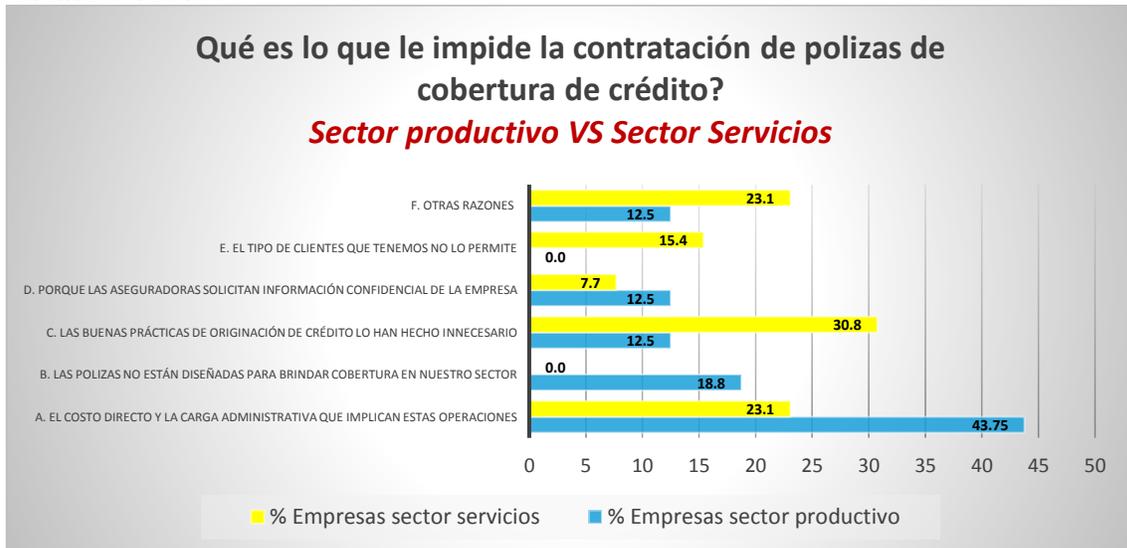
**Gráfico 16.3**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

Aquí, el elemento interesante que nos aporta el análisis comparativo, tiene que ver con que el principal argumento que exhiben los ejecutivos de compañías de servicios para no adquirir pólizas de cobertura, con el 30.8% de las participaciones, es el de que la elevada solvencia de sus clientes y sus buenas prácticas de originación y gestión crediticia hacen innecesaria la adquisición de estos instrumentos.

**Gráfico 16.4**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Siete empresas no respondieron esta pregunta.

## Riesgo es el nombre del juego

Ahora que sabemos cuáles son los factores que inhiben la adquisición de pólizas de cobertura de riesgos de crédito, enfoquemos nuestra atención en conocer cuáles son los principales factores que las compañías ponen en la balanza para tomar o no la decisión de contratarlas.

Sobre este punto, los resultados expuestos en el Gráfico 16.5, no dejan duda de que el principal detonador de la decisión de contratar o no pólizas de cobertura es el “factor riesgo de los diferentes segmentos de la cartera crediticia” al que los ejecutivos participantes asignaron una calificación general de relevancia de 8.5%, quedando en segundo lugar “el costo total de las pólizas” con una calificación de 7.4 y en tercero con calificación de 6.6 “la oportunidad y la calidad del servicio de las firmas aseguradoras”.

En cuanto al análisis comparativo, los perfiles de valor de los tres factores que influyen en la decisión de contratar pólizas de cobertura son similares y, en todo caso, la única diferencia observable es la mayor sensibilidad mostrada por los ejecutivos de las empresas productivas a cada uno de ellos.

### Gráfico 16.5

<b>La decisión de contratar polizas de cobertura se toma en función de...*</b>				
( Asigne un valor de 0 a 10 a cada uno los siguientes reactivos de acuerdo con su importancia en los procesos de decisión de su compañía)				
<b>Empresas y calificaciones de relevancia por indicador</b>	<b>Los niveles de riesgo de los diferentes segmentos de la cartera</b>	<b>La oportunidad y la calidad del servicio de las firmas aseguradoras</b>	<b>El costo total de las polizas</b>	<b>Todas las anteriores Anteriores</b>
<b>Número total de empresas por indicador</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Calificación de relevancia	8,5	6,6	7,4	8,6
<b>Número de empresas sector productivo</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Calificación de relevancia	8,8	7,7	7,5	8,9
<b>Número de empresas sector servicios</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Calificación de relevancia	7,8	4,7	7,2	7,8

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.

\* Sólo 30 compañías respondieron esta pregunta y sus diferentes reactivos: 24 de sectores productivos y 6 de sectores de servicios

