



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO DE MERCADO Y  
RECURSOS HUMANOS EN CORPORACIÓN DINANT**

**SUSTENTADO POR:**

**EDUARDO JOSÉ SÁNCHEZ SUAZO**

**BESSY MARGARITA ROSALES ESPINOZA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN FINANZAS Y MÁSTER EN DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO**

**ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO DE MERCADO Y  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**FINANZAS Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARLON JAVIER MEJÍA MEDRANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**1. ANTONIO ESCOTO**

**2. EMILIO AGUIRRE**

**3. JORGE CENTENO**



## **ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO DE MERCADO Y RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

**AUTORES:**

Eduardo José Sánchez Suazo y Bessy Margarita Rosales Espinoza

### **RESUMEN**

La presente investigación está enfocada en el análisis del proceso de autorización de riesgo y selección de personal para el área de administración y ventas ya que estos departamentos van de la mano para el control adecuado del riesgo que la compañía sostiene con cada cliente proponiendo controles clave para una mayor reducción de pérdidas por incobrabilidad y reducción de riesgo por mala selección de personal de ventas y administración. La metodología de la investigación se realizó con un método mixto. Esta información está basada en los resultados cuantitativos de dos Carteras de Clientes en diferentes sectores del país, utilizando diferentes análisis y validación del riesgo. Esta investigación se realiza con un diseño transversal. Concluyendo en este análisis, la situación actual de la empresa no utiliza procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, al igual que el proceso de control y autorización de riesgo de crédito. Se deben de perfeccionar estos aspectos antes mencionados para reducir la perdida por incobrabilidad de la empresa por clientes.

**Palabras Claves:** Riesgo crediticio, reclutamiento y selección de personal, proceso de control, personal de ventas y de créditos, método mixto.



## **ANALYSIS OF FINANCIAL MARKET RISKS AND HUMAN RESOURCES OF A FOOD PRODUCT DISTRIBUTOR**

**AUTHORS:**

Eduardo José Sánchez Suazo and Bessy Margarita Rosales Espinoza

### **ABSTRACT**

This research is focused on the study of the authorization process of risk and selection of personnel for the area of Credits and Sales as these departments go together for adequate control of risk that the company maintains with each client proposing key controls to further reduction of bad debt losses and reduced risk of losses due to poor recruitment of sales and credits. Regarding to research methodology, this research was performed using a mixed method; this information is based on quantitative results of 2 Client Portfolio in different country sectors using different risk analysis and validation. This research is performed with a transversal design. Concluding this study, the current situation of the company does not take adequate recruitment and selection of personnel, as well as process control and authorization of credit risk. They should improve these aspects mentioned above to reduce credit loss of the company for customers.

**Keywords:** Credit risk, recruitment and selection of personnel, process control, sales and credit, mixed method.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a todos: Mi familia, compañeros, amigos y profesores quienes me apoyaron en completar esta meta con mucho esfuerzo, paciencia y apoyo.

### **Eduardo J. Sánchez Suazo**

A mis padres y hermano quienes siempre me han apoyado y sabido guiar por el camino correcto, para saber cómo luchar antes las adversidades de la vida y en el transcurso de los años sus enseñanzas no cesan. Aquí estoy con un nuevo logro, mi Proyecto de Tesis.

A mis catedráticos, amigos y compañeros que a lo largo de todo este proceso han tenido la sabiduría de transmitir sus conocimientos, por las largas horas de estudio y desvelo, que al final son el fruto de la culminación de esta Maestría.

### **Bessy M. Rosales Espinoza**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a nuestro Padre por ayudarme a completar otra meta en mi vida. A mis padres por su ayuda y apoyo.

A mis compañeros de Maestría con el cual nos apoyamos diariamente y a mi compañera de Tesis, Bessy Rosales, por toda su ayuda en completar este último objetivo.

### **Eduardo J. Sánchez Suazo**

En primera instancia quiero agradecer a nuestro Padre Celestial por finalizar con éxito este Proyecto. A mis padres por haberme forjado como la persona que soy hoy en día, con valores firmes y ética profesional, sin duda sin ellos este Proyecto y ningún otro fuese posible. A mis compañeros de Postgrado y compañero de tesis, Eduardo Sánchez por su incondicional apoyo y motivación constante para alcanzar este anhelo.

### **Bessy M. Rosales Espinoza**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	5
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	5
2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO .....	7
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	11
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	42
2.2.1 TEORIAS RELACIONADAS.....	42
2.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRÉDITO.....	44
2.2.3 LÍMITE DE RIESGO Y LÍMITE DE CRÉDITO .....	46
2.2.4 ¿QUÉ ES EL RIESGO DE CRÉDITO? .....	47
2.2.5 CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO .....	48
2.2.6 TIPOS DE RIESGO DE CRÉDITO .....	49
2.2.7 RIESGO DE CRÉDITO SOPORTADO POR PERSONAS FÍSICAS.....	49
2.2.8 RIESGO DE CRÉDITO SOPORTADO POR EMPRESAS .....	50
2.2.9 RIESGO DE CREDITO SOPORTADO POR INSTITUCIONES FINANCIERAS.....	50
2.2.10 REQUISITOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	51
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	77
2.3.1 CONCEPTOS GENERALES DE RIESGO Y CRÉDITO .....	77
2.3.2 CONCEPTOS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS .....	78
2.4 MARCO LEGAL.....	80



2.4.1 LEY DE DERECHOS Y GARANTÍAS.....	80
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	82
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	82
3.1.2 HIPÓTESIS.....	86
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	86
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	87
3.3.1 POBLACIÓN.....	87
3.3.2 MUESTRA .....	88
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	88
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	88
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	89
3.4.1 TÉCNICAS .....	89
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	91
3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN .....	92
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	94
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	94
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	95
4.1 RESULTADOS.....	95
4.1.1 BASE DE DATOS.....	95
4.1.2 ENTREVISTA .....	102
4.2 ANÁLISIS GENERAL.....	105
4.3 HALLAZGOS.....	109
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	111
5.1 CONCLUSIONES .....	111
5.2 RECOMENDACIONES.....	112
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD .....	113
6.1 INTRODUCCIÓN .....	113
6.2 OBJETIVOS .....	113
6.3 POBLACIÓN BENEFICIADA .....	114
6.3.1 PRESUPUESTO .....	114

6.3.2 UNIDAD EJECUTORA .....	115
6.4 PROCESO DE APLICACIÓN DE PROPUESTA .....	121
6.4.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS .....	121
6.4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	135
ANEXOS .....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RIESGO FINANCIERO EN DINANT .....	14
FIGURA 2. CADENA DE VALOR Y SERVICIOS DE CORPORACIÓN DINANT .....	18
FIGURA 3. ANÁLISIS DE LÍMITE DE CRÉDITO 1 .....	21
FIGURA 4. VISUALIZACIÓN DE CLIENTE - SAP 2 .....	22
FIGURA 5. HISTORIAL DE PAGO DE CLIENTE - SAP 3 .....	23
FIGURA 6. LIBERACIÓN DE CLIENTE - SAP 4 .....	24
FIGURA 7. RESUMEN DE CARTERA 5 .....	31
FIGURA 8. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS .....	40
FIGURA 9. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN .....	41
FIGURA 10. ESTRUCTURA DE VENTAS .....	41
FIGURA 11. FACTORES DE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO .....	49
FIGURA 12. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	76
FIGURA 13. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	82
FIGURA 14. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	83
FIGURA 15. RESUMEN DE CARTERA POR CANAL .....	93
FIGURA 16. RESUMEN DE VARIACIÓN DE VENTA .....	99
FIGURA 17. RESUMEN DE VARIACIÓN DE CARTERA TOTAL .....	100
FIGURA 18. RESUMEN DE VARIACIÓN DE PORCENTAJE DE CARTERA SANA .....	101
FIGURA 19. RESUMEN DE VARIACIÓN DE COBRO .....	101
FIGURA 20. CANALES DE RECLUTAMIENTO .....	104
FIGURA 21. RESUMEN COMPARATIVO DE MUESTRA 1 - CHOLUTECA .....	105
FIGURA 22. RESUMEN COMPARATIVO DE MUESTRA 2 - COMAYAGUA .....	106
FIGURA 23. ANÁLISIS DE LIMITE DE CRÉDITO .....	116
FIGURA 24. CANALES DE RECLUTAMIENTO .....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TIPOS DE CANALES DE VENTA .....	17
TABLA 2. CANAL DE VENTA Y SU CONDICIÓN DE CRÉDITO .....	29
TABLA 3. PEDIDO MÍNIMO POR CANAL .....	33
TABLA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO .....	57
TABLA 5. DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO .....	59
TABLA 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	84
TABLA 7. RESUMEN DE RESULTADO DE MUESTRAS .....	96
TABLA 8. RESUMEN DE RESULTADOS MUESTRA 1 - CHOLUTECA .....	97
TABLA 9. RESUMEN DE RESULTADOS DE MUESTRA 2 - COMAYAGUA.....	98
TABLA 10. RESUMEN GENERAL DE MUESTRAS.....	107
TABLA 11. GASTO MENSUAL DE FLETES .....	110
TABLA 12. PRONÓSTICO OPTIMISTA.....	125
TABLA 13. PRONÓSTICO INTERMEDIO .....	126
TABLA 14. PRONÓSTICO PESIMISTA .....	127

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El crédito es considerado uno de los factores más importantes de una empresa. Es parte del proceso de ventas y debe ser supervisado para mantener el flujo de efectivo retornando a la empresa. El Departamento de Recursos Humanos debe determinar las personas idóneas para manejar el crédito de una empresa.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El crédito es una herramienta utilizada por casi todas las empresas para incrementar la distribución y venta de la misma mediante la otorgación de producto o servicio a un cliente y esperar el retorno del dinero en cierto plazo establecido según la política de la empresa. En referencia a esto, la variedad de clientes que una empresa puede tener a crédito, se le llama una cartera de clientes.

El éxito de una cartera de clientes se basa mediante controles y políticas estrictas que regulan y categorizan al cliente en diferentes niveles de acuerdo a su capacidad de pago y análisis del riesgo. En este caso, se ha tomado como ejemplo la empresa Corporación Dinant, una empresa de distribución de productos alimenticios y de hogar, con un 90% de sus clientes de crédito.

Una mala administración del crédito puede con llevar a pérdidas sustanciales a la empresa. Dinant crea sus productos alimenticios en fábricas localizadas en Honduras, las empaca y distribuye en base a ventas al crédito y contado para su recuperación en moneda y ser utilizado en nueva producción de alimento y gastos operativos. La no recuperación de la inversión de la empresa conlleva a falta de liquidez para sus costos fijos y variables.

La presente investigación busca analizar el riesgo que toma el Departamento de Administración de una empresa de distribución de productos alimenticios, y así determinar cuáles son los mejores controles que se pueden ejercer al manejar una cartera de clientes y cuáles son los riesgos que se pueden tomar de acuerdo a un análisis de cada cliente. También se analizará el actual proceso de reclutamiento y selección de personal para determinar las medidas que mejoren la obtención del personal adecuado.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Corporación Dinant actualmente realiza un 90% de sus ventas al crédito del cual se registran pérdidas por incobrabilidad de hasta un 5% de su cartera. Estas pérdidas se registran debido a una mala administración del riesgo otorgado a clientes y una mala selección de personal de los representantes de ventas. Las pérdidas por incobrabilidad de la empresa por carteras vencidas son debido a la mala distribución del producto en clientes con alto riesgo.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La problemática gira alrededor de la falta de control en el riesgo de inversión a clientes y el personal autorizado para entregar dicho riesgo. Las empresas actuales en el rubro de venta de productos alimenticios enfrentan el factor riesgo/inversión que se debe tomar en un mercado meta el cual día a día se sujeta a riesgos como la economía nacional, conocer el mayor riesgo que se puede tomar con cada cliente y las acciones a tomar en caso de que el dinero invertido esté en riesgo de no recuperarse. En ese sentido, el personal encargado de la cartera de clientes debe ser el apropiado, ya que la venta se produce por negociaciones entre el vendedor y el cliente, y éste

debe ser confiable y enfocado en los objetivos internos de la empresa. La empresa depende de la toma de decisiones que se deben hacer al momento de negociar con un cliente e invertir en él.

Para ello es imprescindible analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal responsable de la venta y controles clave para el seguimiento de la cuenta por cobrar el cual es necesario para la recuperación del dinero que la compañía arriesgó con cada cliente. La responsabilidad de la cuenta por cobrar recae directamente sobre el Departamento de Ventas, pero es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos tener el personal adecuado para la labor y el del Departamento de Administración el de realizar los controles clave para el control del riesgo.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se carece de un procedimiento formal y adecuado de selección y reclutamiento de personal de ventas, y un proceso completo de autorización de riesgo en base a las diferentes variables que pueden afectar la recuperación del líquido invertido en cada cliente.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es el riesgo que se debe tomar en el mercado del producto alimenticio?
- ¿Existen controles que anticipen las variables de riesgo del mercado actual?
- ¿Cuál es el procedimiento adecuado para el reclutamiento y selección de personal en este rubro?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el riesgo crediticio, selección y reclutamiento de personal con el fin de incrementar las utilidades de la compañía reduciendo el riesgo de pérdida por incobrabilidad.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el riesgo de inversión en el Mercado del producto alimenticio.
- Definir controles que minimicen el riesgo en el Mercado.
- Proponer un proceso de reclutamiento de personal enfocado en el desarrollo de la empresa.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El presente análisis determina los controles adecuados para el correcto funcionamiento del proceso de control del riesgo mediante el cual se reduce la pérdida por incobrabilidad a la empresa. A través del análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal se busca minimizar aún más este riesgo y evitar mayores pérdidas por una mala otorgación de un crédito debido a una mala administración del riesgo por parte del personal de Ventas y/o Administración. Estos controles permiten un mayor control sobre el crédito y su administración dentro de la empresa, Corporación Dinant.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En Corporación Dinant, el crédito es una de los procesos más vulnerables que existen dentro de la empresa y su control debe ser una prioridad dentro de la misma. El personal de Ventas y Administración, el cual otorgan el crédito a los clientes, deben de ser las personas con la capacidad requerida para otorgar el mismo y evitar pérdidas por incobrabilidad.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Dentro del Análisis del Macroentorno, se puede observar varias variables que afectan la recuperación del dinero. La economía global, está entrelazada en una manera la convierte en economías dependientes de cada una, y afecta cuando una de estas sufre una desestabilidad. La fluctuación de la moneda del dólar afecta la capacidad adquisitiva del consumidor y afecta el mercado de consumo, en este caso el mercado que se está investigando. Una recesión económica disminuye las ventas debido a que el consumidor se abstiene de realizar muchas compras.

La escalada de la crisis financiera mundial en septiembre de 2008 ha dado lugar a un período caracterizado por la aceleración en el proceso de apalancamiento en el que se encuentra inmerso el sistema. Este proceso conlleva el riesgo de una contracción del crédito que en España comenzó entre el segundo y tercer trimestre de 2007. TREBOL (2013) afirma:

La crisis ha acrecentado el interés en los distintos aspectos que modifican el riesgo de crédito y en particular el análisis de solvencia que permita anticipar el riesgo del fracaso empresarial y controlar de manera más eficaz las decisiones de aprobación de una operación de crédito.(p.49)

## Problemas del Crédito en el País

El poder adquisitivo de las personas va en disminución debido a muchos problemas externos como ser el crecimiento económico de los países con el cual Honduras mantiene relaciones de negocios. Los problemas de crecimiento del país, afectan el crecimiento de la empresa, por el cual sus recursos están enfocados en áreas generales, y no estudios adecuados de personal, como ser el correcto proceso de Reclutamiento y Selección.

“Actualmente, los problemas más fuertes que enfrenta la economía global tienen que ver con las deudas soberanas de los países europeos y de Estados Unidos. Es poco probable que se dé un **colapso económico mundial**, pero sin duda los problemas de estas regiones afectan a todo el planeta, debido a la **interdependencia comercial** que existe entre las naciones”, destacó Deborah Riner, economista en jefe de la American Chamber of Commerce México (Violante, 2011).

En este informe se destaca 5 problemas que afectan el crecimiento en la economía mundial, y que desestabilizan el flujo de efectivo interno de cada país el cual a la vez afecta el crédito.

**1. Aumento de los precios:** El aumento de los **precios del petróleo**, que ya ronda los 109.47 dólares, y de los metales preciosos, como el oro, pueden provocar un menor consumo, debido a que los salarios no van a la par de la alza de precios. A esto hay que agregar que países como China, India y Brasil, han elevados las tasas de interés para sofocar las presiones inflacionarias en los precios los **productos de consumo**.

**2. Disminución de la confianza del consumidor:** De acuerdo con la Universidad de Michigan, la disponibilidad de adquisición de **bienes duraderos** por parte de los consumidores cayó 10 puntos. Barclays Capital lo adjudica a los  **aumentos de precios**, aunque también responsabiliza la alta inestabilidad económica mundial.

**3. Inmobiliarias:** La burbuja inmobiliaria en Estados Unidos fue una de las principales causantes de la crisis económica mundial de 2008 y aunque sus efectos se han paliado, los **precios de las casas** en la Unión Americana siguen bajando debido a que se ha dado un alza de interés en los créditos. Algo similar ocurre en **China**, donde el volumen de inmuebles disponibles creció fuertemente en el primer semestre, por las medidas adoptadas por el gobierno para intentar **enfriar el mercado** en medio de un contexto inflacionario en el país asiático.

**4. Desempleo:** La falta de oportunidades de **trabajo** en las principales economías del mundo agudiza el problema de la **falta de consumo** y la capacidad de reproducción del capital. Actualmente, el desempleo en Estados Unidos ronda 9.1%, mientras que en México alcanza 5.45 por ciento.

**5. Las consecuencias de Japón:** Si el país nipón decide no reactivar los reactores nucleares en **Fukushima**, podría enfrentar escases de energía y problemas de deuda. La **deuda pública** nipona debe cerca de 225% de su Producto Interno Bruto (PIB), más de tres veces lo que debe Estados Unidos (Violante, 2011).

### **2.1.2 ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO**

Corporación Dinant es una empresa de productos alimenticios de diferentes variedades, dentro de ellas se encuentran Snacks, Abarrote, Grasas y Aceites y Limpiadores. En el mercado del producto alimenticio, directamente relacionado con Corporación Dinant, se encuentran varias empresas que compiten. Por ejemplo, Frito-Lay y PepsiCo, que compiten en el área de Snack y Bebidas, Unilever en el área de abarrote y limpiadores, y Unimerc, en el área de Grasas y Aceites.

Unilever y Frito lay son compañías multinacionales con gran experiencia y capital, el cual denominan una superioridad en estrategias de mercado, riesgo, crédito y recursos humanos.