## Coberturas selectivas

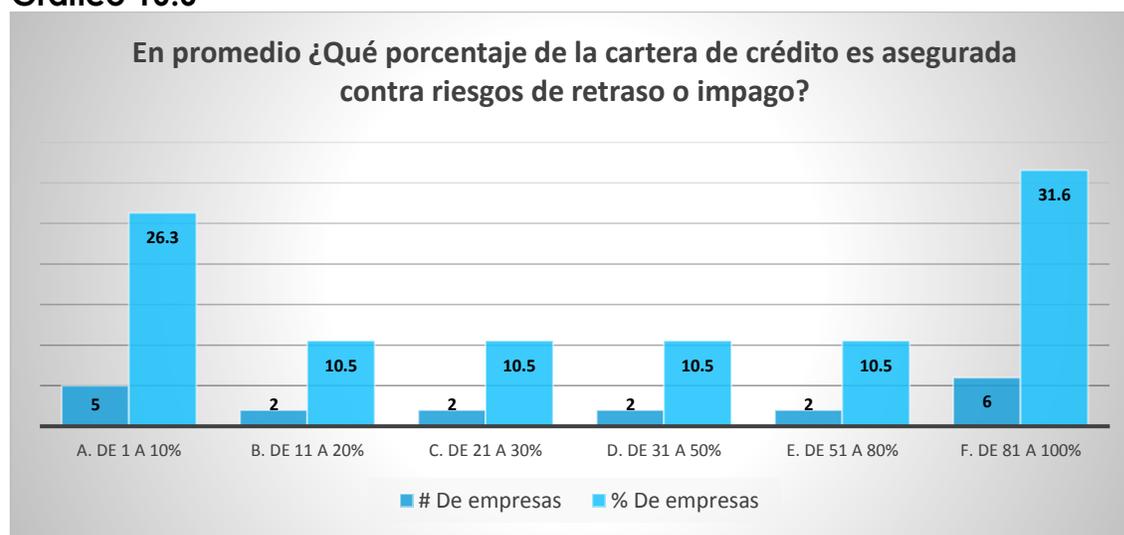
Hasta aquí, los resultados de esta sección 16, nos han mostrado que la cobertura de los riesgos de impago a través de la contratación de pólizas de aseguramiento de carteras, no es una práctica muy extendida, al menos, entre las compañías que participaron en la encuesta y para comprobarlo basta recordar que sólo 17 de los 53 ejecutivos que respondieron nuestro cuestionario manifestaron que sus compañías acostumbran contratar en forma permanente estos instrumentos de cobertura y que apenas otros cuatro afirmaron utilizarlos “sólo a veces” (Ver Gráfico 16.1).

A su vez, los resultados del Gráfico 16.2, exhibieron a las empresas del sector servicios como las menos interesadas en cubrir sus riesgos de crédito, en la medida en que sólo dos de las 18 participantes afirmaron seguir una estrategia de aseguramiento de sus carteras más o menos permanente y otras dos reconocieron realizar este tipo de operaciones “a veces”.

Por su parte los resultados de los Gráficos 16.3, 16.4 y 16.5 nos enseñaron que las causas por las que las empresas no acostumbran contratar pólizas de cobertura de crédito tienen que ver principalmente con los costos directos y administrativos que conlleva su adquisición y manejo operativo, pero también con una baja percepción de riesgos relacionada con la solvencia comprobada de sus clientes y con el perfeccionamiento de sus prácticas de originación y gestión de sus carteras de créditos B2B.

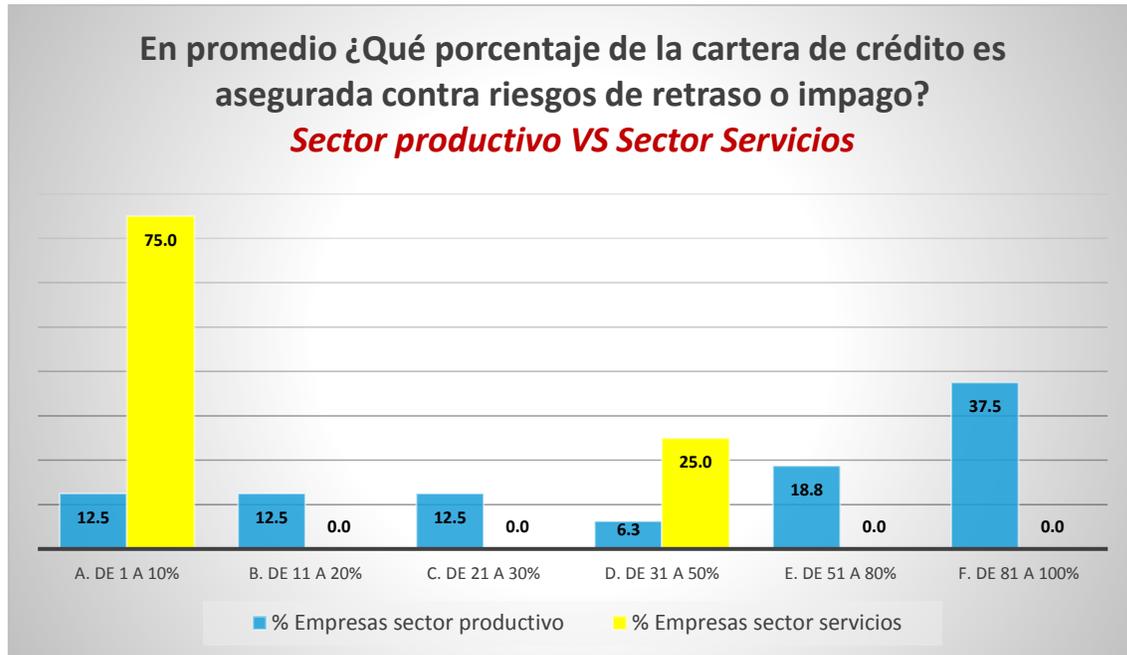
Lamentablemente, el tema de la insuficiencia en las prácticas de cobertura mediante pólizas de aseguramiento de carteras no termina ahí, sino que se acentúa al revisar los resultados de los Gráficos 16.6 y 16.7: en el primero se aprecia que sólo el 42.1% de las 19 compañías que contratan pólizas de crédito, las adquiere para cubrir una proporción superior al 50% del valor de su cartera crediticia, mientras que el 57.9% restante suele cubrir una proporción inferior al 50% de sus cuentas por cobrar; mientras que el segundo, refleja con claridad el menor interés de las compañías que operan en el sector servicios ya que ninguna de ellas reconoce cubrir más del 50% de sus contratos a crédito y el 75% de esas empresas se conforman con asegurar solo entre el 1 y el 10% de su cartera total.