**Frito- Lay – Pepsi Co**

Frito- Lay y PepsiCo manejan una alianza estratégica, y dentro de sus productos más importantes se encuentran los siguientes:

Frito - Lay Snacks	Pepsi-Co Bebidas:
Doritos	Pepsi
Lays	Aguafina
Cheetos	Lipton
Tostitos	Mountain Dew
Ruffles	
Cracker Jack	



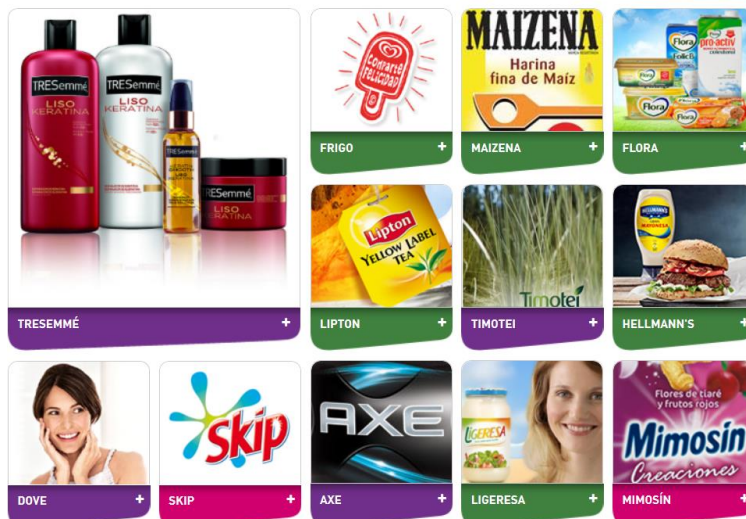
(FRITO\_LAY, 2015)

En Frito- Lay, se manejan planes de carreras dentro de la empresa al igual que con PepsiCo, en una plataforma online, se puede llenar su informacion para la base de datos de Recursos Humanos y se pueden observar plazas vacantes en cada Ciudad (FRITO-LAY, 2015).

## UNILEVER

Unilever opera en más de 190 países y se define como una multinacional, multilocal, multicultural con mercados en todo el mundo. En Unilever se coloca el conocimiento y la experiencia internacional al servicio del consumidor local. Además, la compañía tiene el compromiso de actuar de un modo responsable con la sociedad (UNILEVER, 2015)

### Productos de Unilever



En el área de Recursos Humanos, Unilever maneja planes de entrenamiento y carreras dentro de la empresa.

### Programa de Futuros Líderes Trainees - Unilever

Es un programa que ofrece a jóvenes talentosos la oportunidad de crecer y de adquirir nuevos conocimientos técnicos y gerenciales. Las personas que ingresan como Trainees a Unilever, pasan a ser parte de un equipo multidisciplinario, gestionar proyectos y desarrollar la “visión de negocio” necesaria para ser un futuro líder de la compañía. (UNILEVER, 2015)

Unilever maneja también a una plataforma digital para ingresar la información de nuevos postulantes (e-recruitment). Se realizan procesos de entrevistas y pruebas online.

## UNIMERC

Es una distribuidora nacional con cobertura centroamericana, rutas mayoristas, preventiva y rutas institucionales (hoteles, hospitales, etc). Se dedica a la comercialización y distribución de todas las marcas de la compañía, con su propia flota de vehículos, entre más de 200 camiones, pick-ups, paneles y cabezales. Adicionalmente, cuenta con centros de distribución en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba (UNIMERC, 2015).

Dentro de sus productos se encuentran los siguientes:



Unimerc no maneja una base de datos online, no existe información en línea de cómo aplicar a una plaza disponible en la empresa.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

#### Corporación Dinant



#### Historia

Durante 1963-1967 la empresa se crea y organiza en Tegucigalpa para atender el mercado común centroamericano. Comienza a manufacturar producto de lavandería, limpieza y cuidado personal, asociado a las importantes compañías internacionales: Procter & Gamble, American Home Products, Stephan Chemical Company y Chemsearch Corporation. Entre 1967-1971 esta empresa organiza distribuidoras en los países centroamericanos para comercializar sus propios productos, estos son Honduras, El Salvador y Guatemala, igualmente Procter & Gamble realiza contrato para la venta y distribución de sus productos.

Ante el fracaso que tiene Procter & Gamble en el proyecto de detergente en barra (con la marca ACE) se negoció con ellos por un valor simbólico y con condición que la empresa absorbiera el costo fijo de fábrica, empezar a fabricar y comercializar un producto con características similares pero con nuestra marca. En poco tiempo fabricaron e introdujeron al mercado con éxito un

producto de calidad y más rendimiento, con el mismo precio que los jabones de lavar tradicionales (a base de ácidos grasos) que son los que domina el mercado de lavandería en Centroamérica.

En Julio de 1969 se desata la guerra entre Honduras y El Salvador, desapareciendo de inmediato el mercado salvadoreño y también, por cerca de 10 meses el mercado guatemalteco, por no existir una carretera de Honduras hacia ese país. En 1970 Honduras decide retirarse del mercado común centroamericano, quedando la empresa sobredimensionada, ya que sólo puede producir y vender al mercado nacional (que siempre ha sido el más pequeño del área). Para atender el mercado del Salvador y Guatemala donde habían tenido gran éxito con el jabón fortificado, instalaron una fábrica en Guatemala, lo cual ayuda en gran forma a la supervivencia de la empresa. (Corporacion Dinant, 2015)

Durante 1972-1973, para poder subsistir se inicia la diversificación de la producción y ventas (con propias marcas), empezando por jabones de tocador, pasta dental y limpiadores a base de pino. Se compra una fábrica usada para producir jugos y alimentos y así se iniciaron en estos negocios. En 1974 iniciaron otra nueva línea, empezando a producir y vender los productos del negocio de snack. En estos años se logra firmar tratados bilaterales entre Honduras y otros países del área, pero al no tener una firma de respaldo jurídico, son frecuentemente suspendidos con cierre de las fronteras, por presión de los fabricantes locales ante la agresividad de parte de la empresa.

En los años 1980-1989 entraron a la década de los ochentas que la mayoría de los economistas la han denominado la “Década Perdida”, en la región se empezaron las devaluaciones de la moneda local, principalmente Costa Rica, a lo que siguieron todos los países. La empresa logró sobrevivir reestructurándose para ello, con una estrategia de consolidar el negocio en



Honduras, y aprovechando las fábricas que instalaron con bajo costo fijo en El Salvador y Guatemala, consolidaron marcas de lavandería, limpieza y alimentos.

Durante 1990-1995 se sintió la fuerza de las marcas, alcanzando el liderazgo en muchos productos en Centroamérica. Procter & Gamble decidió comprar el Cloro Magia Blanca. Otros competidores Unilever y Colgate han mostrado similares intereses. Se fortaleció la inversión en el sector agrícola con la adquisición de plantaciones de palma africana y una planta extractora de aceite, más tierra adicional para la expansión con el propósito de afianzar la producción de jabones, adicionalmente, se entra al área de exportación de toronja y a la producción de plátano para snack.

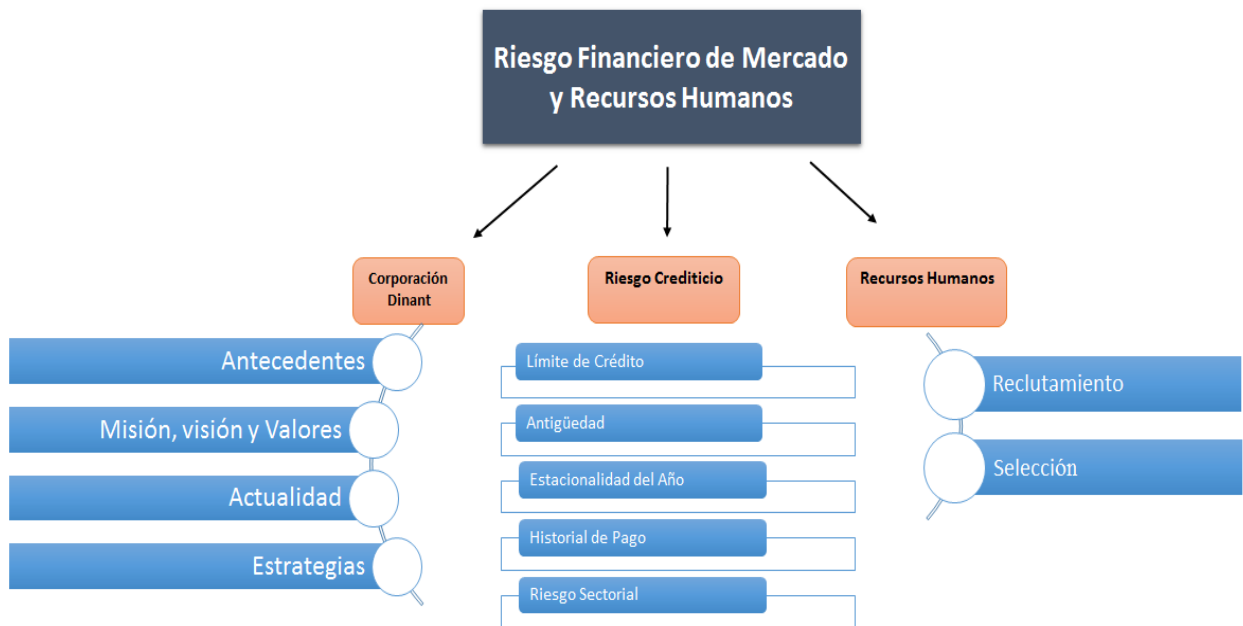
Nuevas inversiones para aumentar la producción y productividad de jabones y detergentes se ejecutaron, lo mismo que modernas inversiones en equipo para alimentos que aumentaron la línea de novedosos productos (Corporacion Dinant, 2015).

La Corporación se consolida como líder en Centroamérica, ante competidores como Procter & Gamble, Unilever, Colgate, Cloros, Henckel, Nestlé, y otros grandes centroamericanos y provocó el interés en bancos extranjeros e instituciones internacionales. La organización se ha caracterizado por sus grandes habilidades para la innovación. Sus productos e ideas innovadoras representan verdaderas primicias en el mundo y son generalmente copiadas aún por empresas transnacionales. Técnicamente está a la par de las más avanzadas empresas del mundo. Ha contratado técnicos de gran prestigio en todas las áreas y se aventaja a esta por desarrollos aplicados a países subdesarrollados.

Después de ser sometidos a un profundo análisis todos los procesos productivos, administrativos y mercados lógicos, la Corporación Cressida sufrió una transformación increíble

que la ha modernizado y preparado para obtener beneficios ante un nuevo orden mundial. Esta reingeniería ha logrado convertir todos esos procesos ineficientes en procesos altamente productivos y competitivos.

La tecnología más avanzada en los procesos productivos, la interconectividad entre todas las unidades estratégicas de negocio y la capacitación, han conformado el grupo empresarial más importante del área centroamericana. Son la seguridad que brinda el saber que está bien preparado, la Corporación marcha firme hacia delante en busca de más y mejores oportunidades de negocio. Para el año 2005 cambió su nombre de Cressida a Dinant para unificar la razón social en toda Centroamérica, ya que anteriormente cada una tenía un nombre diferente. (Corporacion Dinant, 2015)



**Figura 1. Riesgo Financiero en Dinant**

Fuente de Elaboración Propia – Corporación Dinant

Actualmente, Corporación Dinant distribuye en todo Centroamérica y República Dominicana las siguientes categorías de producto:

- Alimentos
- Snack
- Grasas y aceites
- Bebidas
- Desinfectante

Imágenes de Productos:



## Misión

“Producir más, con calidad y eficiencia para generar bienestar social y rentabilidad económica procurando a la vez, mejorar nuestro medio ambiente.”

## **Visión**

“Ser una compañía líder de Clase Mundial.”

## **Valores**

En todo lo que se realiza, existe un particular énfasis en los siguientes valores:

1. Enfocarse apasionadamente en nuestros consumidores y sus necesidades.
2. Tratar a las personas con integridad y confianza, honrando compromisos.
3. Fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad basados en la clara pertenencia de equipos efectivos y aprendizaje.
4. Simplificar en la medida de lo posible.
5. Determinación por ganar y trabajar en un ambiente lleno de satisfacciones. (Corporacion Dinant, 2015)

La empresa modelo para este análisis es Corporación Dinant, una empresa cuyo rubro es la venta y distribución de productos alimenticios, trabajando un 90% de sus ventas al crédito.

Corporación Dinant actualmente distribuye productos en 6 países, Centroamérica y República Dominicana, manejando alrededor de 500,000 clientes activos con una cartera aproximada de 30 millones de dólares, con una venta similar mensual.

Corporación Dinant está dividido en varios departamentos, para este análisis se tomarán en cuenta el Departamento de Créditos. El Departamento de Créditos está encargado directamente de darle un servicio de excelencia a ventas y de control, medición, gestión, seguimiento de la

operación general, que incluye en unas de sus prioridades, a la administración de la información cualitativa y cuantitativa de la cartera de clientes.

Una empresa de distribución de alimentos puede contar con diferentes tipos de canales de venta por donde puede distribuir su producto de acuerdo a un consumidor final diferente y específico.

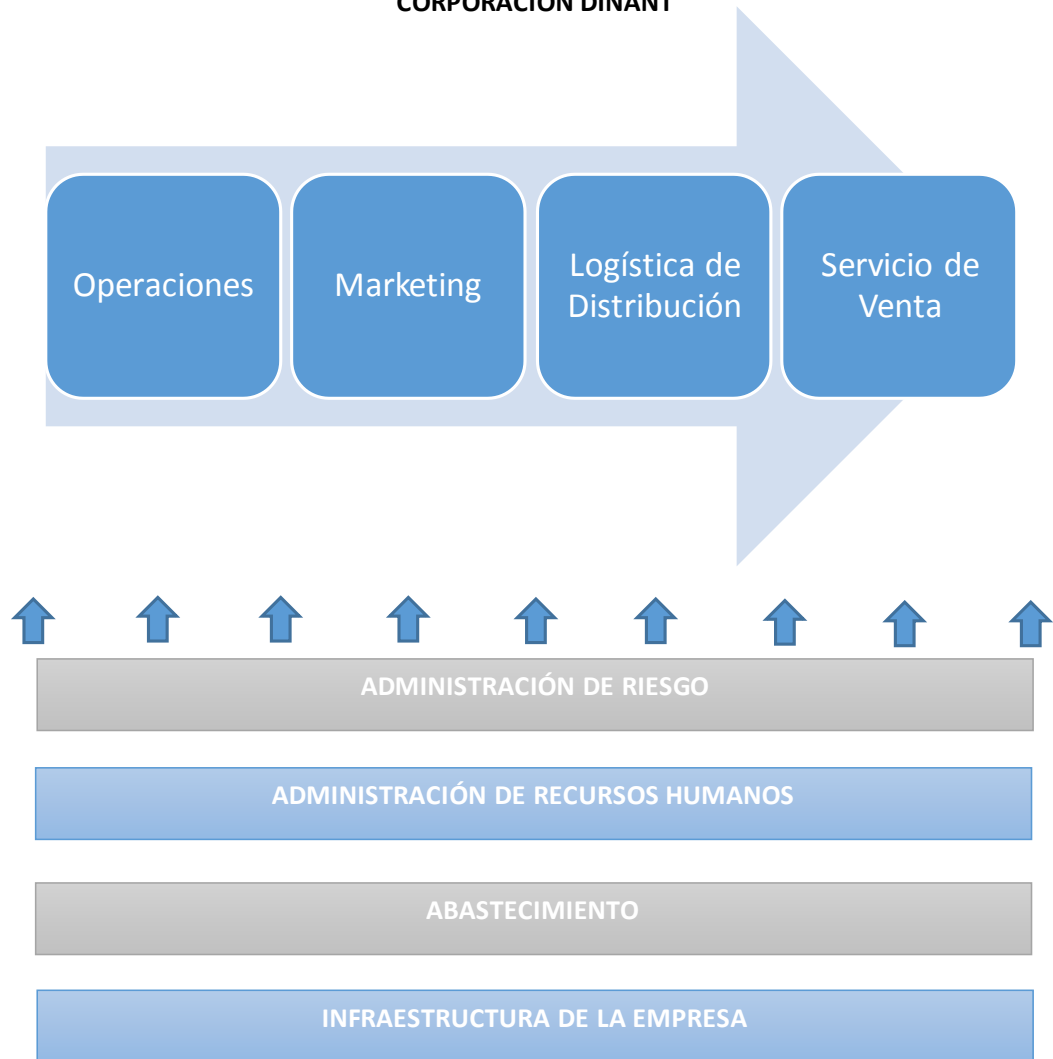
**Tabla 1. Tipos de Canales de Venta**

<b>Canal</b>	<b>Días de Crédito</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Producto de Venta por Canal</b>
Mayoreo	30	Alto	Snack, G&A, Productos de limpieza, Bebidas, y Alimentos.
Preventa	15	Mediano	G&A, Productos de limpieza, Bebidas, y Alimentos.
Detalle	8	Mediano	Snack, G&A, Productos de limpieza, Bebidas, y Alimentos.
Supermercados	45	Bajo	Snack, Productos de limpieza y Bebidas.

Fuente de Elaboración Propia

Para cada canal existe una documentación, condición de crédito, gestión de aprobación de pedidos, un límite de crédito debe de ser supervisado para poder otorgar un mejor control sobre la cuenta por cobrar (cartera).

LA ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y SERVICIOS  
CORPORACIÓN DINANT



**Figuras 2. Cadena de Valor y Servicios de Corporación Dinant**

Fuente de Elaboración Propia – Corporación Dinant

**Solicitud de crédito**

El Departamento de Ventas presentará la solicitud de crédito al Departamento de Créditos, ésta contará con toda la información que se solicita en ella, debidamente acompañada de la siguiente documentación del negocio y/o propietario negocio:

**Persona natural:**

- Presentar solicitud completa de crédito.
- Fotocopias de documento de identidad (si no hay fotocopidora se puede tomar una fotografía con el teléfono móvil).
- Fotocopia de contribuyente
- Fotocopia del Registro Tributario Nacional
- Croquis de domicilio
- Copia de un recibo de servicio público.
- Letra de cambio en blanco debidamente firmado, o en su defecto, en un monto que sobrepase un 50% del límite que se planifica otorgar.

**Persona jurídica**

- Presentar solicitud completa de crédito
- Fotocopia de Escritura Pública de Constitución
- Para sociedades con una antigüedad mayor a 5 años presentar credencial de representante legal (según ley de país).
- Fotocopia de contribuyente
- Copia de un recibo de servicio público (energía eléctrica, agua potable y servicio de línea telefónica fija)
- Croquis de domicilio

- Fotocopia de identidad del representante legal
  - Letra de cambio en blanco firmada por el representante legal.
- a) El jefe de créditos o administrador de sucursal tendrá un máximo de 12 horas para definir si el expediente está incompleto o no, y en el mismo término de tiempo comunicarlo al representante de ventas.
  - b) Todo expediente que le falte uno de los documentos se tomará como incompleto y el representante de ventas deberá completarlo para someterlo nuevamente a análisis.
  - c) Se adjuntará una tarjeta de registro de firmas del solicitante del crédito y de las personas a quien él autoriza para hacer los pedidos y recibir el producto en su nombre.
  - d) Se harán los comentarios y justificaciones por escrito para su aprobación o negación de crédito en la solicitud.

Todo cliente nuevo debe gestionar 3 compras de contado para analizar su capacidad de pago y límite de crédito. Una vez gestionada la apertura del código para el nuevo cliente, pasa a un nuevo nivel de autorización para el límite de crédito. Es fundamental, ya que controla el techo de lo permitido a facturarle al cliente.

La facturación del cliente nuevo o existente no debe sobrepasar su límite de crédito.

### **Aumentos de límite de crédito de clientes**

Todo cliente puede mejorar su promedio de compra y puede optar a un incremento de límite de crédito. El aumento de límite de crédito toma en consideración ciertas variables, promedio de compra y su historial de pago. Para poder otorgar un límite de crédito nuevo, se toma en cuenta la siguiente fórmula.