**Gráfico 16.6**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

**Gráfico 16.7**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

### ¿Eslabón de valor, factor de seguridad o costo necesario?

Una vez alcanzado este punto se hace necesario volver a la interrogante con la que iniciamos esta Sección 16 de la encuesta, relativo a si ¿Existe en México una cultura de aseguramiento contra los riesgos de carteras de crédito B2B?

Con lo expuesto hasta ahora, todo parece indicar que la respuesta más cercana a la verdad es la hipótesis negativa. Sin embargo, al igual que en muchas otras situaciones de la vida económica y social de las naciones, el intervalo existente el “sí” y el “no” resulta ser más amplio de lo que muchos creen y en esos espacios suelen caber otras hipótesis intermedias o complementarias “según el color del cristal y de los filtros con que se mire”.

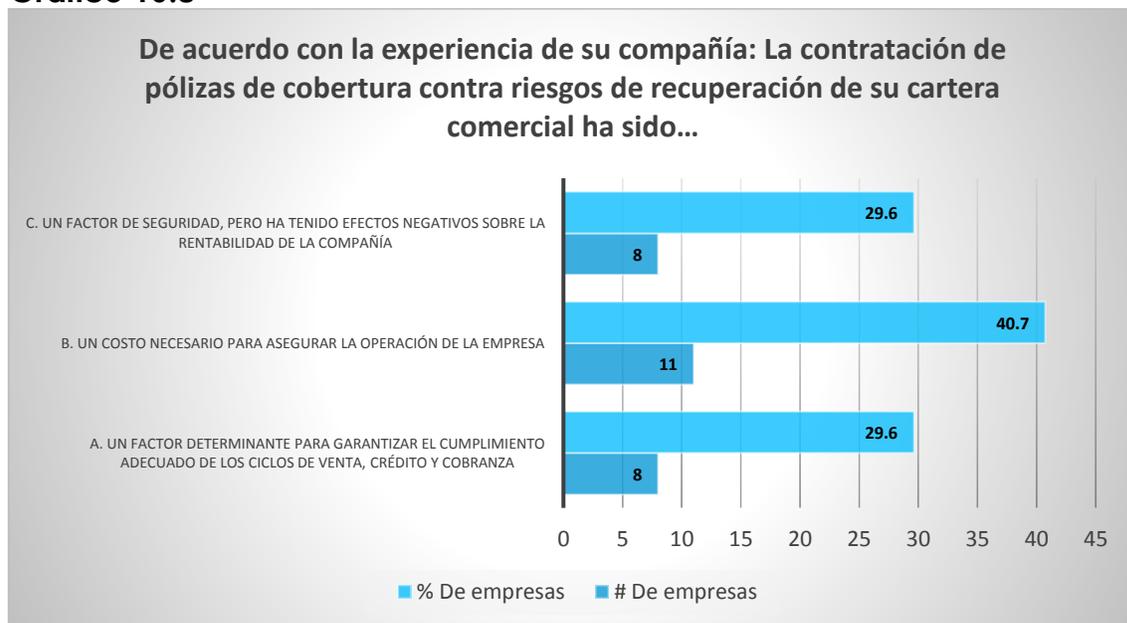
Partiendo de esta idea, los resultados de la encuesta que se exponen en los Gráficos 16.8 al 16.11 nos invitan a transitar hacia un par de cuestionamientos alternativos en torno a si... ¿La baja penetración de la contratación de pólizas de cobertura de crédito B2B deviene de un problema cultural, o tiene que ver más bien con algunas fallas en los canales de información y difusión, o con problemáticas que derivan de la percepción y la experiencia de las compañías? O si finalmente ¿es el fruto de una combinación de los tres factores?

Por ese camino, los resultados de la encuesta que ahora se exponen en los gráficos que van del 16.8 al 16.11, arrojan algunas señales interesantes para complementar, matizar y precisar la respuesta a la interrogante original.

Para resolver estos crucigramas, enfocaremos primero el tema de la percepción que han ido desarrollando los ejecutivos de las compañías a través de su experiencia, en lo que corresponde a la funcionalidad, así como a las bondades y sacrificios implícitos en la contratación de pólizas de cobertura de créditos B2B.

En ese sentido, la percepción más compartida entre los 27 ejecutivos que respondieron esta parte de la encuesta tiende a concebir las operaciones de contratación de pólizas de cobertura de crédito como “un costo necesario para para asegurar la operación de la empresa” toda vez que el 40.7% de las opiniones a nivel general se concentraron en esa opción.

### Gráfico 16.8



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

En el segundo nivel de percepción compartida, encontramos un empate técnico donde un 29.6% de los ejecutivos declararon percibir la contratación de pólizas como “un factor determinante para garantizar el cumplimiento adecuado de los ciclos de venta, crédito y cobranza” y otro 29.6% se inclinó hacia percibir estas operaciones como “un factor de seguridad, pero que ha tenido efectos negativos sobre la rentabilidad de la compañía”.

En este nivel de análisis, los resultados generales sugieren un balance de percepción que podemos calificar como positivo “a secas”, sin embargo, cuando descendemos al nivel de los resultados sectoriales encontramos que los perfiles de la percepción general responden principalmente a la percepción de los ejecutivos de empresas con operaciones en los sectores productivos y que estos perfiles no son compartidos por una proporción mayoritaria de sus contrapartes de las empresas de servicios ya que la percepción dominante para el 50% de estos últimos, se inclina por concebir la contratación de pólizas de cobertura como “un factor de seguridad pero que ha tenido efectos negativos sobre la rentabilidad de la compañía” mientras que otro 33.3% lo considera como un “costo necesario....” y sólo el 16.7% percibe la contratación de estos instrumentos como un “factor determinante...”

**Gráfico 16.9**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

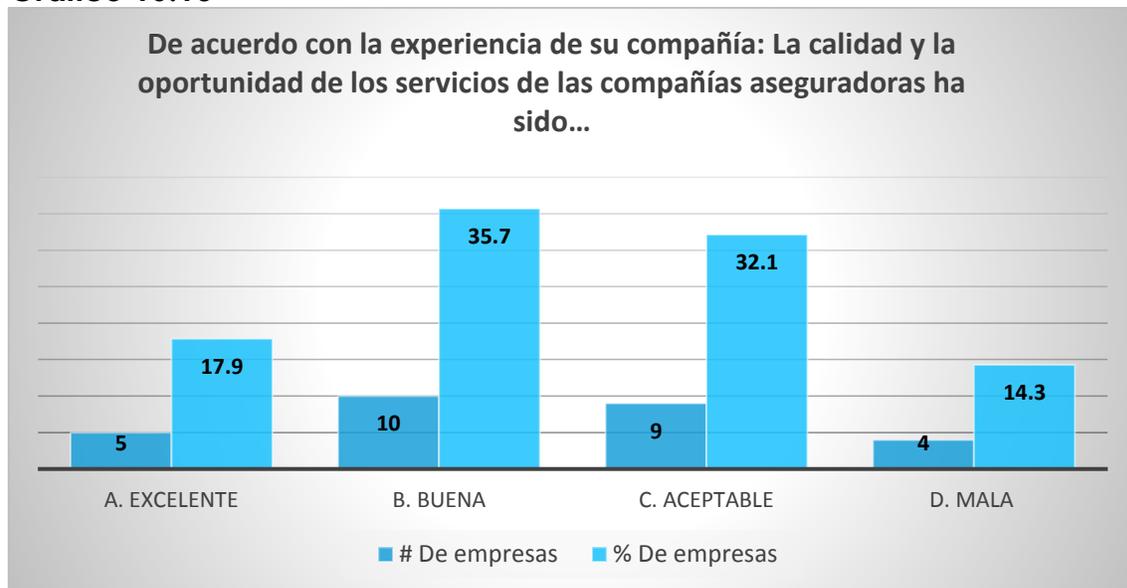
### **Evaluación de servicios post-venta**

Luego de abordar los resultados de la encuesta en materia de percepción y concepción de las operaciones de contratación de pólizas de cobertura de crédito, llegamos finalmente al último de los elementos relevantes que influye en los procesos de decisión acerca de contratar o no estos instrumentos y que no es otro que “la experiencia de las compañías, acerca de la eficacia, del cabal cumplimiento de los contratos, la calidad y la oportunidad de los servicios que a lo largo de todo el proceso, brindan las compañías aseguradoras a sus clientes”.

Sobre estos temas relacionados con la calidad de los servicios de las aseguradoras, los resultados contenidos en los gráficos 16.10 y 16.11, también pueden calificarse como buenos “a secas”, en atención a que el 35.7% de los ejecutivos participantes los evalúan como buenos, otro 32.1% como aceptables y sólo 14.3% los califican como malos.

Si bien estos resultados alcanzan para inclinar la balanza hacia el lado positivo, aquí es importante subrayar que sólo 5 (17.9%) de las 28 compañías que respondieron esta pregunta los calificaron como “excelentes”. Esto último, además de justificar nuestra calificación de la calidad de los servicios como “buena a secas” nos permite subrayar los amplios espacios que aún tienen las aseguradoras para avanzar por los caminos de “la excelencia” y brindar mejores soluciones de valor agregado en lo que corresponde a la percepción de servicio a clientes.

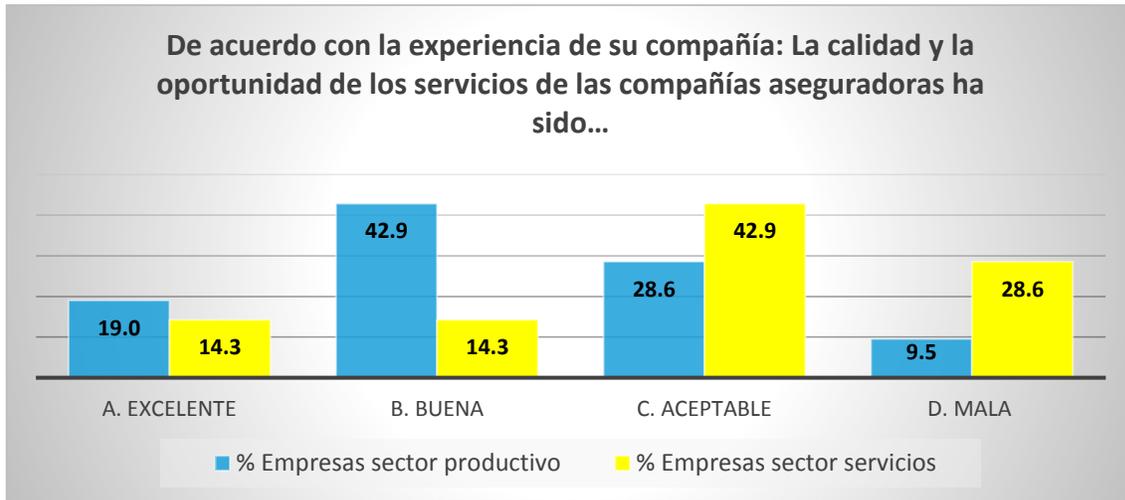
**Gráfico 16.10**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