Promedio de venta (últimos 6 meses) + promedio de cobro (últimos 6 meses) / 2 + impuesto + % de crecimiento 30%.

acuerdo al País → 30%

Cliente	Limite Credito	Monto Cartera	Cartera Vencida	Venta	Cobro	Venta - Cobro	Prom Venta/Cobro	Crecimiento 30%	Limite según formula	Record de Pago	Valor del Pedido
				Prom. Venta Mes	Prom. Cobro Mes	Diferencial					
GODOFREDO CARRASCO	263,670	363,077	0	164,293	145,895.63	18,397.57	173,706	52,112	225,900	35 días	6,340
GODOFREDO CARRASCO	263,670	363,077	0	164,293	145,895.63	18,397.57	173,706	52,112	225,900	35 días	47,505
OSCAR ARMANDO CARCAM	154,570	30,679	0	94,138	96,973.67	(2,836.05)	107,022	32,107	139,200	21 días	243,628
Esther Duarte	1,500	0	0	4,038	3,366.72	671.06	4,147	1,244	5,400	16 días	5,322
JOSE ANGEL CHAVARRIA	23,980	14,001	0	15,022	18,133.74	(3,111.83)	18,567	5,570	24,200	13 días	38,237
ISABEL OSORTO	39,100	30,167	0	25,282	25,750.19	(468.12)	28,578	8,573	37,200	21 días	46,627
PULPERIA STAR LIGHT	1,500	0	0	3,147	2,515.43	631.86	3,171	951	4,200	19 días	6,893
MAXIMINA PADILLA (CONT)	1,500	0	0	4,853	5,073.26	(220.13)	5,559	1,668	7,300	0 días	2,604
Jorge Luis Sanchez Escal	3,000	0	0	2,421	2,481.64	(60.28)	2,746	824	3,600	17 días	3,803
NELSON RENE ORTIZ	4,900	6,934	0	3,515	3,801.85	(286.45)	4,098	1,229	5,400	37 días	5,978

**Figura 3. Análisis de Límite de Crédito**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

Se toma en cuenta los días que se tarda en pagar y el valor del nuevo pedido para otorgar un nuevo techo, la cartera vencida actual del cliente y su límite de crédito actual.

### **Aprobación de pedidos – Análisis del Riesgo**

La aprobación de pedidos es un proceso diario en donde el representante de ventas ingresa al Departamento de Créditos pedidos de clientes para su revisión y autorización del mismo. El jefe de créditos del Departamento revisa el pedido y la cantidad en riesgo a facturar al cliente, ejemplo de cliente en sistema para su revisión. En la pantalla pueden observar el límite de crédito del cliente y abajo su historial de pago. Los días de mora demuestra los días que se tarda en positivo ya vencida la factura y negativo antes de vencido.

Una vez el pedido es autorizado, si sobrepasa el límite de crédito, automáticamente pasa a diferentes niveles de autorización dependiendo del porcentaje de sobregiro del mismo.

Se deben verificar los siguientes promedios al momento de la aprobación del pedido:

1. Verificar límite de crédito
2. Analizar historial de pagos
3. Capacidad mensual de pago
4. Volumen de compras de los últimos seis meses
5. Capacidad de desplazamiento del producto

Limite Crédito		[132,019.00 HNL]													
Cliente		11230143													
Sociedad		1000													
Nombre		LUIS ENRIQUE RIVAS NUÑEZ													
Población		NACAOME, VALLLE													
Cuenta	Referenci	Asignación	N° doc.	Cla	Fecha base	Fecha pago	Fecha doc.	CPag	Demo	Ve	Importe en ML	ML	D		
<input type="checkbox"/>	1230143	ABARROTE	0110089043	300240671	RV	21.02.2013	23.03.2013	21.02.2013	CR30	6-	169,094.66	HNL			
<input type="checkbox"/>	1230143	ABARROTE	0110116239	300270835	RV	16.03.2013	15.04.2013	16.03.2013	CR30	29-	124,817.19	HNL			
*											293,911.85	HNL			
** 1230143											293,911.85	HNL			

**Figura 4. Visualización de Cliente - SAP**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

Historial de pagos							
Mon.	Año	Período	Con DPP	Demora	Sin descuento	Demora	Ctd.
HNL	2013	3	76,716.26	12	0.00	0	2
HNL	2013	2	110,000.00	9	0.00	0	3
HNL	2013	1	94,278.39	7	0.00	0	2
HNL	2012	12	75,289.68	1	0.00	0	2
HNL	2012	11	77,266.16	1	0.00	0	5
HNL	2012	10	69,096.64	11-	0.00	0	3
HNL	2012	9	78,920.71	29-	0.00	0	2
HNL	2012	8	38,236.66	28-	0.00	0	1
HNL	2012	5	8,198.49	15-	0.00	0	2
HNL	2011	6	76,729.40	1	0.00	0	5

**Figura 5. Historial de Pago de Cliente - SAP**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

En este caso entre mayor es el sobregiro del límite del pedido, mayor es el rango de la persona que debe autorizarlo (niveles de autorización). En donde participan desde administradores de sucursal / jefes de crédito hasta Gerentes de Venta Regional y Gerentes de Administración y Contraloría.

Nivel 1: Administrador sucursal / jefe de créditos.

Nivel 2: Gerente de Operaciones País.

Nivel 3: Controlador de Canal (Mayoreo, Preventa, Detalle, Supermercado)

Nivel 4: Gerente de Operaciones Regional

Nivel 5: Director Financiero

Documentos comerciales																		
Doc. comer.	Cta. créd.	Nombre 1	Población	Límite crédito	Valor de crédito	Total de créditos	Off	Val. Vencido	Off	CDIs	CPag	GVen	Fecha sig.	Niv 1	Niv 2	Niv 3	Niv 4	Niv 5
<input type="checkbox"/> 70953370	1285040	Oscar Oniel Vallejo Mald	Sucursal Cholotec...	50.00	12,082.77	12,919.91	26		48	21	CR15	D12	24.09.2012	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 71145319	1022087	Amilcar Antonio Álvarez-	choluteca	350.00	19,439.84	621,579.97	178	8,314.83	183	20	CR30	D58	16.03.2013	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Figura 6. Liberación de Cliente - SAP**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

### **Criterios de Facturación Autorizados:**

#### Pedido de Producto por Tipo

- a) **Snack.-** Si el saldo tiene mora arriba de 15 días no se podrá facturar snack, independientemente que el límite de crédito lo permita.
- b) **Abarrotes.-** Si el saldo tiene mora arriba de 30 días no se podrá facturar abarrotes, independientemente que el límite de crédito lo permita.
- c) **Innovación.-** Se podrá facturar productos de innovación con saldos vencidos de otros sectores menores a 30 días en mora e independientemente del límite de crédito.
- d) En el caso de que se quiera facturar productos de innovación sobre facturas vencidas de los mismos productos de innovación estos no deberán exceder a 30 días de mora y que el límite de crédito lo permita.

Queda a criterio del Gerente de Operaciones encargado del riesgo de la empresa si es necesaria la obtención del inventario del cliente para tomar una decisión al momento de autorizar un pedido.

## **Controles Clave de Cartera**

Actualmente, se manejan controles de cartera para el seguimiento y gestión de la misma y su control sobre los días de recuperación del mismo estos controles sirven para el registro diario de la información y el control de la cuenta por cobrar. Esto aplica para el canal de mayoreo, preventa y supermercado.

1. Entrega y recepción diaria de facturas al representante de ventas: Mayoreo y Preventa.
2. Arqueos de Facturas
  - a. Jefe Cartera/Gerente de Sucursal (1 vez al mes toda la cartera)
  - b. Preventa (2 veces al mes por ruta)
  - c. Mayoreo/Autoservicio (1 vez al mes por ruta)
3. Confirmación mensual de saldos de cartera según objetivo.
  - a. Preventa: 20% de los clientes de crédito en el mes por ruta.
  - b. Mayoreo: 15% de los clientes por ruta.
  - c. Detalle: 20% de los créditos de los arqueos administrativos.
4. Registro y validación diaria de aplicaciones a cuentas x cobrar.
  - a. Devoluciones
  - b. Depósitos
  - c. Notas de crédito
  - d. Notas de debito
  - e. Cheques rebotados

5. Diariamente archivar documentación corte de formas: Formularios, N/C, N/D, R/C.
  - a. Si se pierde uno de estos documentos el jefe de créditos o gerente de sucursal debe anunciar en los periódicos de circulación nacional.
6. Conciliaciones de cuentas de clientes representativos en el canal de supermercado.

**En el caso de los vendedores del canal de detalle se utilizan estos Controles Clave**

1. Aplicación mensual del capital de crédito de cada uno del representante de ventas.
  - a. Aplicación mensual de las deducciones del capital de crédito
  - b. Integración mensual del capital de crédito vs cuadro de planilla
2. Diariamente mantener la cuenta corriente en cero del representante de ventas de detalle registrando oportunamente la información de depósitos y cargas diarias.
3. Actualización en SAP de liquidaciones por parte del oficial de créditos.
4. Realización de arqueos al representante de ventas según política :
  - a. 30% de los arqueos serán sorpresivo de parte de administración. 70% por parte de supervisor de ventas.
  - b. Representante de ventas locales, 2 arqueos mensuales.
  - c. Representante de ventas foráneas, 1 arqueo mensual.
  - d. Control mensual del día saldo.
5. Actualización semanal del informe de días saldo

6. Aplicación en SAP de días saldo según política en rutas locales (3 Días ) y foráneas(4 Días)

### **Canal de venta - Mayoreo**

El canal de mayoreo representa los clientes más grandes del mercado, bodegas, distribuidoras, empresas grandes. Su volumen de ventas es superior a los atendidos por los demás canales. Para este canal se manejan 30 días de crédito. Se otorgan descuentos en base a escalas de compras grandes y listado de precios diferente al de los otros canales.

*Nivel de riesgo - Alto*

Producto que se vende en el canal de Mayoreo:

1. Snack
2. Grasas y aceites
3. Productos de limpieza
4. Bebidas
5. Alimentos

### **Canal de Venta - Preventa**

Este canal está dirigido a los pequeños negocios, pulperías, mercaditos, pequeñas bodegas. Su volumen de venta es menor. Se maneja una factura única y se otorga un nuevo crédito hasta que esta sea cancelada.

Para este canal se manejan 15 días de crédito.

*Nivel de Riesgo - Medio*

Producto que se vende en el canal de Preventa:

1. Grasas y aceites
2. Productos de limpieza
3. Bebidas
4. Alimentos

**Canal de Venta - Supermercado**

Este canal está dirigido para las grandes cadenas de supermercados.

Se maneja un listado de precios diferente y 45 – 60 días de crédito.

*Nivel de Riesgo – Bajo*

Producto que se vende en supermercado:

1. Snack
2. Grasas y Aceites
3. Productos de limpieza
4. Bebidas
5. Alimentos

**Canal de Venta - Detalle**

En el canal de detalle, se refiere a la venta de puerta en puerta que ejerce un vendedor a bordo de un camión repartidor de producto y se les asigna un capital de contado y crédito. El



capital de crédito asignado a este vendedor cae totalmente a responsabilidad del vendedor.  
Mensualmente se le deduce una cuota para pagar este capital otorgado.

Producto que se vende en el canal de Supermercado:

1. Snack
2. Productos de limpieza
3. Bebidas

*Nivel de Riesgo – Medio*

**Tabla 2. Canal de Venta y su Condición de Crédito**

<b>Código de Canal</b>	<b>Nombre de canal</b>	<b>Condición de Crédito</b>
21	Detallista	8 días de crédito, 16 días máximo.
27	Preventa	Máximo 15 días de crédito.
20	Mayoreo	30 días máximos para snack y abarrotes.
22	Supermercados	45 días
22	Cadenas de Supermercados	60 días

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

## **Cartera de Clientes**

La cartera de clientes se refiere a la cuenta por cobrar de la empresa y debe enfocar la recuperación del mismo flujo de efectivo en cada uno de los clientes en donde se invirtió.

Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe a los ingresos de la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas. Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. “Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.” (CASTRO, 2014, p. 144)

El control de la cuenta por cobrar es uno de los procesos más críticos dentro de la misma ya que determina la cantidad de días que tarda en regresar el dinero a la empresa. El Departamento de Créditos debe analizar el riesgo que puede otorgar a cada cliente de acuerdo a la fortaleza que tenga el mismo.

La cartera de clientes se divide en base a su canal de ventas, y días de mora del mismo para calcular el % de cartera sana. Ejemplo de una cartera de clientes a nivel de resumen.

Canal de Venta	Rangos de Vencimiento					Mas de 90	Total Vencido	Total Cartera	% Cartera
	No Vencido	0-30	31-60	61-90					
Mayoreo	\$ 6,916	\$ 2,979	\$ 1,130	\$ 210	\$ 302	\$ 4,621	\$ <b>11,537</b>	86%	
Detalle	\$ 461	\$ -29	\$ 1	\$ 19	\$ 17	\$ 8	\$ <b>469</b>	92%	
Semi Mayoreo	\$ 573	\$ 450	\$ 50	\$ 8	\$ 26	\$ 535	\$ <b>1,108</b>	92%	
Supermercados	\$ 2,066	\$ 651	\$ 176	\$ 87	\$ 105	\$ 1,019	\$ <b>3,085</b>	88%	

**Figura 7. Resumen de Cartera**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

Existen 3 tipos de carteras

1. Cartera operativa: Cartera que se toma en cuenta como recuperable.
2. Cartera legal: La cartera que gestiona el Departamento Legal, en los clientes morosos más críticos.
3. Cartera de Exempleados: Cartera para exempleados que actualmente dejaron un saldo en la compañía y no quieren cancelarlo.

La cartera legal es la cartera donde se transfiere de la cartera operativa, todo cliente que definitivamente no quiere pagar de la manera normal y se deben tomar otras acciones, respaldadas por la ley. Las leyes relacionadas a la recuperación de clientes morosos es lenta y tediosa, pero se pueden ejercer demandas para capturar otros bienes del deudor que igualen el saldo actual del cliente.

Para que un cliente se traslade a la cartera legal, debe haber pasado varios procedimientos anteriores.

1. Las visitas constantes del vendedor, pronunciando al Departamento de Administración, que el cliente se le visita y no quiere cancelar.

2. Visita del oficial de créditos, para la gestión de recuperación con el vendedor otorgando una carta de cobro formal.
3. Si este no funciona, se visita con el gerente de créditos y el gerente de ventas, para ejercer una mayor presión y un compromiso de pago más efectivo.
4. En caso de que este no funcione, se visita nuevamente el gerente de créditos, gerente de ventas y el abogado de la empresa, declarando un ultimátum al cliente antes de proceder legalmente en contra de él.
5. Si el cliente no accede, se procede a realizar una demanda por el total de la deuda y adicionalmente sumando los gastos y honorarios de cualquier firma que ayude en el proceso legal. Si el cliente posee el producto o de otros productos, que puedan cubrir la deuda, se procede con una orden judicial para la recuperación del producto que puedan cubrir la deuda.

Hasta principios de 2012 la cartera a nivel regional estaba siendo controlada por diferentes criterios de facturación y liberación de pedidos muy abierta, sin importar el riesgo y pérdidas que podían obtener. El objetivo era vender sin control. Se incrementó el riesgo para optar a alcanzar a un objetivo de venta elevado.

Según investigaciones realizadas en base a un plan de recuperación crítico de cartera en el 2012, se utilizaron varias estrategias para la recuperación de la cuenta por cobrar.

1. Revisión por niveles de cada pedido que exceda su límite de crédito establecido en base a su venta y cobro promedio.
2. Desarrollo una revisión semanal al detalle de la cuenta por cobrar de cada sucursal a nivel regional.

3. La cartera vencida era resumida y retomada con cada gerente de ventas al final de cada semana para revisión de promesas de pago de cada cliente moroso.
4. Trimestralmente se actualizaban los límites de crédito de cada país en base a porcentajes diferentes de crecimiento promedio de venta y cobro.
5. Mensualmente se visitaban los clientes críticos.

En resumen, se tomó un giro diferente a una acostumbrada administración de operaciones, se priorizó la cartera como uno de los principales objetivos mensuales a alcanzar por parte del Departamento de Administración, seguido sólo por el control y reducción de gastos operativos, tanto variables como fijos.

### **Análisis de Rentabilidad**

Para cada canal de venta existe un pedido mínimo para realizar la entrega de producto en cada ruta de cada canal de venta. Esto significa que existe un mínimo de facturación requerida por cada cliente para que la entrega del producto sea rentable para la empresa.

Canal de Venta	Pedido mínimo
Mayoreo	\$ 200
Supermercado	\$ 200
Preventa	\$ 25

**Tabla 3. Pedido Mínimo por Canal**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

## **Estrategias Utilizadas por el Departamento de Ventas**

Una de las estrategias utilizadas por el Departamento de Ventas para incrementar la venta es la autorización de pedidos con facturas vencidas. Según políticas establecidas, el cliente goza de un máximo de 30 días de crédito para cancelar su factura o no podrá recibir nueva facturación de pedido. Esto en resumen reduce el riesgo de pérdidas a una menor cantidad de acuerdo a su límite de crédito que puede obtener mensualmente y debe cancelar para gozar de un nuevo abasto de producto.

La estrategia utilizada es otorgar un nuevo crédito, aun teniendo facturación vencida más de 30 días, con una simple promesa de un día de cancelación. El límite nuevo para facturar es de 60 días de crédito y de acuerdo a esto se debe establecer un límite de crédito para 2 meses. Esto aumenta al doble el riesgo otorgado a cada cliente, incrementando el tiempo de recuperación del líquido y el riesgo por pérdida. Esta estrategia se basa en que el cliente se autofinancia con nuestro propio producto otorgado. Lo que se facturó en el primer mes se paga con lo facturado en el segundo mes. Siempre y cuando el cliente sepa manejar su dinero y no lo pierda, esta estrategia funciona bien. Pero debido a los constantes incrementos en los precios del combustible y esto incrementa el precio de todo lo demás en el país, esta estrategia de financiación del cliente, está fracasando ya que el cliente utiliza el líquido para tapar otras pérdidas.

## **Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras**

El significado etimológico de la palabra crédito es confianza, de forma que la esperanza del acreedor se basa en la confianza que tiene sobre el deudor, las características de la cesión o los acuerdos establecidos en ésta. En este sentido, el crédito conlleva un derecho de cobro para el

acreedor y una obligación de pago para el deudor, siendo un activo financiero para el primero y un pasivo para el segundo.

Uno de los mayores riesgos en este informe es el Riesgo del Mercado. Cada país maneja una estrategia económica diferente, de acuerdo a fines políticos, de acuerdo a esta inestabilidad política, el país sufre de recesiones e incremento de precios y minimiza el líquido que pueden optar para la compra y venta de producto. (Martinez, 2009)

Cada mercado dentro del país es diferente, no en variación económica, sino también en cultura del cliente. El mercado de la zona norte es mucho más difícil que el mercado de zona centro, esto por una cultura diferente de cada cliente.

### **El Riesgo Operativo**

¿Cómo influye la política de créditos en la disminución de la morosidad? Una ejecución efectiva de las políticas de la empresa ayuda a disminuir la morosidad en las carteras de clientes. El correcto establecimiento de las reglas incrementa los días promedios de recuperación de la cartera, y ayuda en el retorno del líquido a la empresa. Una política de créditos correctos y estrictos disminuye la morosidad de los clientes, reduce las pérdidas por riesgo mal otorgado, supervisa a las personas encargadas de otorgar el crédito al igual que los que recuperan el mismo.

La política de créditos puede ser la mejor que exista pero debe ser dirigida por la persona idónea que haga posible se cumplan las reglas dentro del mismo. Un mal control de la operación administrativa en cada región del país puede ocasionar un riesgo de pérdida en la cuenta por cobrar. El Departamento de Ventas busca un solo objetivo, llegar a su meta a cualquier costo, no mide

consecuencias ni determina las pérdidas, aquí es donde entra el Departamento de Administración y Créditos.