Al igual que en el apartado anterior (*Eslabón de valor, factor de seguridad...*) el análisis comparativo de los resultados refleja una percepción muy diferente para las empresas productivas y de servicios, en relación a la calidad de los servicios de las compañías aseguradoras. Como se puede observar en el Gráfico 16.11, el 28.6% de los ejecutivos de empresas de servicios la evaluaron como “mala” mientras que sólo el 14.3% la calificó como “buena” y otra proporción idéntica le adjudicó el calificativo de “excelente”

**Gráfico 16.11**



Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Ocho empresas no respondieron esta pregunta.

## 17 - Indicadores al cierre

Para cerrar con broche de presión este 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México, hemos reservado el análisis de la información de los resultados de la encuesta en lo que corresponde al estatus actual de dos de los indicadores más relevantes para el diagnóstico y seguimiento de la calidad de las carteras crediticias de las compañías: el “Porcentaje de Cartera Vencida” (PCV) y el de “Días Cartera” (DC).

Para ese fin elaboramos los gráficos 17.1 y 17.2, que permiten apreciar la distribución de las empresas participantes, ordenadas en función de los rangos porcentuales de su indicador de Cartera Vencida y de los intervalos de tiempo del indicador que mide los Días Cartera.

### **Porcentaje de Cartera Vencida: ¿Todo bajo control?**

Tenemos entonces que en materia de Cartera Vencida, los resultados del Gráfico 17.1 nos muestran que el 47.7% del total de las empresas reportó (al cierre del mes de octubre del presente año) un porcentaje muy manejable de PCV de entre 1 y 10%, otro 36.4% manifestó que su PCV se ubicó entre 11 y 30%, 13.6% reconoció un PCV de entre 30% y 50% y sólo una compañía del sector servicios aceptó abiertamente que su PCV se encontraba al cierre de ese mes en un nivel superior al 50%.

**Gráfico 17.1**

Al último cierre mensual indique por favor cuál fue su resultado en:								
Empresas y porcentajes por nivel del indicador	Cartera Vencida							Total
	De 1 a 5%	De 5 a 10%	De 11 a 20%	De 21 a 30%	De 31 a 40%	De 41 a 50%	De 51 a 60%	
Número total de empresas	11	10	8	8	3	3	1	44
Porcentaje del total de las compañías participantes	25,0	22,7	18,2	18,2	6,8	6,8	2,3	100,0
Número de empresas sector productivo	8	8	7	4	2	1	0	30
Porcentaje de las compañías de sectores productivos	26,7	26,7	23,3	13,3	6,7	3,3	0,0	100,0
Número de empresas sector servicios	3	2	1	4	1	2	1	14
Porcentaje de las compañías del sector servicios	21,4	14,3	7,1	28,6	7,1	14,3	7,1	100,0

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
\*\*\*\*\* Nueve empresas no respondieron esta pregunta.

Aquí la buena noticia es que la gran mayoría de las compañías reportan que su PCV se encuentra muy distante aún de los umbrales de seguridad comentados en el apartado segundo de la Sección 15 (*Cartera Vencida: de la prudencia al vértigo*), sin embargo, la mala es que si observamos algunas compañías, tanto industriales como de servicios, navegando en aguas profundas y agitadas, que muy bien merecen banderas amarillas.

Por lo que toca a los resultados comparativos, estos parecen reflejar una mayor sanidad en los indicadores de PCV de las empresas del sector productivo, en comparación con las de servicios, ya que los porcentajes de empresas de este último sector que se encuentran en los rangos porcentuales más altos (de 20 a 60%), supera claramente los de sus contrapartes del sector productivo y de la media general.

Y bien ¿Son estos niveles generales y sectoriales de PCV buenos o malos? En este caso el ensayo de respuesta que daremos a esta pregunta podrá parecer para muchos un típico recurso evasivo, sin embargo, la realidad es que carecemos de muchos elementos de información financiera y operativa que son sumamente sensibles para las empresas y que por esa razón no fueron solicitados en la encuesta.

Lo que podemos señalar es que los resultados del Gráfico 17.1 muestran que poco más de un tercio del total de las empresas que participaron en el estudio, cerca de un cuarto de las que operan en sectores industriales y más de la mitad de las de servicios, operan con PCV's superiores al 20%, niveles que en la práctica serían difícilmente manejables para las compañías que operan en el sector de servicios bancarios y financieros.

Afortunadamente, nuestra investigación no está enfocada a evaluar las prácticas de crédito bancario, sino a la evaluación de las prácticas de crédito B2B para un universo de compañías que operan en sectores de actividad industrial y de servicios, en los que la estructura de los activos netos y del capital propio de las empresas, es en la gran mayoría de los casos mucho más robusta que en el caso de las empresas bancarias y financieras, lo que les permite mantener niveles de reservas para cubrir posibles incumplimientos, más elevadas en términos absolutos, pero que en realidad resultan ser muy inferiores en proporción a la magnitud de sus activos, de modo que el impacto de esas reservas en la calidad de sus activos, balances, estructuras de capital y de solvencia es mucho menor que en sus contrapartes financieras.

Expuesto lo anterior, podemos arriesgar la hipótesis de que ese tercio de las compañías participantes en la encuesta, tal vez enfrentan una situación de estrés financiero superior a la de sus colegas con menores niveles de PCV, sin embargo, también es muy probable que esa circunstancia, en realidad ya esté descontada como parte de sus modelos de negocios y, que constituya incluso, una característica muy común en la dinámica de los sectores industriales o de servicios en los que ellas compiten.

### **Días Cartera**

Otra buena noticia que sirve para compensar un poco la sensación de mareo provocada por el estatus del indicador de PCV de las compañías representadas en la encuesta, el cierre al mes de octubre del indicador de Días Cartera (DC) sí parece ubicarse en niveles aceptables y perfectamente manejables por las empresas.

Para confirmar lo anterior, basta ver los resultados del Gráfico 17.2, en el que se aprecia que más de dos tercios de las compañías a nivel general mantienen sus DC en rangos que van desde 1 a 60 días, en tanto que para otro 22.7% el indicador se ubica en los intervalos que van de 60 a 100 días y sólo cuatro de las 44 compañías que respondieron esta pregunta ubicaron sus DC en rangos superiores a 100 días, algo que tampoco es para alarmar a nadie, toda vez que las cuatro empresas que se encuentran en ese caso son compañías que operan en mercados de industrias pesadas, química y editorial sectores en los que esta situación representa un condición “normal”.

**Gráfico 17.2**

Al último cierre mensual indique por favor cuál fue su resultado en:									
Empresas y porcentajes por nivel del indicador	Días Cartera								Total
	De 1 a 30 días	De 31 a 40 días	De 41 a 50 días	De 51 a 60 días	De 61 a 80 días	De 81 a 100 días	De 101 a 130 días	> a 131 días	
Número total de empresas	10	7	8	5	7	3	2	2	44
Porcentaje del total de las compañías participantes	22,7	15,9	18,2	11,4	15,9	6,8	4,5	4,5	100,0
Número de empresas sector productivo	6	6	4	3	5	1	2	2	29
Porcentaje de las compañías de sectores productivos	20,7	20,7	13,8	10,3	17,2	3,4	6,9	6,9	100,0
Número de empresas sector servicios	4	1	4	2	2	2	0	0	15
Porcentaje de las compañías del sector servicios	26,7	6,7	26,7	13,3	13,3	13,3	0,0	0,0	100,0

Fuente: 1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México.  
 \*\*\*\*\* Nueve empresas no respondieron esta pregunta.

## Conclusiones Capítulo 3

Después de evaluar y describir los resultados de este “1er Estudio de las Mejores Prácticas e Indicadores Clave para el Sector de Crédito B2B en México” en lo que corresponde a la concepción, principios, políticas institucionales (Capítulo 1), así como a los reglamentos internos y prácticas operativas (Capítulo 2), en el Capítulo 3 tocó el turno de exponer los resultados de la encuesta en torno a las políticas y prácticas de segmentación de las carteras, a los indicadores utilizados para su seguimiento, vigilancia, control y saneamiento, y finalmente, acerca de las políticas y prácticas de cobertura de riesgos contra posibles incumplimientos.

**14.-** Sobre el primero de estos tres temas, los resultados de la encuesta nos mostraron que una proporción mayoritaria de las empresas 56.5% sí tienen una política permanente de segmentación de sus carteras en atención a los niveles de riesgo que representan cada uno de sus clientes y mostraron también que las empresas industriales son las que más acostumbran a desarrollar esas prácticas de segmentación toda vez que el 67.7% de estas compañías afirmó llevarlas a cabo, a diferencia de las empresas del sector servicios donde sólo el 33.3% reconoció seguir políticas de segmentación de sus carteras crediticias.

Los resultados mostraron también que las políticas de segmentación de carteras no siempre van acompañadas de prácticas de seguimiento diferencial segmento por segmento y que eso se debe a que las empresas suelen establecer un cierto margen de autocontención prudencial para evitar presionar en exceso a sus acreedores y también a que algunas empresas compiten en sectores imperfectos donde los compradores tienen un alto poder de mercado por lo que se vuelve peligroso manejar estrategias de cobranza más “duras”.

**15.-** En cuanto al tema de los indicadores más utilizados para evaluar y dar seguimiento a la salud de sus carteras crediticias, los resultados de la encuesta (Gráfico 15.1) reflejaron claramente que el indicador “más usado” y mejor valorado por las empresas es el de “Antigüedad de Saldos”. Este fue el único de los indicadores de evaluación y seguimiento que recibió una respuesta afirmativa por parte de los 46 ejecutivos que respondieron esta pregunta y el que recibió la calificación de relevancia más alta de 9.50 en escala 1 a 10, dejando en segundo lugar al “Porcentaje de Cartera Vencida” con una evaluación de 9.17, en tercero a los “Días Cartera” con calificación general de 8.43, en cuarto al “Mejor Escenario en Días Cartera” también conocido como “BDPSO” calificado con 4.15 y en quinto al “Cálculo de Índices de Días de Cobro” o “CDI” con una evaluación de relevancia de 3.15.