El Departamento de Administración es el autor principal en el otorgamiento del crédito, ya que él autoriza si el cliente es factible para un nuevo crédito de acuerdo a su historial de compras y pagos; si este toma una mala decisión y otorga un crédito a un cliente altamente riesgoso, triplica el riesgo de pérdidas para la empresa. Los siguientes puntos determinaran si el Departamento de Administración está preparado para la otorgación del crédito:

1. Si el encargado del departamento no tiene disponibilidad de los recursos para la medición del riesgo, este difícilmente puede tomar una decisión correcta.

¿Qué recursos necesita para la ejecución correcta?

- A. Base de datos de clientes, debe contener un histórico comportamiento a través de los años o tiempo que trabaja con la compañía, debe cuantificar sus promedios de pagos mensuales, al igual que sus compras mensuales, esto para medir su nivel histórico de riesgo que se puede otorgar al mismo.
  - B. Información actualizada de la cuenta por cobrar actual, para otorgar a un cliente un nuevo crédito, se debe revisar su cartera actual, para ver si opta para un nuevo crédito.
2. Si el responsable del otorgamiento del crédito no tiene el conocimiento adecuado para un análisis del riesgo, aunque tenga los recursos, difícilmente puede evitar pérdidas.



- a. La cartera se debe administrar por el personal correcto que tenga la experiencia necesaria, que mida variables en el tiempo que pueden afectar el riesgo del cliente. Si un cliente muestra bastantes altas y bajos en su promedio de pago, este demuestra una inestabilidad económica, y debe ser analizado por el encargado.
- b. El administrador de la cartera debe analizar el riesgo de una manera gerencial, autorizando un mayor riesgo cuando lo amerite y reduciéndolo cuando lo vea conveniente.

### **¿Cómo se establece un correcto análisis del cliente?**

1. Análisis de infraestructura del cliente: se debe analizar si el cliente posee un local estable, que pueda generar una sostenibilidad sólida. El riesgo se minimiza según el análisis de la estabilidad económica del cliente.
2. Se analiza la cantidad de años que el negocio ha estado trabajando con la empresa, y cuales han sido sus compras y pagos cuantificados en días.
3. ¿Cuál ha sido su historial de cheques rebotados? ¿Maneja mucho préstamo propio, depende de otras entidades financieras para cancelar las deudas? Esto crea una inestabilidad económica muy riesgosa.
4. ¿Cuál es su comportamiento hacia la empresa? ¿Se maneja una buena comunicación con el cliente, no presenta esta una desconfianza hacia la empresa? ¿Está molesto con la empresa? ¿Se ha visitado por parte de administración al cliente para ver estos puntos? Esto se debe hacer ya que un cliente molesto puede ocasionar un pago tardío.

5. ¿Qué productos son los que el cliente más vende históricamente? ¿Tiene inventario actualmente de este mismo producto que desea un nuevo crédito? Se debe analizar estos pedidos grandes, haciendo un inventario de sus bodega, ya que puede ser solamente un objetivo de venta que puede generar un pago tardío ya que el cliente no solicitó el producto.

### **Incremento de la cartera por cobrar por procesos mal ejecutados en Administración/Operaciones**

Uno de los incrementos en los días de cartera de cada cliente sin recuperar es la mala ejecución del servicio de entrega.

1. Si un cliente realiza un pedido y el proveedor realiza la entrega del mismo varios días después, puede ocasionar malestar varios factores desfavorables:
  - El cliente ya fue proveído por producto de la competencia.
  - El cliente ya perdió la venta del producto que solicitó.

El cliente siente malestar con la empresa y no la apoya con pago en tiempo y forma.

2. Si el cliente es otorgado por producto con mal estado o con corta fecha de frescura. Este puede ocasionar que el cliente igual sienta malestar con la empresa y no cancele la totalidad de la factura.

3. Los clientes al ver el producto en mal estado o corta fecha, resumen el negocio con un mal servicio y calidad y este pierde sus clientes, al igual que perderíamos el crédito otorgado con él ya que el cliente molesto dejaría de cancelar buscando una excusa.

### **Recursos Humanos**

En la actualidad el Departamento de Recursos humanos no lleva un proceso correcto de selección y reclutamiento de personal, no existe un manual de procedimientos que indique que proceso llevar con cada reclutamiento de personal de cada departamento de la empresa. En el estudio actual, los departamentos implicados son el de Administración y el departamento de ventas. ¿Cuáles son los procesos que deben de llevar estos departamentos para la correcta selección de sus candidatos?

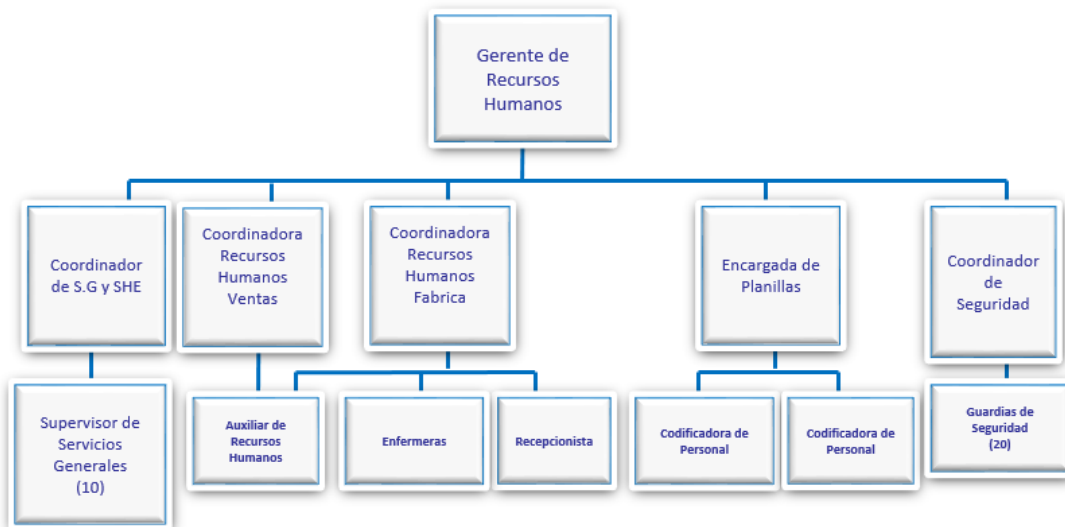
Ambos departamentos trabajan de la mano para analizar y determinar que cliente debe de recibir un crédito, por ende es una inversión de la empresa con sus clientes el cual con lleva un riesgo. Una mala selección de este personal puede ocasionar perdidas sustanciales a la empresa.

#### Problemas encontrados en el proceso de selección y reclutamiento de personal

- A. No existen pruebas de liderazgo para puestos de gerencia.
- B. No se realizan pruebas de polígrafo a los nuevos representantes de ventas.
- C. No se investiga antecedentes laborales de los nuevos candidatos.
- D. No existe pruebas reales de inteligencia y lógica para los nuevos candidatos,
- E. Requisitos mínimos de educación son bajos.

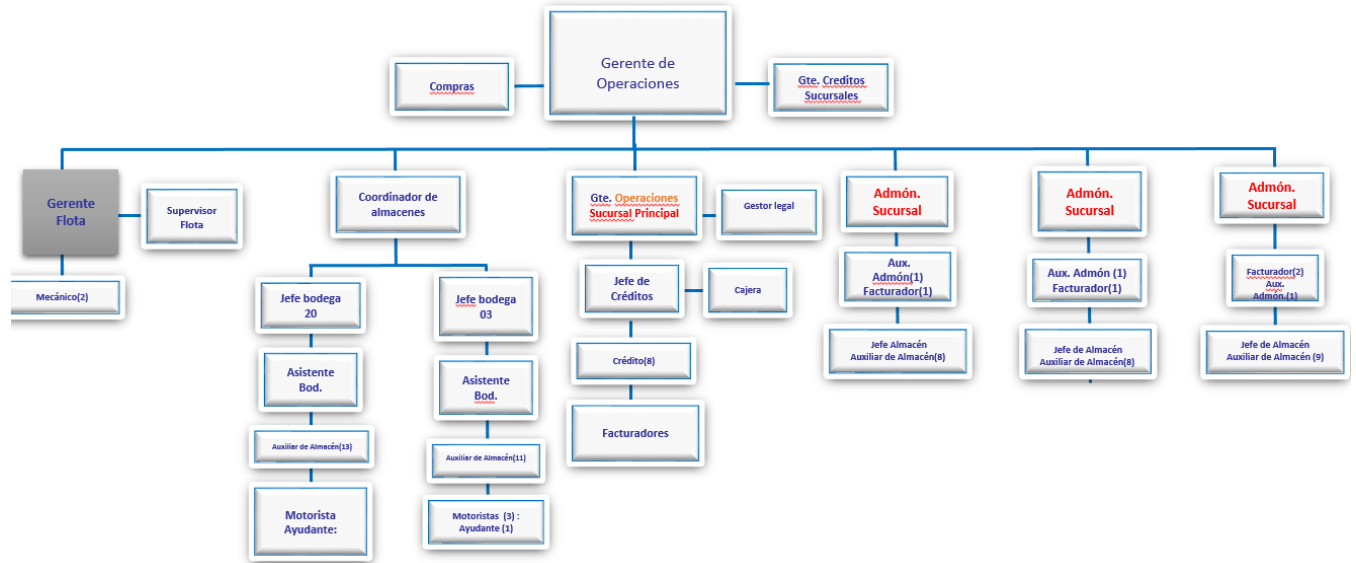
Debido a estos problemas encontrados, la empresa constantemente sufre de pérdidas por robos y fraudes. Debido a lo anterior, debe ser analizada y determinada una alternativa que corrija estas situaciones y minimizan las pérdidas a la empresa. Un correcto proceso de selección y reclutamiento reduciría las pérdidas a la empresa desde su raíz, el cual es contar con el personal correcto.

### Estructura Organizacional Actual del Departamento de Recursos Humanos



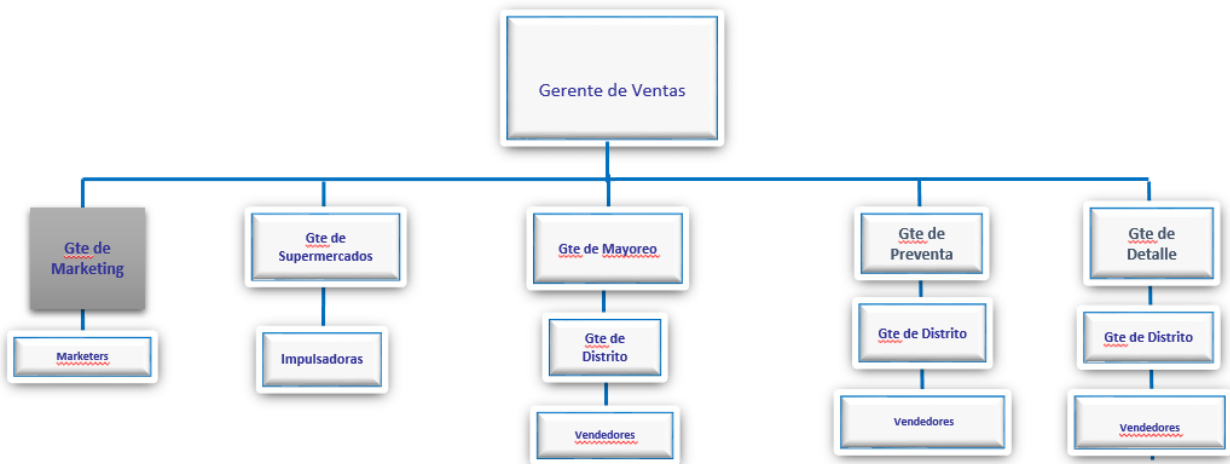
**Figura 8. Estructura de Recursos Humanos**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant



**Figura 9. Estructura de Administración**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant



**Figura 10. Estructura de Ventas**

Fuente de Elaboración Corporación Dinant

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.2.1 TEORÍAS RELACIONADAS**

Actualmente, Corporación Dinant maneja un análisis del riesgo de crédito con el objetivo de posicionar el producto más que cuidar el riesgo de la inversión. Esta estrategia se da debido a que Dinant ha creado nuevas marcas el cual no son habían sido conocidas por el mercado meta. A este momento, todo el producto a excepción del Jabón está fuertemente posicionado en el mercado de cada país, y debe por ende cambiar la estrategia de liberación del riesgo.

El análisis del riesgo crediticio de una empresa de producto alimenticios, tiene como finalidad la correcta medición y otorgación del riesgo / inversión que estas empresas deben tomar para la reducción de sus cuenta incobrables. Un análisis adecuado de estas variables tiene como ventaja, una mayor ganancia, organización, segmentación, tiempo y reducción de gastos, ya sea este por gastos legales, o traslado de saldos por incobrabilidad. La capitalización de estas empresas depende grandemente en la recuperación del líquido que invierte en cada uno de sus clientes y sin esto, la empresa no podría subsistir.

La finalidad de este análisis es la correcta utilización de las variables para la medición del riesgo de cada uno de los clientes de cada empresa. Al manejar esta información se podrá organizar cada cliente en diferentes clases, y manejarían un riesgo diferente de acuerdo a su capacidad de endeudamiento y pago.

La presente investigación enmarca el análisis de teorías realizadas en el campo relacionado al riesgo crediticio que en toda empresa enfrenta. La correcta medición del riesgo es fundamental

para que toda empresa sobreviva ante la alta competencia que existe en el mercado global. El problema existente del cual origina esta investigación es la constante partida de incobrabilidad que se genera por falta de un control y análisis del riesgo que se puede otorgar a cada cliente. Una correcta utilización de este procedimiento a diario disminuye considerablemente las pérdidas por incobrabilidad que cada día enfrentan.

Existen variables que ayudan en la identificación de un posible riesgo por incobrabilidad. Este análisis indica como resultado un número estadístico y es generada en resumen por días de pago y cantidades de venta realizadas. Si por alguna razón este número aumenta o se reduce, afecta el resultado del análisis y de por ende, el total de riesgo otorgado. Este proceso ordena al departamento responsable de solicitar el riesgo a mejorar sus procesos de recuperación y gestión del líquido a la compañía, resultando una mejor resultado hacia la compañía en venta y cobro.

Existen teorías relacionadas a un mejor control o política de una cartera de clientes, muchas de estas teorías son básicas y funcionan en cada empresa, pero cada mercado en cada país es diferente y se deben tomar estrategias diferentes. Ejemplo:

1. Límite de Crédito: Se refiere a un análisis del comportamiento económico del cliente en base a la venta y cobro mensual, promedio de pago en base a su mora y cantidades.
2. Créditos Necesarios: Análisis del cliente en base a su antigüedad, estacionalidad del año y posicionamiento en el mercado.
3. Análisis 5 C's del Crédito: Análisis del cliente en base a su carácter, capacidad, capital, colaterales y condiciones. (Las 5's del Credito, 2012)

Muchas empresas utilizan el crédito para incrementar sus ventas, y muchas utilizan solo ventas de contado para minimizar las pérdidas.

El análisis correcto del riesgo crediticio ayudará a minimizar las pérdidas por incobrabilidad, pérdida por producto descartado, menores días de recuperación del dinero, menor costo de inversión de producto terminado. Reducción de gastos fijos como marketing y publicidad, descuentos y fletes, ya que se establecerán los clientes en categorías de acuerdo a su nivel de riesgo permitido y se eliminarán los malos clientes. El crédito es también utilizado como estrategia de venta de nuevos productos en mercados nuevos como una apertura en un nuevo país. Se incrementan los días de créditos otorgados normalmente, aumentando el riesgo de pérdidas por incobrable.

### **2.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRÉDITO**

1. Si un cliente obtiene crédito, lo más probable es que prospere, si aumenta la actividad empresarial del mismo, lógicamente comprará más producto al proveedor que en su día confió en el mismo.
2. Mediante el crédito el suministrador ofrece un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
3. Aumenta su cuota de mercado vendiendo a un segmento de compradores que sólo pueden trabajar a crédito.
4. Los compradores a los que se concede un crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagaría con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.



5. Las empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores, por el contrario una empresa que no conceda crédito es sospechosa de tener pocos recursos económicos.
6. Con la concesión de crédito a sus clientes el proveedor puede aumentar su volumen de negocio y por consiguientemente puede mejorar sus economías de escala y esto a un mayor nivel de retorno de liquidez a la empresa.

El crédito es vital para el funcionamiento de la economía, puesto que en la actualidad entre el 80% – 90% de las transacciones comerciales entre empresas se efectúan con plago aplazado. El aspecto menos positivo del crédito entre empresas es el riesgo de insolvencia al hacerse las empresas concesiones de crédito entre unas y otras bajo criterios no financieros. Las empresas han de ser conscientes que la partida clientes son un continuo drenaje de liquidez y representan unas de las inversiones más importantes en el activo de una empresa, otra consecuencia del crédito a clientes son los gastos de administración, cobranza y financieros. (Rating Empresarial, 2009)

Manfredo Anez comenta en su libro que el tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir un mercado objetivo de clientes a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán, salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc. Si se trabaja con líneas de créditos para capital de trabajo, éstas deben tener vigencia de 6 meses recomendablemente o tener una revisión periódica de cada 6 meses como mínimo. Los préstamos a más largo plazo son más riesgosos ya que es difícil

predecir lo que va a suceder en un crédito con plazo considerable, 10 años por ejemplo. (ANEZ, 2009, p. 11)

Existe una teoría que divide el crédito en diferentes conceptos

- Crédito necesario clientes antiguos y estacionalidad o temporada
- Límite de Riesgo/Límite de Crédito

Cuando exista estacionalidad en las compras de un cliente habrá que tener en cuenta que el crédito necesario calculado por el procedimiento visto anteriormente será insuficiente en algunos períodos del año, ya que el crédito real que necesitará puntualmente el comprador será superior al crédito necesario teórico que se haya obtenido

El crédito necesario previsto para el próximo ejercicio se debe revisar cada año actualizándolo a aquellos hechos previsibles que pueden suceder.

Estos hechos previsibles son:

- El aumento de compras por parte del cliente
- Aumento de los precios de los productos
- El incremento de la estacionalidad en las compras

### **2.2.3 LÍMITE DE RIESGO Y LÍMITE DE CRÉDITO**

El límite de riesgo es el resultado del estudio realizado por el proveedor sobre la solvencia y la capacidad de pagos de un comprador.

La utilidad del límite de riesgo es evitar la revisión del riesgo cada vez que llega un pedido del cliente, puesto que en caso de que el riesgo cubierto sea menor al límite establecido se puede aceptar automáticamente el nuevo pedido.

Se toman variables en consideración para un correcto análisis y establecimiento del Límite de Crédito/Riesgo.

1. Historial de Pagos
2. Promedio de días de Mora de pagos
3. Compras Mensuales de últimos 6 meses
4. Pagos Mensuales de últimos 6 meses

Es aconsejable reducir el límite de riesgo cuando:

- a) Se producen devoluciones o atrasos en pago.
- b) El cliente tiene problemas con otros proveedores.
- c) Tiene dificultades financieras con bancos o entidades de crédito.
- d) Se le detecta falta de liquidez (Pere BrachField, 2013)

#### **2.2.4 ¿QUÉ ES EL RIESGO DE CRÉDITO?**

El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato. El concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros sectores.

Por ejemplo, el emisor de un bono puede no pagar el capital y los intereses a tiempo incumpliendo el contrato y generando una pérdida para el inversor. En este sentido, los bonos

gubernamentales tienen mucho menor riesgo que los bonos emitidos por empresas, pues ante dificultades, el gobierno puede recuperarse mucho más fácilmente que una empresa.