-Con relación a los niveles porcentuales o promedio de los indicadores, a partir de los cuáles las empresas encienden las alarmas preventivas y deciden modificar las políticas de originación de crédito, de requerimientos contractuales y de recuperación de cuentas por cobrar, los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

### **Cartera Vencida.**

El indicador de cartera vencida, presentó un alto grado de dispersión en cuanto a los niveles de tolerancia que reportan las empresas en torno a este indicador. Como se explicó en la sección correspondiente, esta dispersión responde principalmente a la diversidad de condiciones estructurales de competencia en los diferentes mercados industriales y de servicios, y muy especialmente a la dinámica de los ciclos del producto o servicio, y finalmente a los grados de imperfección de esos mercados (grado de oligopolio o monopolio) y al poder de negociación de los clientes relevantes.

Para contrarrestar el poder de estas variables externas y mantener el curso de sus operaciones de negocios, las compañías, suelen generar una estrategia financiera que se fundamenta en la conformación de una estructura de capital suficientemente robusta para soportar la creación de amplias reservas de cobertura para sus carteras crediticias.

### **Días Cartera**

Por su parte, los resultados de la encuesta en sobre los niveles de tolerancia de las compañías en relación al indicador de “Días Cartera”, mostraron que a nivel general las compañías establecen sus escenarios de alerta en Días Cartera” en rangos que podemos describir como normales (Ver Gráfico 15.2) y muy acordes con los “usos y costumbres” de considerar una extensión razonable de los plazos de pago de sus clientes ante la relativamente alta

probabilidad de que en el curso de las operaciones comerciales ocurran algunas situaciones imprevistas, errores procesales, y finalmente por el efecto de los fines de semana, de los días feriados y de otras diversas coyunturas especiales.

### **Antigüedad de Saldos**

La “Antigüedad de Saldos confirmó ser el indicador más utilizado y mejor valorado de los indicadores de seguimiento y alerta, ya que fue el único de los indicadores utilizado por todos los ejecutivos participantes y el que obtuvo también la más alta calificación de relevancia (9.50 en escala 1 a 10). A su vez, los umbrales de tolerancia que manifestaron estos ejecutivos en torno a la Antigüedad de Saldos de sus compañías también se ubicó en niveles más o menos previsibles, mostrando una concentración de 76.5% de las empresas en rangos que van de 1 a 60 días; de 20.6%, en rangos de 61 a 120 días, y sólo 2.9% manifestó establecer su indicador de referencia de alerta en un período igual o superior a un año.

**16.** Finalmente, los resultados de este estudio en materia de prácticas de cobertura, aseguramiento y mitigación de riesgos de cartera, reflejó lo que podríamos describir como una cultura de aseguramiento relativamente débil, en la medida en que sólo el 37% de los ejecutivos participantes afirmaron que sus compañías mantienen una estrategia favorable a la adquisición permanente de pólizas de seguro de crédito, en tanto que 8.7% se manifestó en el sentido de utilizar ese recurso en sólo en determinadas ocasiones, y una proporción mayoritaria de 54.3%, declaró no seguir una estrategia positiva de adquisición de pólizas contra riesgos de crédito B2B.

Los resultados del estudio también arrojaron luces acerca de las principales causas por las que las empresas no acostumbran contratar pólizas de cobertura de riesgos de cartera crediticia, siendo estas las siguientes:

- 1) El argumento más relevante es el de los costos financieros y administrativos implícitos en el manejo de estas operaciones (Ver Gráfico 16.3), toda vez, que el 34% de los 29 ejecutivos que reconocieron no utilizar estos instrumentos o utilizarlos solo “a veces” por esta razón;
- 2) El segundo con el 20.7% de las menciones ejecutivas, es el de que sus compañías operan carteras de crédito “muy sanas” y de bajo riesgo, por la solvencia de sus clientes, así como por las buenas prácticas de originación de créditos y gestión de cobranza que siguen sus empresas;

- 3) El tercer argumento de causalidad con 10.3% de frecuencias fue el de que no existen pólizas diseñadas para las necesidades y condiciones específicas de su sector de actividad;
- 4) El cuarto apunta hacia los requisitos que imponen las compañías aseguradoras de proporcionar información sensible y confidencial de sus empresas.
- 5) El quinto elemento de causalidad que declaran los ejecutivos para no contratar las pólizas de seguro de crédito, es el de que sus clientes no permiten que sus cuentas por pagar sean sujetas a esos esquemas de cobertura.

### **El factor “Riesgo”**

Los resultados del estudio tampoco dejan duda de que los principales detonadores de la decisión de contratar o no pólizas de cobertura son en primer lugar: “el riesgo de los diferentes segmentos de la cartera crediticia” al que los ejecutivos participantes asignaron una calificación general de relevancia de 8.5, seguido por “el costo total de las pólizas” con una calificación de 7.4 y en tercer lugar con calificación de 6.6 “la oportunidad y la calidad del servicio de las firmas aseguradoras” (Ver Gráfico 16.5).

### **Riesgos selectivos**

En términos generales los resultados de la encuesta sugieren que los ejecutivos de las empresas participantes se inclinan por asegurar sólo los segmentos de más alto riesgo de su cartera crediticia. En ese sentido la información del Gráfico 16.6 es elocuente al mostrar que sólo el 42.1% de las 19 compañías que contratan pólizas de crédito, las adquiere para cubrir una proporción superior al 50% del valor de su cartera crediticia, mientras que el 57.9% restante suele cubrir una proporción inferior al 50% de sus cuentas por cobrar.

### **Las puertas de la percepción**

Uno de los temas más constantes y comentados en la Sección 16 del informe giró en torno a las siguientes interrogantes ¿La baja penetración de la contratación de pólizas de cobertura de crédito B2B deviene de un problema de cultura corporativa, o tiene que ver más bien con algunas fallas en los canales de información y difusión, o con problemáticas que derivan de la percepción y la experiencia de las compañías? O si finalmente ¿es el fruto de una combinación de los tres factores?

En ese sentido, la percepción más compartida entre los 27 ejecutivos que respondieron esta parte de la encuesta, se inclinó hacia concebir las operaciones de contratación de pólizas de cobertura de crédito como “un costo necesario para para asegurar la operación de la empresa” toda vez que el 40.7% de las opiniones a nivel general se concentraron en esa opción.

En un segundo nivel de percepción compartida, encontramos que un 29.6% de los ejecutivos declaró percibir la contratación de pólizas como “un factor determinante para garantizar el cumplimiento adecuado de los ciclos de venta, crédito y cobranza” y otro 29.6% manifestó percibir estas operaciones como “un factor de seguridad, pero que ha tenido efectos negativos sobre la rentabilidad de la compañía”.

Estos resultados permiten entrever una ventana de oportunidad interesante para explorar la incorporación de mejores servicios de complementación y valor agregado en los paquetes de aseguramiento de las carteras y acompañar estas acciones con estrategias difusión que permitan presentar a las compañías aseguradoras como verdaderos socios de negocio y superar la percepción de las operaciones de coberturas crediticias no sólo como “costo necesario” “factor de seguridad” o “garantía para el cumplimiento adecuado de los ciclos de venta, crédito y cobranza”.

### **Evaluación de servicios post-venta**

El último de los factores relevantes que influyen en los procesos de decisión de contratar o no pólizas de cobertura, es “la experiencia de las compañías, acerca de la eficacia, del cabal cumplimiento de los contratos, la calidad y la oportunidad de los servicios que a lo largo de todo el proceso, brindan las compañías aseguradoras a sus clientes”.

Sobre estos temas los resultados del estudio muestran que el 35.7% de los ejecutivos participantes evalúan los servicios de las aseguradoras como buenos, otro 32.1% como aceptables, 17.9% como excelentes y sólo 14.3% los califican como malos (Gráfico 16.10)

Aunque estos resultados reflejan una percepción más o menos positiva con respecto a la calidad de los servicios que las aseguradoras prestan a las compañías, el hecho de que sólo 5 de las 28 compañías que respondieron esta pregunta, los calificaran como “excelentes” nos permite subrayar los amplios espacios que aún tienen las aseguradoras para avanzar por los caminos de “la excelencia” y brindar mejores soluciones de valor agregado en lo que corresponde a los servicios que brindan a sus clientes.

## **17. Indicadores al cierre**

### **Porcentaje de cartera vencida**

Por último, los resultados de la Sección 17 del informe nos permitieron registrar que al cierre del mes de noviembre el 47.7% de las compañías afirmaron operar con un porcentaje muy manejable de PCV de entre 1 y 10%, otro 36.4% manifestó que su PCV se ubicó entre 11 y 30%, 13.6% reconoció un PCV de entre 30% y 50% y sólo una compañía del sector servicios aceptó abiertamente que su PCV se encontraba al cierre de ese mes en un nivel superior al 50%.

### **Días Cartera**

Por lo que toca al indicador de Días Cartera, nuestro estudio reportó que al cierre de noviembre un poco más de dos tercios de las compañías mantenía sus DC en rangos que van desde 1 a 60 días, en tanto que para otro 22.7% el indicador se ubica en los intervalos que van de 60 a 100 días y sólo cuatro de las 44 compañías (9%) que respondieron esta pregunta ubicaron sus DC en rangos superiores a 100 días.

Si ha encontrado útil esta actualización económica, visite nuestro sitio web [www.atradius.com.mx](http://www.atradius.com.mx), donde encontrará muchas más publicaciones de Atradius, centrándose en la economía mundial, incluyendo más informes, análisis de la industria, asesoramiento en gestión de crédito y ensayos sobre temas actuales de negocio.

#### Disclaimer

Este informe se presenta, con fines de información únicamente y no está pensada como una recomendación en cuanto a las transacciones particulares, inversiones o estrategias en modo alguno a cualquier lector. Los lectores deben tomar sus propias decisiones independientes, comerciales o de cualquier otro tipo, con respecto a la información proporcionada. Aunque hemos hecho todo lo posible para garantizar que la información contenida en este informe sea obtenida de fuentes confiables, Atradius no es responsable por los errores u omisiones, o por los resultados obtenidos del uso de esta información. Toda la información de este informe es proporcionado "tal cual", sin ninguna garantía de integridad, exactitud, puntualidad o de los resultados obtenidos de su uso y sin garantía de ningún tipo, expresa o implícitamente. En ningún caso Atradius, sus corporaciones o asociaciones relacionadas, ni los socios, agentes o empleados, serán responsable ante usted o cualquier persona por cualquier decisión o medida adoptada con base en la información en este informe, o de ningún daño consecuente, especial o similar por daños y perjuicios, incluso si se advierte de la posibilidad de tales daños.

Copyright Atradius 2017