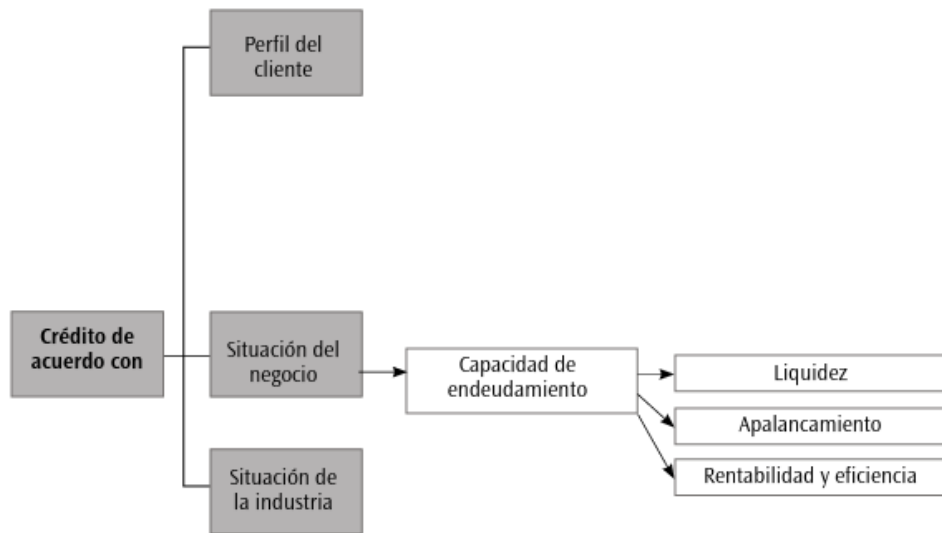
El fundamento de la buena administración de los gastos de capital, por lo tanto, es la medición del valor de inversión de proposiciones individuales. Pero a fin de medir la conveniencia de un proyecto se debe contar con un medidor apropiado (HARVARD, 1987, p. 8).

Este medidor apropiado es el indicador de riesgo.

### **2.2.5 CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO**

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia (véase cuadro 2.4). Cuadro 2.4. Factores de capacidad de endeudamiento. “Perfil del cliente Crédito de acuerdo con Liquidez Situación del negocio Situación de la industria Capacidad de endeudamiento Liquidez Apalancamiento Rentabilidad y eficiencia” (CASTRO, 2014, p. 30).

**Cuadro 2.4.** Factores de capacidad de endeudamiento.



**Figura 11. Factores de Capacidad de Endeudamiento**

Fuente de Elaboración (CASTRO, 2014, p. 30).

AMAT (2010) establece que: “La evaluación los plazos permite comprobar si la empresa tiene una política de cobro y pago adecuado. Para ello se puede utilizar diversas técnicas como ratios, informes comerciales y cuadro con antigüedad de saldos de clientes” (p.95).

## **2.2.6 TIPOS DE RIESGO DE CRÉDITO**

El riesgo de crédito puede clasificarse atendiendo a varios créditos. Una clasificación sería en función de quién soporta el riesgo. De este modo, los tipos de riesgo de crédito serían:

## **2.2.7 RIESGO DE CRÉDITO SOPORTADO POR PERSONAS FÍSICAS**

Los individuos, y no sólo entidades financieras y empresas, están expuestas y asumen riesgo de crédito en muchas de sus actividades diarias. Por ejemplo, al depositar su dinero en un

banco, cuando se asumen obligaciones contractuales para realizar un depósito (por ejemplo al realizar un contrato de alquiler) o simplemente al trabajar por cuenta ajena pues se asume el riesgo de que la empresa o pagador no haga efectivo su salario. (Riesgo del Credito, 2013) En algunos países existen medidas para limitar el riesgo de crédito de individuos o personas físicas ante depósitos bancarios o para proteger el impago de salarios. Por ejemplo en España existe el Fondo de garantía de Depósitos y el Fondo de Garantía Salarial.

### **2.2.8 RIESGO DE CRÉDITO SOPORTADO POR EMPRESAS**

El principal riesgo de crédito que asumen las empresas es la venta a plazo en la que asume el riesgo de que el cliente que ha comprado una mercancía finalmente no pague. En este sentido, la mayoría de empresas cuenta, o contratan servicios externos, con departamentos de valoración del riesgo que estudian la viabilidad de venta a plazo a cada cliente (Riesgo del Credito, 2013)

### **2.2.9 RIESGO DE CRÉDITO SOPORTADO POR INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Una de las actividades cotidianas de bancos e instituciones financieras son la concesión de créditos a clientes, tanto individuales como corporativos. Estos créditos pueden ser en forma de préstamos o líneas de crédito (como tarjetas de crédito) y otros productos. La entidad financiera asume el riesgo de que el deudor incumpla el pago de su deuda e intereses pactados. Los bancos suelen exigir ciertas garantías e imponen ciertas cláusulas adicionales que varían según la valoración de riesgo del cliente; así por ejemplo, pueden cobrar unos tipos de interés más altos para clientes con más riesgo o pueden imponer un límite de endeudamiento a empresas a las que se les ha concedido un crédito (Riesgo del Credito, 2013).

## **2.2.10 REQUISITOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Previo al reclutamiento, se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos, y una planeación de recursos humanos. A continuación se detallan brevemente estos conceptos.

### **Análisis de puestos**

El análisis de puesto es el proceso por el cual se obtiene información acerca de los puestos, a través de la definición de deberes, tareas o actividades. Tradicionalmente, el análisis de puestos se conforma por distintas etapas: Primeramente, se establece el tipo de resultados esperados, luego se elige el enfoque que se va utilizar para obtener resultados fiables y de esta manera se selecciona las herramientas que se emplearán con el propósito de recopilar la información necesaria, después se verifica su validez, y para concluir se toma una decisión respecto al seguimiento y recolección de información por medio de entrevistas, cuestionarios observaciones, registros y diarios. De esta forma, se mejor el desempeño y la productividad organizacional (Dolan, 2007).

### **Descripción del puesto**

En lo referente a los descriptores de puestos se hace un análisis del puesto de trabajo compuesto por las especificaciones y requisitos del mismo. Además, se presentan varios aspectos como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo (Dolan, 2007).

### **Diseño de puestos**

El siguiente paso del análisis de puestos es el diseño de los mismos, con una estructura que mejore la eficiencia de la empresa y satisfacción de los colaboradores en el puesto, en los cuales

se presentan varios aspectos que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, reconocer las capacidades y necesidades de los empleados, como la contribución de los trabajadores junto a asuntos industriales y ergonómicos (Bohlander, Scott, & Sherman, 2001).

### **Planeación de recursos humanos**

Simón Dolan (2007) afirma:

La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (p.7)

El proceso de planificación debe pasar por diferentes etapas y se establecen de la forma siguiente:

1. Recopilar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la demanda y la oferta de recursos humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización, y el análisis, descripción y diseño de puestos.

“La previsión de la demanda de recursos humanos se entiende como el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, 2007, p. 150).

Asimismo, Dolan (Dolan, 2007) nos dice que:

La determinación de la oferta de recursos humanos se basa en el análisis del mercado de recursos humanos, el cual se fundamenta externamente en la composición cualitativa del mercado, los movimientos migratorios y las demandas efectuadas por los competidores; e internamente por la composición del personal y las leyes demográficas de la empresa, reflejadas en las tasas de salida de personal (p.63).



2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos.
3. Diseñar e implementar planes y programas para el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos. Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos (Dolan, 2007).

#### **2.1.2.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2002) manifiesta:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.95)

El reclutamiento no es más que atraer, mayormente, una gran cantidad de candidatos posibles con capacidad de ocupar un puesto en la empresa solicitante.

#### **Proceso de Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento surge de la necesidad de una vacante. Tan pronto como a un departamento o unidad se le presenta la existencia de una vacante, sea ésta por renuncia, por el volumen y carga laboral o jubilación, entre otras, dicho departamento o unidad debe llenar un formulario de requisición y entregarlo al departamento de recursos humanos, el cual posteriormente deberá estudiar y analizar la mejor alternativa de selección.

## **Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización**

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos secuenciales a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un determinado puesto, seleccionando a las personas idóneas para desempeñarse en un cargo específico dentro de la organización. A través de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto y enmarcado dentro de la misma cultura organizacional. En cambio, una selección desafortunada puede llegar a afectar el éxito de la empresa.

## **Fuentes de Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Se considera que para que el reclutamiento sea eficaz, se debe atraer suficiente candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

## **Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno**

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno

El reclutamiento se denomina externo cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos (Chiavenato, 2002, pág. 156).

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2002) el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Es así que el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

### **Cómo encontrar candidatos internos**

Para que sea efectiva, la promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando características, como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

“Como por ejemplo, en bancos de datos computarizados de habilidades se podrían detectar personas con el potencial para una mayor capacitación o que cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante” (Dessler, 2009, pág. 117).

En el reclutamiento externo, cuando existe una vacante, la empresa trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Idalberto Chiavenato nos dice que este tipo de reclutamiento incide sobre candidatos potenciales, disponibles o empleados de otras empresas. (Chiavenato, 2002).

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on-line) a través del internet.

Tomando en cuenta que el campo de acción del reclutamiento externo es inmenso, las técnicas que se utilizan para influir y atraer a los candidatos son diversas, para así llegar al postulante que llene el perfil que se necesita y el más deseado, sea donde se encuentre, y atraerlo a la organización.

**Tabla 4. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno y Externo**

	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	Fuente de motivación, el empleado se siente tomado en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.	Limita a que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
	Se reducen las sorpresas, ya que la empresa ya conoce al trabajador y su rendimiento	Pérdida de autoridad, debido a la familiaridad de los ascendidos con los subalternos.
	Es más económico, se reducen gastos de publicación de vacantes y costos en la recepción, admisión e integración de nuevos empleados.	Dar un ascenso por motivos de antigüedad.
	Es más rápido, al estar los empleados familiarizados con la compañía y demás colaboradores, se acortan los tiempos de	Imposibilidad de regreso al puesto anterior, en el caso de una promoción interna y el colaborador no presenta un

	<p>instalación y adaptación de uno externo.</p>	<p>desempeño satisfactorio, en muchos casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior, dando espacio a un posible despido</p>
		<p>La depresión y rotación, este caso se da cuando un posible candidato es considerado para una vacante y es elegido uno externo. Este personal puede tomar la decisión de renunciar e irse a otra empresa, concluyendo que no tuvo la oportunidad de crecer en la organización.</p>
<p><b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b></p>	<p>Enriquece a la empresa con ideas frescas y nuevas experiencias, presentando nuevas formas de solución a problemas organizacionales y al mismo tiempo se mantiene actualizada con respecto a su competencia.</p>	<p>Es más costoso, debido a los gastos de publicación en que incurre la empresa (anuncios de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de talento, etc.</p>

	Aprovechar inversiones en programas de capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.	Frustración del personal interno que considera que se ha preferido una persona que desconoce la cultura de la empresa y no los han tomado en cuenta.
		Es menos seguro o asertivo, ya que se desconoce totalmente a los candidatos.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Figura 4.11, p. 97.

**Tabla 5. Diferencias entre Reclutamiento Interno y Externo**

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.

Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.
---	---

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Figura 4.11, p. 97.

Varios autores (Baca Acevedo, Blanco Hernández, Loaisiga López, Pérez Flores, & Treminio Ulloa, 2011) señalan:

En su informe de tesis que el reclutamiento para que sea eficaz debe de atraer una serie de candidatos suficiente para abastecer de forma adecuada el proceso de selección y este se presenta a través de un entorno de reclutamiento, canales de reclutamiento y la forma de solicitud de empleo.

### **Elementos del entorno del reclutamiento**

Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la empresa
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

### **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos**

Se consideran factores internos y externos a la empresa como la tasa de desempleo, condiciones del ramo o giro de la compañía, oferta de personal, cambios en la legislación laboral



y las actividades que llevan a cabo otras empresas del mismo rubro para el proceso de reclutamiento de personal. El reclutador debe considerar tres índices básicos:

1. **Indicadores económicos.-** Los cuales permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector o rubro, zona geográfica o bien de toda la nación.
2. **Ventas actuales de la compañía y sus metas.-** Debido a que la planeación de recursos humanos se basa parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.
3. **Actividades de reclutamiento de otras compañías.-** Las cuales permiten conocer las estrategias de la competencia.

### **Políticas de la empresa**

En algunas ocasiones, las políticas fijadas por las empresas tienden a limitar las actividades de reclutamiento de personal.

- **Políticas de promoción interna.-** Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Por lo general, esta práctica se ve en las empresas que manejan un plan de carrera, permitiendo al trabajador no sólo a tener un empleo sino a garantizar una carrera.
- **Políticas de compensación.-** Este resulta ser un factor limitante en muchas áreas de reclutamiento, generalmente las compañías tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

## **Planes de recursos humanos**

En compañías tecnológicamente avanzadas y de gran tamaño, los encargados del proceso de reclutamiento utilizan un plan de recursos humanos para definir su estrategia, en especial si ésta sigue una política basada en promociones internas.

## **Requisitos del puesto**

Se debe determinar cuáles son las responsabilidades del puesto que se intenta llenar (funciones, conocimiento, experiencia profesional, etc.) esto es sumamente importante ya que es esencial para atraer a los candidatos adecuados. Por ejemplo, se ha determinado que a nivel intermedio las habilidades que comúnmente son esenciales son la capacidad de lectura y redacción, comunicación efectiva y una actitud de responsabilidad profesional.

Otro tema importante para las organizaciones es el costo en que incurren al momento de elegir un proceso de reclutamiento. El reclutador debe operar en el marco de presupuestos de la empresa, que por lo general son poco flexibles.

## **Canales de Reclutamiento**

Los canales de reclutamiento más comunes lo constituyen: solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y respuesta a los anuncios de prensa. En lo que respecta al nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias cazadoras de talentos o “head hunters”, por su denominación en inglés.

La información más precisa y detallada es la proveniente de amigos y parientes así como aquella que obtiene el solicitante que se presenta personalmente a la oficina o bien envían sus hojas de vida por correo electrónico, a los cuales se les denomina candidatos espontáneos. En caso de no existir vacantes en el momento que se presentan dichas solicitudes, se archivan, por lo general, por el término de un año hasta la apertura de una plaza, para que se las considere válidas. Asimismo, las recomendaciones de los mismos empleados de la empresa, son importantes, ya que conocen la empresa y sus objetivos estratégicos, pudiendo brindar candidatos potenciales al departamento de personal.

### **Otros canales de reclutamiento**

- **Instituciones educativas.-** Resultan atractivas ya que son candidatos jóvenes provenientes de universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas que aparte de aportar nuevos conocimientos, las empresas les ofrecen cantidades moderadas de salarios.
- **Asociaciones profesionales.-** Existen programas de promoción de empleo entre los afiliados de los colegios profesionales, de los cuales los miembros activos suelen mantenerse actualizados en su campo
- **Sindicatos.-** Es común que las asociaciones de sindicatos lleven un registro de sus afiliados y de su disponibilidad laboral.

## **Componentes de una Solicitud de Empleo**

El propósito de las solicitudes de empleo es que a través de la información brindada por el solicitante, se puede comparar con los demás candidatos, para así determinar de forma objetiva la mejor elección.

- Datos personales.- Se debe prestar especial atención a las características que realmente son operativas para el puesto, manteniendo, como deber ético, la información disponible.
- Formación académica.- Si bien es cierto que los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, es un indicador decisivo, debiendo el reclutador identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa.
- Experiencia laboral.- Información acerca de sus antecedentes laborales, permite al reclutador saber si el candidato es una persona estable o si cambia de ocupación a otra de forma frecuente, además que permite tener un antecedente sobre el desempeño laboral, responsabilidades y experiencias del solicitante.
- Membresías a instituciones/asociaciones, distinciones y pasatiempos.- Cuando se recluta a nivel ejecutivo, se tiene presente que sus empleados son la imagen de la organización, información acerca de sus pasatiempos, puede revelar facetas de personalidad en el candidato.
- Referencias.- Si bien es un elemento subjetivo, las referencias, tanto personales como profesionales, revelan aspectos importantes del candidato.

### 2.1.2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

“La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Chiavenato, 2002, p. 111).

Algunos autores (García Noya, Hierro Díez, & Jiménez Bozal, Selección de Personal: Sistema Integrado, 2001), definen a la selección de personal como “un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización” (p.120).

En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Éste sería un profesional con las siguientes características:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista o imprevista, sea inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador debe prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para el como para la empresa.

## **Proceso de Selección de Personal**

El proceso de selección debe ser eficiente (saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso rapidez y agilidad, involucrar al proceso a las gerencias y a sus equipos, contar con un mínimo de costos operativos, entre otros). Asimismo, deber ser eficaz, el cual consiste en obtener resultados y lograr los objetivos (saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2007, p. 190).

### **Objetivo del Proceso de Selección y sus elementos esenciales**

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto. Para facilitar el objetivo de este proceso es necesario tomar en cuenta tres elementos:

1. La información obtenida al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de manera profunda el perfil deseado;
2. Análisis de las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere;
3. Distinguir las habilidades que necesita un puesto.

### **Principios de la Selección de Personal**

Es importante dar a conocer tres principios fundamentales que son:

- **Colocación.-** Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Asimismo es posible que un candidato no tenga las habilidades necesarias para desempeñarse en un determinado puesto, pero si se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, para desarrollarse en otra área de la empresa.

- **Orientación.-** Actualmente, la labor del seleccionador ya no se limita a la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad o especialización adecuada.

- **Ética profesional.-** Este suele ser un tema muy debatido por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen con los principios técnicos elementales para desarrollar esta función, por su implicación ética y humana de la misma.

Es indispensable que el seleccionador este consciente de la importancia de su trabajo ya que a futuro el candidato puede verse en circunstancias de frustración en caso de no ser aceptado o bien en un puesto para el cual no llena los requisitos o caso contrario tiene más de la capacidad necesaria.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimiento que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobretodo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2007, pág. 190)

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Planeación de Recursos Humanos**

Determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, es una técnica, ya que al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento y selección. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez



y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala (González, 2001).

### **Paso 1.- Necesidad de Recursos Humanos - Vacante**

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

### **Paso 2.- Requisición**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

### **Paso 3.- Análisis de puestos**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se

necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

#### **Paso 4.- Solicitud de empleo y Revisión de CV**

El espacio asignado a la unidad de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es recomendable proporcionar a los candidatos con los espacios adecuados para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo. La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a descartar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel medio y nivel operacional. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno.

Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- Un inventario biográfico del aspirante.
- Es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que está estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

“Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias” (Aquino, 1993, p. 164)

### **Paso 5.- Entrevista Preliminar**

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, entre otros con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

### **Paso 6.- Proceso de Evaluación**

#### **Pruebas psicométricas**

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicométricas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: Pruebas de personalidad, inteligencia, intereses, rendimiento, aptitud.

## **Entrevista de selección**

La entrevista es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

“La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante” (Arias Galicia, 2004, p. 177).

## **Tipos de entrevista**

Por lo general, las entrevistas se llevan a cabo entre un sólo representante de la empresa y un sólo solicitante. También existen entrevistas en grupo las cuales consisten en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- **Entrevistas de provocación de tensión:** Esta técnica se utiliza ya que se tiene la creencia que se puede mostrar cómo reaccionará el solicitante en condiciones de presión si es un factor determinante para el puesto. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

- **Entrevistas no estructuradas:** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. La desventaja de esta técnica es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- **Entrevistas estructuradas:** Antes de iniciar la entrevista, se establecen una serie de preguntas predeterminadas y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.
- **Entrevistas mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevistas de solución de problemas:** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

## **Examen Médico**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de

ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

### **Solicitud de documentos que informan sobre el candidato**

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo, por medio de los antecedentes penales.
- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores, referencias profesionales.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada (referencias personales).

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. (Arias Galicia, 2004, p. 180)

### **Paso 7.- Entrevista Final**

En la mayoría de empresas el supervisor inmediato o el gerente del departamento es quien tiene la última palabra con respecto a la contratación de nuevos empleados. Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

### **Paso 8.- Decisión Final – Contratación**

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final. El proceso de reclutamiento y selección debe ser una tarea dinámica y proactiva, en el cual el Departamento de Recursos Humanos juega un papel crucial en la búsqueda de personal calificado para la organización.





## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.3.1 CONCEPTOS GENERALES DE RIESGO Y CRÉDITO

**Análisis de Crédito:** Es un estudio que se realiza previo a otorgar un crédito con el propósito de evaluar que tan factible es que la persona o institución pague el crédito que se otorga. Se trata de una herramienta determinante para las instituciones financieras para poder garantizar que el crédito es redituable (Economiaes, 2012).

**Canales de Venta:** Llamado también canales de distribución, es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. (Dominguez, 2011)

**Cartera de Clientes:** “Valores o efectos comerciales de curso legal, que forman parte del activo de un comerciante, banco o sociedad y, por ext., de un particular” (Diccionario de la Lengua Española, 2001, p. 120).

**Condición de Crédito:** Las condiciones de crédito especifican el periodo en que se extiende el crédito y el descuento, si lo hay, concedido por pronto pago. (Fernandez, 2011)

**Crédito:** “Operación por la que se proporciona fondos al cliente” (OCEANO, 2010, p. 136).

**Límite de Crédito:** Llamado también límite de riesgo, es el resultado del estudio realizado por el proveedor sobre la solvencia y la capacidad de pago del proveedor. (Pere BrachField, 2013)

**Notas de Crédito:** Es aquel documento comercial emitido por el vendedor en donde se detallan conceptos por los que un comprador dispone de crédito a su favor en su cuenta comercial. Es un documento registrable y siempre genera un saldo positivo para el cliente. (Nota de Credito, 2012)

**Provisión Cuenta Incobrables:** Una provisión para cuentas incobrables es un tipo de cuenta de salvaguardia establecidas por muchas empresas. La función principal de este tipo de cuenta es proporcionar un colchón contra las facturas de clientes que estén pendientes de pago durante períodos prolongados de tiempo. (Scribd, 2010)

**Riesgo del crédito:** la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. (Riesgo del Credito, 2013)

**Solicitud de crédito:** “Requisitos específicos que requiere el proveedor para poder otorgar un crédito a un nuevo cliente” (Pineda, 2013, p. 4).

### **2.3.2 CONCEPTOS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS**

**Cuestionario:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación (Expo Capital Humano, 2015).

**Curriculum vitae:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona (Expo Capital Humano, 2015).

**Departamento:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo (Expo Capital Humano, 2015).

**Entrevista de selección:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada (Expo Capital Humano, 2015).

**Head Hunting:** Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, basado en el conocimiento, méritos y vivencias profesionales. También llamado executive search o cazatalentos (Expo Capital Humano, 2015).

**Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección (Expo Capital Humano, 2015).

**Personal:** Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización (Expo Capital Humano, 2015).

**Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo (Expo Capital Humano, 2015).

**Recruitment (Reclutamiento):** Conjunto de procedimientos que se utilizan con la finalidad de buscar candidatos potenciales, con el fin de cubrir una oferta de trabajo (Expo Capital Humano, 2015).

**Recursos Humanos:** En la administración de empresas se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización (Expo Capital Humano, 2015).

**Proceso de Reclutamiento:** Chiavenato (Chiavenato, 2009, p. 117) nos dice que “es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”

**Proceso de Selección:** “Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (Chiavenato, 2009, p. 137).

**Selección:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo (Expo Capital Humano, 2015).

**Vacante:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto (Expo Capital Humano, 2015).

## **2.4 MARCO LEGAL**

### **2.4.1 LEY DE DERECHOS Y GARANTÍAS**

El Marco Legal relacionado con factores de riesgo crediticio se puede definir como:

**Según la República de Honduras (1982) Refiere:** Título IV de la Ley de los Derechos y Garantías dice lo siguiente: “Todo servicio debe ser remunerado, excepto aquellos que han de prestarse gratuitamente en virtud de la ley o de sentencia fundada en ella” (Art.46)

**Según la República de Honduras (1982) Refiere:** “Nadie puede ser juzgado sino conforme a las leyes preexistentes y por el tribunal competente. Un mismo juez no puede serlo en diversas instancias” (Art.47)

**Según la República de Honduras (1982) Refiere:** “Las leyes no pueden tener efecto retroactivo, salvo en materia penal, cuando la nueva ley favorezca al delincuente” (Art.48)

**Según la República de Honduras (1982) Refiere:** “No podrá establecerse la prisión por deudas” (Art.49)

**Según la República de Centroamérica (1921) Refiere:**

Nadie puede ser obligado a declarar en causa criminal contra sí mismo, su cónyuge, ascendientes, descendientes, ni parientes, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. (Art 46-50)

Esta Ley interfiere en una política legal más estricta hacia los clientes morosos, haciendo más difícil la labor de recuperación del dinero, e incrementando el riesgo de pérdidas para la empresa ya que el cliente no se siente amenazado cuando no cancela en tiempo y forma sus facturas.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Para la realización de un análisis completo de esta investigación es necesario identificar toda variable que afecte directa o indirectamente el Crédito. Es importante conocer el proceso de venta, cobro, comportamiento de mercado y proceso de Reclutamiento y Selección que existe en la empresa para determinar el mejor proceso de investigación a realizar.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES



**Figura 13. Variables de Investigación**

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant



**Figura 14. Variables de Investigación**

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant

**Tabla 6. Operacionalización de las Variables**

CUADRO DE VARIABLES							
Objetivo General: Realización de un análisis financiero y selección de personal para el control del crédito con el fin de incrementar las utilidades de la compañía reduciendo el riesgo de pérdida por incobrabilidad.							
VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTAS	INSTRUMENTO
Análisis de Crédito	Riesgo de Incobrabilidad	Riesgo de pérdida del capital que invirtió una empresa al deudor.	Valor porcentual de incremento de cuentas incobrables	Controles de Administración y Ventas	Valor Monetario, Lps o \$	¿Cuál es el análisis ideal para controlar el riesgo considerando las variables que se deben tomar para el mismo?	Recopilación de Base de Datos
	Medición del Riesgo	Medición de la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. (Ezpeleta, 1993)	Porcentaje de Inversión vs Riesgo	Controles de Administración y Ventas	Valor porcentual 1-999%		Recopilación de Base de Datos
		Análisis de variables para determinar el riesgo a otorgar a cada deudor.	Historial en Días, Límite de Crédito en Dinero, Antigüedad en Años, Riesgo sectorial por Área, Estacionalidad del Año	Controles de Administración y Ventas	Historial en Días 1 -90 + días, Límite de Crédito en Dinero Lps o \$ . Antigüedad en Años 1- 50 Años Riesgo Sectorial, Zona Alto riesgo de delincuencia , Zona Bajo Riesgo de delincuencia Estacionalidad del Año Invierno, Semana Santa, Temporada baja, Temporada Alta		Recopilación de Base de Datos
Reclutamiento y Selección	Proceso de reclutamiento	Es el conjunto de pautas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. (Chiavenato, 2009, p.117)	Manual de reclutamiento de personal	Proceso de Selección y Reclutamiento en Administración y Ventas	Costo por contratación - Tiempo por cubrir	¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección adecuado para este rubro?	Entrevista a RRHH
	Proceso de selección	Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. (Chiavenato, 2009, p.137)	Manual de selección de personal	Proceso de Selección y Reclutamiento en Administración y Ventas	Tiempo medio de selección. Entrevistas de personal		Entrevista a RRHH

**Tabla 6. Operacionalización de las Variables**

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant



En el análisis profundo de un correcto criterio para la autorización de un crédito, se deben tomar ciertas variables en consideración para la correcta otorgación del mismo.

- A. Límite de Crédito
- B. Antigüedad del Cliente
- C. Estación o Temporada del Año
- D. Estudio del riesgo sectorial del mercado meta
- E. Historial de pago del cliente.
- F. Recurso Humano

A. **Límite de Crédito:** El límite de crédito es un análisis de su capacidad de compra y pago mensual, y establece un techo estadístico que se puede otorgar al cliente mensualmente.

B. **Antigüedad del Cliente:** La antigüedad del cliente demuestra la estabilidad y fortaleza del mismo ante cualquier riesgo externo colateral. Ayuda en el análisis del cliente tomándolo en consideración para el cálculo de su nuevo límite de crédito.

C. **Estación o Temporada del Año:** Se debe tomar en consideración el mes o estación del año ya que varía la venta y cobro del mismo de acuerdo a cada temporada, ya sea por motivos festivos o cultivos.

- D. **Estudio del riesgo sectorial del mercado meta:** Se debe realizar un estudio por sector del país ya que cada área representa un agrupamiento diferente de clientes y un diferente cálculo del riesgo.
- E. **Historial de pago del cliente:** Se debe considerar la variable de historial de pago del cliente ya sea con la empresa propia o buscando el historial en la central de riesgos de cada país. Este muestra la capacidad y compromiso del cliente con sus deudas.
- F. **Recurso Humano:** El personal de ventas, el cual es la primera fila que coordina con el cliente y la empresa, debe ser el correcto ya que de allí depende cuánto riesgo más se puede sumar a la ecuación. Si el personal de ventas no puede discernir entre un cliente de alto riesgo y un cliente que no, el factor se multiplica, al igual que si el personal de ventas desea realizar fraude con el cliente en contra de la empresa.

### 3.1.2 HIPÓTESIS

No se plantea hipótesis ya que no existe una correlación de variables. Sólo se describen.

## 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque determinado en la investigación es Mixta ya que se utiliza información cuantitativa estadística de las variables utilizadas para medir el riesgo y cualitativa en el área de recursos humanos, ejemplificando el método adecuado que debería la empresa ejecutar en su proceso diario de reclutamiento y selección.

Se aplicará el método inductivo debido a que se observará el proceso de reclutamiento y selección de personal actual para identificar los aspectos en el cual existen deficiencias en la empresa.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo no experimental ya que las variables que se toman en cuenta en la investigación no son manipuladas sino que se observan en su ambiente natural. El diseño de la investigación es transversal debido a la recolección de datos es en un solo momento tanto con la base de datos como con la entrevista y el propósito es describir las variables y su incidencia.

El tipo de Investigación es de tipo descriptivo porque ya que en el mismo se busca especificar las características, situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población para el análisis del departamento de Administración y Ventas es en base a dos sucursales de la Empresa Corporación Dinant, en las ciudades de Choluteca y Comayagua otorgación del riesgo en 2 diferentes métodos de análisis.

La base de datos de la Población de ambas sucursales está divididas de la siguiente manera:

Choluteca: 800 clientes

Comayagua: 900 Clientes

Mientras que en el Departamento de Recursos Humanos se identifica la Subgerencia de Recursos Humanos la cual está conformada por 7 Personas.

### **3.3.2 MUESTRA**

Para el Departamento de Administración y Ventas la muestra es el total de clientes recolectados de la base de datos del sistema Sap que utiliza la empresa para recolectar la venta, cobro y cartera.

El tipo de muestra para el Departamento de Recursos Humanos es no probabilística por juicio ya que se elige a la Subgerente del Departamento para entrevista, por ser ella la única autorizada para emitir opiniones.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis para esta investigación es:

1. La Base de Datos de Comayagua y Choluteca (1700 Clientes)
2. La Subgerente de Recursos Humanos

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta de este estudio:

1. **Cartera, Venta y Cobro:** en Dólares (\$)
2. **La antigüedad:** en datos numéricos positivos.
3. **La estación del año, riesgo sectorial y recursos humanos:** son en datos determinados.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

Se utiliza la técnica de entrevista, la cual es en profundidad, estructurada y dirigida, para obtener la información cualitativa precisa de las debilidades existentes en el proceso actual de reclutamiento y selección de recursos humanos. La misma está dirigida a la Subgerente del Departamento de Recursos Humanos de la zona centro de Corporación Dinant S.A. de C.V. para revisar el proceso actual de reclutamiento y selección, y así identificar las debilidades que existen y plantear un nuevo proceso para mitigar estas mismas.

La entrevista consta de 12 preguntas abiertas dirigidas a identificar el procedimiento actual de reclutamiento y selección que utiliza la empresa de Corporación Dinant con el fin de identificar las debilidades que existen y oportunidades de mejora para así plantear un nuevo proceso.

## **Gerencia del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional**

### **Corporación Dinant, S.A. de C.V.**

1. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal que utiliza actualmente su empresa?
2. De acuerdo al rubro de su empresa y en base a sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?
3. En base a su experiencia, ¿qué tipo de reclutamiento es más habitual: interno o externo?  
¿Por qué?
4. ¿Cuál es el procedimiento de selección en Corporación Dinant? ¿Cuál es ese detalle que un seleccionador de personal nunca debe pasar por alto?
5. ¿Qué documentos o requisitos mínimos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el puesto en los siguientes departamentos: Departamento de Ventas y Departamento de Crédito?
6. ¿Qué tipo de perfiles son los que más demandan o solicitan en estos departamentos?
7. ¿Existe un perfil de empleado de Dinant?
8. ¿Es habitual pedir referencias a las anteriores empresas del candidato?
9. Al momento de incorporarse a un nuevo trabajo, ¿Qué recomienda a los empleados o colaboradores?
10. ¿Tienen una base de datos en la cual los candidatos pueden llenar la solicitud de empleo vía internet?
11. ¿Qué recomendaciones o consejos daría a quien está en búsqueda activa de empleo?

12. Existe actualmente un plan de carrera en la empresa, ¿Cuáles son las fuentes de motivación de los empleados?

### **3.4.2 INSTRUMENTOS**

Para el Departamento de Administración y Ventas, la información es recopilada a través de la base de datos de la empresa Corporación Dinant. Esta información está dirigida a identificar el comportamiento de las variables a analizar con el fin de identificar su desempeño en base a cada método de análisis de crédito aplicado.

La información resultante de la base de datos es consolidada en el siguiente esquema.

1. Distribuidora/localidad
2. Canal de venta
3. Supervisor de Ventas
4. Ruta
5. Cliente
6. Saldo del Cliente.

Se resume en una tabla la cual demuestra la mora del cliente agrupado en rangos específicos.

1. No vencido
2. 0-30 días vencidos
3. 31-60 días vencidos
4. 61-90 días vencidos

5. +90 días vencidos
6. Total cartera

Este desglose ayuda a poner una alerta en la migración de saldos de cada ruta para un seguimiento estricto y control del mismo. La información es analizada en base a la recopilación estadística de las variables y según su rango de mora, variación semanal en base a ruta y supervisor. Se utiliza la fórmula de cartera sana descrita a continuación:

$$= (\text{No Vencido} + 0-30) / \text{Total Cartera} = \% \text{ Cartera Sana.}$$

Se toma en cuenta el rango de 0- 30 en el análisis ya que los clientes no cancelan su deuda en los días de crédito prefijados, siempre utilizan unos cuantos días más para cancelar la deuda, pero esto no implica un riesgo de cartera por incobrabilidad. Cuando el cliente ya llega al rango de 31-60 hasta +90 días, esto si representa un alto riesgo, y no es considerada como un monto dentro de la cartera sana.

### **3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN**

#### **Base de Datos**

Los datos son consolidados en base a la recopilación de la información de la cuenta por cobrar de cada localidad, utilizando la base de datos y su progreso semanal y mensual del mismo. Se consolida la cuenta por cobrar en diferentes rangos para su mejor análisis del mismo.



Canal de Venta	Rangos de Vencimiento					Mas de 90	Total Vencido	Total Cartera	% Cartera
	No Vencido	0-30	31-60	61-90					
Mayoreo	\$ 6,916	\$ 2,979	\$ 1,130	\$ 210	\$ 302	\$ 4,621	\$ <b>11,537</b>	86%	
Detalle	\$ 461	\$ -29	\$ 1	\$ 19	\$ 17	\$ 8	\$ <b>469</b>	92%	
Semi Mayoreo	\$ 573	\$ 450	\$ 50	\$ 8	\$ 26	\$ 535	\$ <b>1,108</b>	92%	
Supermercados	\$ 2,066	\$ 651	\$ 176	\$ 87	\$ 105	\$ 1,019	\$ <b>3,085</b>	88%	

**Figura 15. Resumen de Cartera por Canal**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

#### **Ventajas:**

- Información precisa de cada operación
- Evolución del progreso semanal durante el mes.
- Cero costos por estudio
- Mayor rapidez en la obtención de datos
- Es posible corregir directamente si el experimento no es seguido de acorde a lo establecido.

Los datos son analizados en base a una consolidación de la cuenta por cobrar en rangos en el período de tiempo estudiado. El resultado cuantitativo de cada período es registrado y analizado para la obtención de un resultado final satisfactorio.

La entrevista es validada por 3 asesores:

- Metodológico
- Temático
- Especialista en el Tema

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Como fuente primaria se utilizó la siguiente información:

- Base de datos: Información del Sistema SAP que contiene la Venta, Cartera y Cobro de las sucursales de estudio de Corporación Dinant.
- Entrevista con Recursos Humanos: Se recopiló la información del proceso actual de Reclutamiento y Selección de personal con una entrevista realizada al Subgerente de Recursos Humanos.

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

- Libros de Texto
- Páginas Web
- Leyes
- Artículos Digitales
- Políticas de Corporación Dinant

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

La información recolectada del análisis, corresponde a información estadística de la cuenta por cobrar de 2 localidades utilizadas como muestra, por lo cual se comparó la implementación de un diferente análisis del riesgo.

Muchas empresas realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma empírica, arriesgándose a contratar el recurso humano no adecuado. También, se realizó un análisis en el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., con el objetivo de mejorar la obtención del personal, tanto en el área de Ventas como Administración, clave para el seguimiento de la cuenta por cobrar y así recuperar la inversión de dinero que la compañía arriesgó con cada cliente, como de establecer medidas clave para el control del riesgo, respectivamente.

### **4.1 RESULTADOS**

#### **4.1.1 BASE DE DATOS**

En base a la información recolectada de la base de datos de Corporación Dinant, las siguientes variables fueron analizadas:

- 1. Total Venta**
- 2. Total Cartera**
- 3. Total Cobro**
- 4. Porcentaje de Cartera Sana**

## 5. Cantidad de Clientes

Se recolectó información estadística de 7 meses.

<b>Muestra 1:</b>	<b>Muestra 2:</b>
Se implementó el nuevo análisis del riesgo crediticio	Análisis anterior del riesgo crediticio.
Cantidad de Clientes: 800	Cantidad de Clientes: 900
Promedio de Venta: \$172,582	Promedio de Venta: \$132,933
Promedio de Cartera Total: \$174,649	Promedio de Cartera Total: \$139,430
Promedio de Cobro: \$177,989	Promedio de Cobro: \$137,690
Promedio de % Cartera Sana: 89%	Promedio de % Cartera Sana: 85%

**Tabla 7. Resumen de Resultado de Muestras**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

La información recolectada de ambas muestras tomó en consideración las variables. Se tomó en cuenta la venta ejercida, la cartera generada de esta venta y la recopilación por cliente de la cuenta por cobrar vencida en ambas muestras en un transcurso de 7 meses.

Se implementaron diferentes análisis del riesgo:

1. Teoría implementada para la investigación. (Muestra 1)
2. La estrategia actual de liberación del riesgo. (Muestra 2)

### Muestra 1

Período	Venta	Cartera	Cobro	% Cartera
				Sana
Enero	\$ 153,846	\$ 169,604	\$ 167,786	78%
Febrero	\$ 141,892	\$ 147,968	\$ 159,885	88%
Marzo	\$ 167,770	\$ 169,579	\$ 158,529	89%
Abril	\$ 182,822	\$ 182,277	\$ 195,278	91%
Mayo	\$ 180,245	\$ 184,729	\$ 181,974	91%
Junio	\$ 184,121	\$ 179,468	\$ 189,488	90%
Julio	\$ 197,375	\$ 188,916	\$ 192,985	93%
Promedio	\$ 172,582	\$ 174,649	\$ 177,989	89%

**Tabla 8. Resumen de Resultados Muestra 1 - Cholteca**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

En este resumen se analizó la Venta, Cartera y Cobro de La Muestra 1 el cual representa a Cholteca, para estudiar su comportamiento mes a mes.

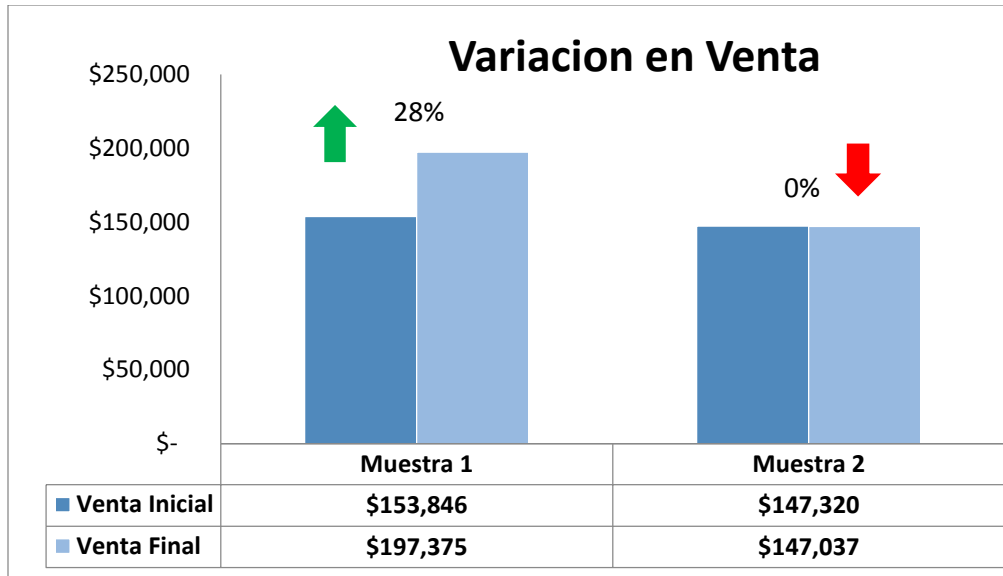
## Muestra 2

Período	Venta	Cartera	Cobro	% Cartera
				Sana
Enero	\$ 147,320	\$ 154,567	\$ 168,249	83%
Febrero	\$ 115,969	\$ 164,356	\$ 140,069	82%
Marzo	\$ 120,582	\$ 149,772	\$ 109,707	85%
Abril	\$ 134,173	\$ 138,745	\$ 125,673	84%
Mayo	\$ 140,784	\$ 129,744	\$ 132,467	85%
Junio	\$ 124,665	\$ 118,061	\$ 137,210	87%
Julio	\$ 147,037	\$ 120,766	\$ 150,457	88%
Promedio	\$ 132,933	\$ 139,430	\$ 137,690	85%

**Tabla 9. Resumen de Resultados de Muestra 2 - Comayagua**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

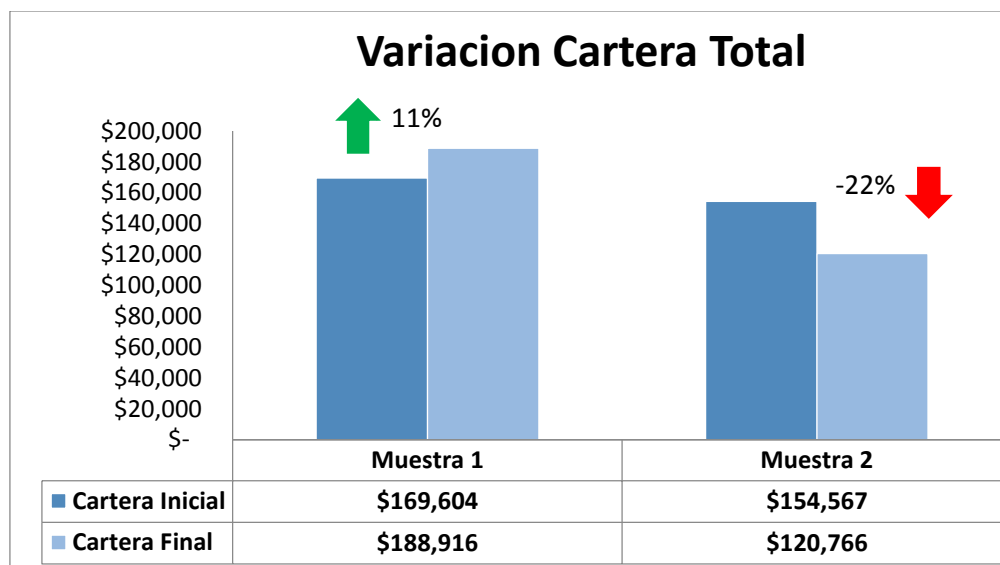
En este resumen se analizó la Venta, Cartera y Cobro de La Muestra 2 el cual representa a Comayagua, para estudiar su comportamiento mes a mes.



**Figura 16. Resumen de Variación de Venta**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

La venta es analizada mensualmente para determinar su crecimiento/desarrollo, o su tendencia ascendente o descendente. Esto para posteriormente concluir sí el análisis es beneficioso para la empresa o éste genera una menor venta y una menor utilidad, aun utilizando un mayor rango de vencimiento de la cuenta por cobrar. Al final se analiza la venta de ambas muestras y su iniciación y finalización en el estudio.

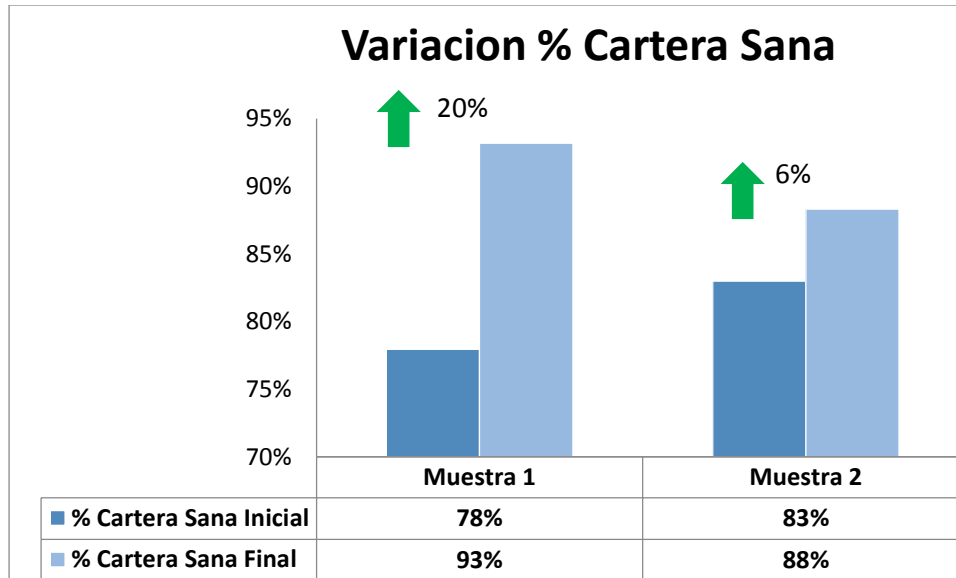


**Figura 17. Resumen de Variación de Cartera Total**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

Este dato indica si la implementación de la nueva teoría, genera una reducción o aumento importante de la cuenta por cobrar. Al final se analiza el total de cartera de ambas muestras y su iniciación y finalización en el estudio. La Cartera es el principal elemento de análisis, éste genera el dato más importante de análisis de desarrollo, tendencia, evolución y consecuencia de cada acción e implementación. Se recopiló la información del resultado mensual de cada muestra con respecto a su cuenta por cobrar.

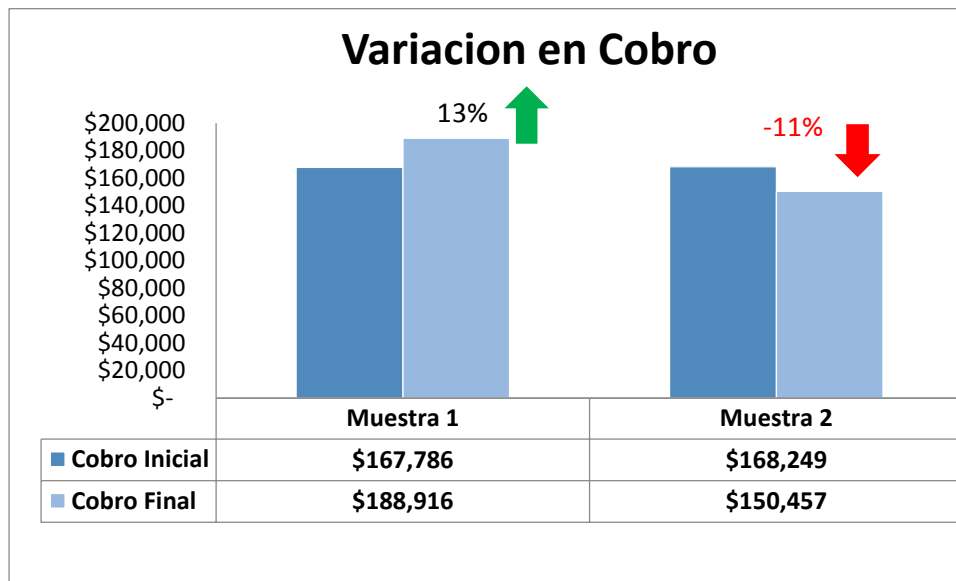




**Figura 18. Resumen de Variación de Porcentaje de Cartera Sana**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

El porcentaje de Cartera Sana indica la cantidad de cartera con más probabilidad de ser recuperada. Al final se estudia cómo comenzó y como finalizó el porcentaje de cartera sana de cada muestra.



**Figura 19. Resumen de Variación de Cobro**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

Un análisis del cobro es fundamental para determinar si el líquido invertido se está recuperando en una mayor o menor cantidad mensualmente, de acuerdo a cada estrategia implementada en cada una de las muestras. En este resumen observamos el cobro al principio del estudio y al final de cada muestra.

#### **4.1.2 ENTREVISTA**

La información fue proporcionada directamente por el responsable del reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos a través de una entrevista, se obtuvo los siguientes resultados:

- La persona responsable del reclutamiento y selección no posee amplios conocimientos para realizar un buen reclutamiento y selección de personal, por lo que posiblemente no elija al candidato adecuado para cubrir la vacante.
- El Departamento de RRHH, utiliza fuentes externas para reclutar al personal, utilizando como canales el uso de anuncios en periódicos, publicación de vacantes vía internet por medio de computrabajo, tecloloco y redes sociales.
- Asimismo, el reclutamiento se hace a través de recomendaciones de los mismos empleados de la empresa, los cuales siguen el mismo procedimiento que los demás postulantes.

- Una vez seleccionados los postulantes, se les notifica vía teléfono para presentarse a una entrevista única junto con los requisitos documentales de antecedentes penales, examen médico y hoja de vida.

Considerando la importancia que representa para la empresa el hecho de reclutar y seleccionar personal altamente calificado, se puede concluir que el Departamento de RRHH no utiliza las técnicas y procedimientos que le permitan seleccionar el recurso humano idóneo para cubrir u ocupar un puesto de manera eficiente.

De acuerdo a los resultados planteados se puede establecer el análisis siguiente:

### **Reclutamiento**

El Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de Corporación Dinant, toma en consideración los siguientes aspectos:

1. La disponibilidad externa de Recursos Humanos
2. Recomendaciones de los empleados de la empresa



**Figura 20. Canales de Reclutamiento**

Fuente de elaboración propia - Chiavenato

**Requisitos que deben llenar los postulantes:**

- Ser mayor de 18 años de edad
- Sexo indiferente
- Licenciado en Administración de Empresas (Dpto. de Administración)
- Bachillerato aprobado (Dpto. de Ventas)
- Licencia pesada
- Facilidad de expresión verbal
- Buena presentación
- Trabajo en equipo
- Habilidad para relacionarse

- Trabajo bajo presión

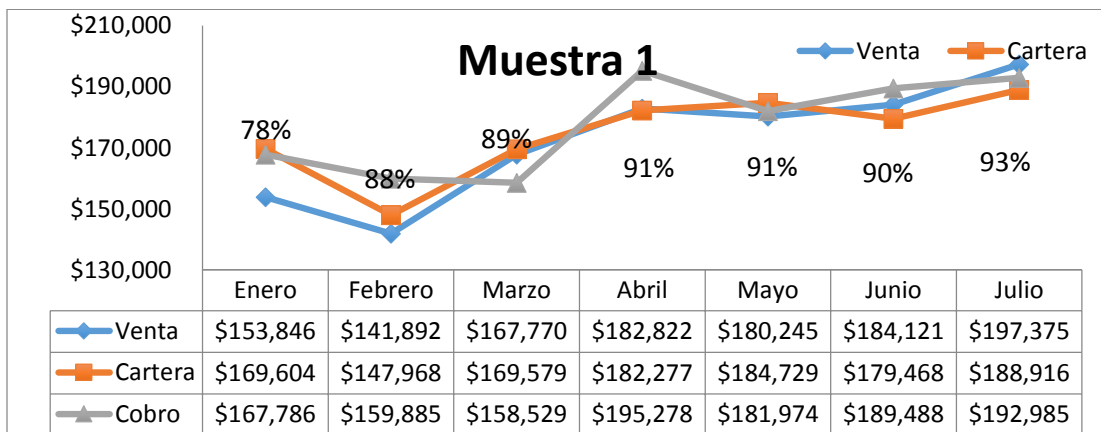
### Selección de Personal

Los postulantes que llenen los requisitos son notificados para presentarse a una entrevista única con la finalidad de detectar los aspectos más visibles del candidato en relación a los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

En dicha entrevista, RRHH informa acerca de la naturaleza del trabajo, funciones, jornada de trabajo, remuneración ofrecida, prestaciones y beneficios, a fin de que el candidato decida si pretende continuar con el proceso. Si es así, se pasa a la etapa final, la contratación.

## 4.2 ANÁLISIS GENERAL

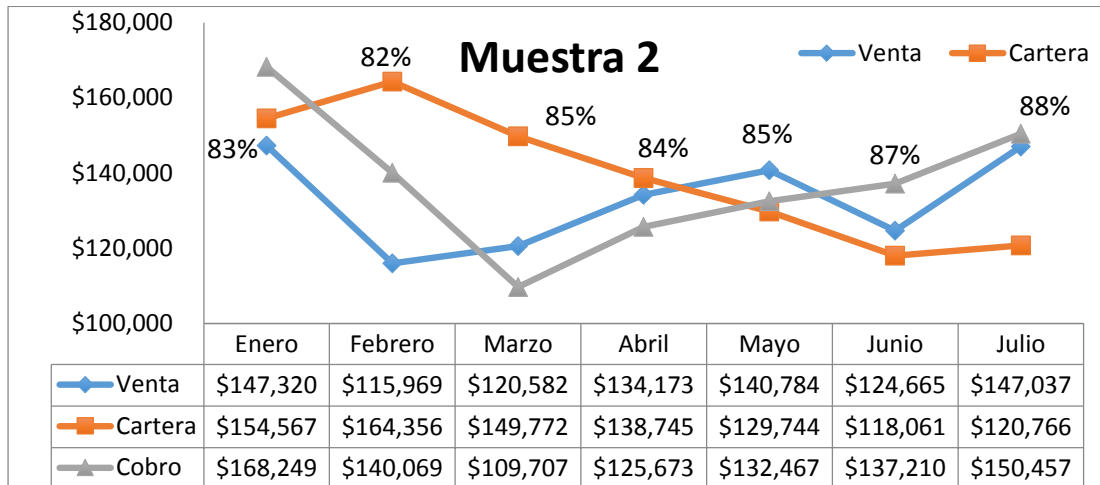
En base a la información recolectada, se puede observar que en cada una de las Muestras varía la cartera, cobro, cartera sana y su crecimiento en venta.



**Figura 21. Resumen Comparativo de Muestra 1 - Choluteca**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

Se puede observar que en la **Muestra 1**, en donde se aplicó una nueva forma de análisis de riesgo, su crecimiento fue favorable en todo aspecto. La venta incremento, el cobro incremento y la cartera total incremento de una manera sana y recuperable.



**Figura 22. Resumen Comparativo de Muestra 2 - Comayagua**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

Con respecto a la **Muestra 2**, donde permaneció el método anterior de análisis, se observó una cartera deteriorada, un cobro que disminuyó y una venta que nunca incrementó.

Relación de Datos	Muestra 1	Muestra 2
Venta Inicial	\$ 153,846	\$ 147,320
Venta Final	\$ 197,375	\$ 147,037
% Incremento	28%	0%
Cartera Inicial	\$ 169,604	\$ 154,567
Cartera Final	\$ 188,916	\$ 120,766
% Incremento	11%	-22%
% Cartera Sana Inicial	78%	83%
% Cartera Sana Final	93%	88%
% Incremento	20%	6%
Cobro Inicial	\$ 167,786	\$ 168,249
Cobro Final	\$ 188,916	\$ 150,457
% Incremento	13%	-11%

**Tabla 10. Resumen General de Muestras.**

Fuente de elaboración propia – Corporación Dinant

Haciendo un comparativo en relación a ambas muestra y métodos de análisis de riesgo, se puede afirmar que el **Método 1** de análisis de riesgo, es muy superior en todo aspecto al método anterior. La venta incrementó un 28%, la cartera un 11%, el porcentaje de cartera sana aumentó un 20% y el cobro un 13%.

En el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de Corporación Dinant se pudo detectar los siguientes problemas:

### **Reclutamiento de Personal**

1. No existe un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo.
2. El personal no posee los conocimientos necesarios en técnicas de Recursos Humanos.
3. No exigen requisitos legales tales como antecedentes penales y examen médico.
4. No realizan anuncios en las universidades que ofrecen las carreras de Administración de Empresas y de Negocios.
5. No existe una base de datos de los postulantes y candidatos de entrevistas anteriores.
6. Carece de un formato de solicitud de empleo.

### **Selección de Personal**

1. No se realizan pruebas de idoneidad para evaluar y analizar la compatibilidad entre los postulantes y los requerimientos del puesto.
2. En la entrevista de selección no se formulan con anticipación las preguntas (no estructurada) que conlleven a obtener una mejor perspectiva acerca del entrevistado, dando pie a un bajo grado de confiabilidad, ya que no hay evaluación que determine la veracidad de la información del entrevistado.
3. No se realiza una verificación de datos ni se exigen referencias laborales que describan la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.



4. Al existir únicamente una entrevista, se limita la posibilidad de contratar a personas con alto nivel de conocimientos en el cargo a desempeñar, ya que se contrata en el momento en que el entrevistador y el entrevistado están de acuerdo con la información intercambiada durante dicha entrevista.
5. La empresa termina contratando al personal no adecuado, debido a que se omiten muchos de los requisitos del proceso que son importantes para la selección de personal con alto nivel de conocimientos y habilidades en el área, así como capacidad de un mejor desempeño.
6. En puestos de alta rotación (Ventas) no se exige una prueba de polígrafo para reducir los despidos por fraude y robo a la empresa.

### **4.3 HALLAZGOS**

#### **Rentabilidad en Entregas**

Un hallazgo encontrado fue una reducción en los gastos por entregas a clientes. En la actualidad las entregas se conglomeran en los camiones en base a cantidad de pedidos por ruta. Entre más pedidos se realicen, más rentable es el pago a las personas encargadas de las entregas, en este caso es un servicio tercerizado. Con el aumento de las ventas, los pedidos diarios aumentaron y las rutas se llenaron más de pedidos. El cual se mantuvo el costo de flete en un 2.5% del total de venta enviada.

**Tabla 11. Gasto Mensual de Fletes**

<b>Gasto Mensual sobre Flete</b>			<b>% GASTO FLETE / VENTA</b>		
Mes	Muestra 1	Muestra 2	Mes	Muestra 1	Muestra 2
Enero	\$ 3,634	\$ 3,610	Enero	2.36%	2.45%
Febrero	\$ 3,001	\$ 4,758	Febrero	2.11%	4.10%
Marzo	\$ 4,098	\$ 3,852	Marzo	2.44%	3.19%
Abril	\$ 3,439	\$ 3,590	Abril	1.88%	2.68%
Mayo	\$ 3,702	\$ 3,522	Mayo	2.05%	2.50%
Junio	\$ 3,377	\$ 2,192	Junio	1.83%	1.76%
Julio	\$ 4,304	\$ 3,418	Julio	2.18%	2.32%
<b>Promedio</b>	<b>\$ 3,651</b>	<b>\$ 3,610</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.12%</b>	<b>2.72%</b>

Fuente de Elaboración Propia – Corporación Dinant

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de realizado los análisis e investigaciones, y según los resultados obtenidos del estudio se obtuvieron las siguientes Conclusiones y Recomendaciones.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. De acuerdo al análisis que se realizó se determinó que el riesgo crediticio es uno de los más importantes procesos que están actualmente subvaluados y es fundamental para toda empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo. Es muy importante analizar el riesgo que se debe otorgar con cada cliente de acuerdo a un proceso de evaluación de variables que reducen el riesgo en cada uno de ellos. La reducción del riesgo crediticio incrementará la utilidad de la empresa, ya que reducirá el gasto por incobrabilidad, incrementará las ventas y los días de recuperación de cartera se disminuirá lo que dará por resultado que se recuperará en menor tiempo el dinero invertido en cada cliente.

2. Según la evaluación de la empresa muestra, no existe una política legal de créditos que cuide los intereses de la empresa de acuerdo a políticas específicas de riesgo por cliente. El riesgo forma parte de una inversión planificada y su evaluación correcta del mismo se ha convertido en una necesidad en estos últimos años ya que se depende del correcto retorno del mismo a la empresa. La reducción de la pérdida por incobrabilidad es un gasto que se debe evitar y reducir en toda empresa, y es por ende la importancia de este análisis e implementación del mismo.

3. En base al estudio y análisis desarrollado en Corporación Dinant se concluyó que la misma carece de las técnicas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección de personal, limitando la elección de candidatos adecuados para el puesto.

4. A través del análisis, se le facilitará a la empresa establecer las propuestas como un plan de mejora, atacando las deficiencias detectadas aumentando así las oportunidades de contratar recurso humano altamente calificado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Es importante la implementación de un análisis de riesgo por cliente que determine la adecuada inversión que se puede otorgar a cada cliente. Una categorización de clientes es importante para establecer los indicadores del riesgo que representa cada uno de ellos.

2. Se debe crear una política de créditos para un correcto seguimiento y control de cada una de las políticas y límites que se deben de seguir en la otorgación del riesgo. La administración y otorgación del riesgo se organizará con un método superior de segmentación y análisis de clientes dando por hecho el correcto riesgo para cada cliente el cual la empresa puede someterse.

3. Se recomienda que el responsable del proceso de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de Corporación Dinant, implemente el plan de mejoras contenido en el presente análisis, por medio del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

4. Se propone una estructura de entrevista, prueba psicométrica y un formato de solicitud de empleo.

## **CAPÍTULO VI, APLICABILIDAD**

De acuerdo a las conclusiones y recomendaciones presentadas previamente y considerando los beneficios que se pueden obtener de acuerdo a los resultados de la investigación, a continuación se propone el plan de acción a implementar con el fin de controlar el riesgo del crédito y mejorar el proceso de reclutamiento y selección en una empresa distribuidora de productos alimenticios.

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

El nuevo proceso de Análisis de Riesgo, Reclutamiento y Selección de personal busca el mejoramiento continuo de la Empresa en relación a su venta, cobro y utilidad. El resultado esperado es la reducción de la pérdida por incobrabilidad y un incremento en ventas, realizando un análisis del riesgo de acuerdo a la capacidad de cada cliente, tomando en cuenta un estudio de las variables que se deben considerar, a la vez se muestra el beneficio que trae esta teoría a la empresa. El resultado esperado en el proceso de reclutamiento y selección de personal es contar con el recurso humano adecuado en los Departamento de Administración y Ventas para reducir la incobrabilidad.

### **6.2 OBJETIVOS**

Objetivo General: Crear un nuevo programa de Análisis de Riesgo, Reclutamiento y Selección de Personal con el objetivo de incrementar el desempeño de los departamentos de Administración, Ventas y Recursos Humanos.

## **6.3 POBLACIÓN BENEFICIADA**

La población beneficiada de la aplicación de este nuevo método de Análisis de Riesgo, Reclutamiento y Selección de Personal, es el área de la Zona Centro del país, incluyendo, Tegucigalpa, Comayagua, Danlí, Choluteca y Olancho.

### **6.3.1 PRESUPUESTO**

El costo beneficio de esta propuesta presenta mínima variación del gasto actual, no representa un costo extra significativo ya que se utilizarán los recursos existentes, con una orientación diferente.

El costo de oportunidad que esta capacitación afecta es la siguiente:

- a. Costo promedio diario Lempiras por responsable (1 día) que estará involucrado en la capacitación más gasto de kilometraje por transporte hacia la sede central para recibir la capacitación.
- b. Promedio de 2,000 Lempiras por persona \* 4 = 8,000.
- c. Adicionalmente, se incurría en gastos por almuerzo y snack, por un total de 2,000 Lempiras más.
- d. Gasto total de capacitación: 10,000 Lempiras
- e. Beneficio: reducción de 1/3 del riesgo de pérdida de cada cartera en los siguientes 3 meses.

Se iniciarán capacitaciones en las localidades centrales, para el uso de esta nueva herramienta de análisis del riesgo y control del mismo. La información para el seguimiento del control de la operación será recopilada del sistema actual y se realizarán nuevos tipos de reportes.

En el caso de Recursos Humanos, la empresa no incurrirá en ningún gasto para realizar la implementación del nuevo Proceso de Reclutamiento y selección, sólo se realizará cambios en el procedimiento actual.

### **6.3.2 UNIDAD EJECUTORA**

#### **ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

Estos análisis a continuación deberán ser realizados por el encargado de la sucursal y/o jefe de crédito, supervisado y aprobado por el Gerente de Operaciones de la Región.

**a) Límites de Crédito:** La revisión de los límites de crédito se realiza en base al consolidar todos los clientes por canal, promediando la venta y cobro de los últimos 6 meses y agregando un porcentaje de crecimiento de acuerdo a cada localidad. Se propone realizar esta actividad cada 6 meses.

- Promedio de Venta (6 meses) + Promedio de Cobro (6 meses) / 2 x 30% de crecimiento

acuerdo al País → 30%

Cliente	Limite Credito	Monto Cartera	Cartera Vencida	Venta	Cobro	Venta - Cobro	Prom Venta/Cobro	Crecimiento 30%	Limite según formula	Record de Pago	Valor del Pedido
				Prom. Venta Mes	Prom. Cobro Mes	Diferencial					
GODOFREDO CARRASCO	263,670	363,077	0	164,293	145,895.63	18,397.57	173,706	52,112	225,900	35 días	6,340
GODOFREDO CARRASCO	263,670	363,077	0	164,293	145,895.63	18,397.57	173,706	52,112	225,900	35 días	47,505
OSCAR ARMANDO CARCAM	154,570	30,679	0	94,138	96,973.67	(2,836.05)	107,022	32,107	139,200	21 días	243,628
Esther Duarte	1,500	0	0	4,038	3,366.72	671.06	4,147	1,244	5,400	16 días	5,322
JOSE ANGEL CHAVARRIA	23,980	14,001	0	15,022	18,133.74	(3,111.83)	18,567	5,570	24,200	13 días	38,237
ISABEL OSORTO	39,100	30,167	0	25,282	25,750.19	(468.12)	28,578	8,573	37,200	21 días	46,627
PULPERIA STAR LIGHT	1,500	0	0	3,147	2,515.43	631.86	3,171	951	4,200	19 días	6,893
MAXIMINA PADILLA (CONT)	1,500	0	0	4,853	5,073.26	(220.13)	5,559	1,668	7,300	0 días	2,604
Jorge Luis Sanchez Escal	3,000	0	0	2,421	2,481.64	(60.28)	2,746	824	3,600	17 días	3,803
NELSON RENE ORTIZ	4,900	6,934	0	3,515	3,801.85	(286.45)	4,098	1,229	5,400	37 días	5,978

**Figura 23. Análisis de Limite de Crédito**

Fuente de elaboración Corporación Dinant

**b) Segmentación de Clientes:** Una vez agrupados los clientes con sus respectivos límites de crédito, se agrega el promedio de mora de cada pago y se segmenta en tipos de clientes. Se propone realizar esta actividad cada 6 meses.

- a) Cliente A: Cliente con promedio de pago en el rango 0-15 días vencidos.
- b) Cliente B: Cliente con promedio de pago en el rango de 15-30 días vencidos.
- c) Cliente C: Cliente con promedio de pago en el rango de 31- 60 días vencidos.
- d) Cliente D: Cliente con promedio de pago en el rango de 61 días en adelante.

Se propone analizar cheques devueltos y agruparlo en estas categorías en base a su riesgo de crédito independientemente de su promedio de pago en días de mora.

**Clase A:** 0 en el transcurso de 6 meses.



**Clase B:** 1-2 en el transcurso de 6 meses.

**Clase C:** 3-4 en el transcurso de 6 meses.

**Clase D:** 5+ en el transcurso de 6 meses.

**Autorización del Riesgo:** La autorización del riesgo debe ser analizada en base a todas las variables en consideración.

1. Límite de Crédito
2. Antigüedad del Cliente
3. Estación o Temporada del Año
4. Estudio del riesgo sectorial del mercado meta
5. Historial de pago del Cliente.

**Pasos para analizar el riesgo a otorgar al cliente:**

1. Revisar la Categoría y Clase de Cliente.
2. Analizar la cartera actual del cliente.
3. Revisar su Límite de Crédito.
4. Revisar el vencimiento actual de las facturas.
5. Analizar su historial de pago del Cliente.
6. Analizar su promesa de Pago, (cheques posfechados).
7. Autorizar el nuevo riesgo a otorgar.
8. Verificar el sobre giro del límite de Crédito.

En situaciones específicas de clientes pequeños en el caso de semi-mayoreo se realiza una fórmula sencilla para determinar el riesgo que se puede otorgar a estos clientes.

$$\text{(Última Factura / Días de Mora (último pago)) x 15}$$

Se utiliza la última factura, en este caso por ejemplo si era 3,000 Lempiras y pagó a 45 días de mora. Días de crédito autorizados para el canal (15)

$$3,000 / 45 \times 15 = \text{Nueva autorización de Riesgo 333 Lempiras.}$$

En todo caso el pedido mínimo para este canal es de 500 Lempiras por el cual pasaría a contado o sería el cliente descartado.

### **Controles para la ejecución de la propuesta**

Semanalmente se envía el resumen de cartera por localidad, canal, ruta y cliente. Se maneja un seguimiento de cada canal y su progreso de recuperación en cartera sana y saldos vencidos. Mensualmente se envía un resumen del resultado del mes y se analiza la variación con respecto a los meses pasados, incluyendo un resumen por cada responsable de la cartera del 80/20 de sus clientes con alto riesgo y las observaciones de recuperación del mismo.

Diariamente cada riesgo nuevo de cada cliente es supervisado y aprobado en una escalera de autorizaciones en base a su porcentaje de sobre giro del límite de crédito. Si el cliente maneja un límite de 100 y la cartera actual es de 80 y el nuevo pedido es de 70, se sobregira el límite de crédito un 50% por el cual deberá ser aprobado por contralores financieros, gerentes de país y contralores de cartera del canal, para así verificar si están de acuerdo con esta otorgación del riesgo.

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, deberá realizar cambios al proceso de reclutamiento y selección de personal, considerando los aspectos siguientes:

- a) Elaborar un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo.- Esto permite contar con una buena planificación de recursos humanos, contratando personal altamente calificado que se desarrolle de manera eficaz en el puesto de trabajo y que se identifique con la empresa y sus objetivos organizacionales.
- b) Crear una base de datos del personal entrevistado anteriormente.- Dando acceso a la información de los candidatos con mayor rapidez.
- c) Hacer anuncios en las universidades que ofrezcan la carrera de Administración de Empresas y de Negocios.- Con el propósito de disminuir los costos en otros anuncios e incrementar la posibilidad de contratar personal adecuado.
- d) Reclutar personal con formación en Administración de Empresas y de Negocios, en el área de Administración o bien que posea conocimientos y experiencia mínima de 1 a 3 años para el Departamento de Ventas.- Contar con personal calificado en estas áreas es vital para la empresa ya que se reduce la perdida por incobrabilidad por una mala otorgación de un crédito debido a una mala administración del riesgo por parte del personal de ventas y/o administración.

- e) Exigir que los reclutados presente cartas de recomendación de trabajos anteriores, antecedentes penales y examen médico.- Las cartas de recomendación permiten conocer si los candidatos poseen un nivel de experiencia en el área; los antecedentes penales reflejan la conducta de la persona y posibles actos delictivos, conociendo qué tan confiable es el individuo que se contrate; y, el examen médico da a conocer el estado de salud del postulante para evitar consecuencias con respecto a una enfermedad contagiosa o bien disminuir extensas ausencias laborales por problemas de salud.
  
- f) Planificar de forma anticipada la entrevista a desarrollar.- Esto facilitará al entrevistador obtener la información necesaria que más le interese acerca del entrevistado.
  
- g) Elaborar un formato de solicitud de empleo.- Es fundamental ya que es la base del proceso de selección, sentando una base en todos los pasos subsiguientes de dicho proceso.
  
- h) Realizar pruebas de idoneidad.- Estas permiten evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, facilitando al responsable de Recursos Humanos en seleccionar a la persona adecuada para desempeñarse en el puesto.

## **6.4 PROCESO DE APLICACIÓN DE PROPUESTA**

### **6.4.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

A continuación se presenta el proceso a seguir para la correcta implementación de la nueva teoría de análisis del riesgo crediticio y su correcto uso y seguimiento por parte de los responsables de cada localidad.

1. Capacitación de autorización y liberación del riesgo.
2. Revisión de límites de crédito.
3. Segmentación de clientes por categoría y clase.
4. Implementación de nueva estrategia.
5. Seguimiento y control.
6. Análisis de rentabilidad.

#### **Capacitación de Autorización y Liberación del Riesgo**

Se realizará una capacitación acerca la nueva estrategia de liberación y autorización del riesgo a todos los encargados y responsables del mismo en cada una de sus localidades.

Variables importantes de la estrategia:

1. Límite de Crédito

2. Antigüedad del Cliente
3. Estación o Temporada del Año
4. Estudio del riesgo sectorial del mercado meta
5. Historial de pago del Cliente.

### **Planteamiento de Estrategia**

Se realizará el planteamiento de la estrategia y la importancia de cada una de estas variables. Se establecerá los lineamientos necesarios para llevar a cabo la nueva estrategia. Se planteará cada uno de los puntos que se deben llevar a cabo, y cómo debe de ser ejecutado, tanto la operación diaria como el seguimiento y control para su supervisión de resultados.

### **Revisión de límites de crédito**

El primer paso es la revisión de los límites de crédito autorizados para cada cliente de acuerdo a los días de crédito autorizados por cada uno de los canales de venta.

1. Realizar descarga de base de datos de clientes y agrupar por Canal de Venta.
2. Agregar la Venta y Cobro de los últimos 6 meses, desglosado por mes. Incluyendo los meses que no hubo movimiento.
3. Agregar los días de crédito autorizado para cada localidad.
4. Agregar porcentaje de crecimiento por localidad.

5. Realizar resumen de la reducción o aumento del riesgo por límite de crédito para su aprobación.

### **Segmentación de Clientes por Categoría**

Una vez que el análisis de límite de crédito fue autorizado, se procede a agregar la mora promedio de cada uno de los pagos realizados mensualmente. Y se clasifican los clientes en base a su promedio de mora de los últimos 6 meses.

- a) Cliente A: Cliente con promedio de pago en el rango 0-15 días vencidos.
- b) Cliente B: Cliente con promedio de pago en el rango de 15-30 días vencidos.
- c) Cliente C: Cliente con promedio de pago en el rango de 31- 60 días vencidos.
- d) Cliente D: Cliente con promedio de pago en el rango de 61 días en adelante.

Adicionalmente, se debe analizar el historial de *cheques devueltos* y agruparlo en estas clases de clientes, en base a su riesgo de crédito independientemente de su promedio de pago en días de mora.

**Clase A:** 0 en el transcurso de 6 meses.

**Clase B:** 1-2 en el transcurso de 6 meses.

**Clase C:** 3-4 en el transcurso de 6 meses.

**Clase D:** 5+ en el transcurso de 6 meses.

## **Implementación de Nueva Estrategia**

La implementación de la nueva estrategia comienza cuando todo el personal encargado de realizar la tarea esté preparado para desempeñarla, se debe realizar una organización completa de la cuenta por cobrar en clases y categorías de riesgo. A partir de la implementación se estará revisando y retroalimentando de cada caso que necesite análisis ya que será sujeto diariamente a realizarlos.

## **Seguimiento y control**

El seguimiento de la ejecución de la nueva estrategia de liberación de riesgo será controlado de manera semanal y mensual en base a resúmenes de cartera en sus rangos de vencimiento y justificaciones de estos mismos. A partir de la implementación se registrara un histórico de la evolución de la cartera total, su porcentaje de cartera sana, la venta y su variación mensual, esto para dar seguimiento en los resultados, y revisar donde necesita más apoyo.

A final de mes se solicitará un resumen de cartera con su evolución histórica desde el momento de la implementación, y un resumen del 80/20 de los clientes de cada canal con mayores saldos vencidos y su justificación y seguimiento del caso.

Los pronósticos esperados para el último semestre del año son los siguientes:

### **a) Pronóstico Optimista**

El pronóstico optimista da un crecimiento mensual de:



Venta: 2% promedio mensual

Cartera: 2% promedio mensual

Cobro: 3% promedio mensual

Cartera Sana: 1% promedio mensual

Cartera en Riesgo: -16% mensual

**Tabla 12. Pronóstico Optimista**

	Período	Venta	Cartera	Cobro	% Cartera Sana	Cartera en Riesgo
Resultados Actuales	Enero	\$ 153,846	\$ 169,604	\$ 167,786	77.9%	\$ 37,403
	Febrero	\$ 141,892	\$ 147,968	\$ 159,885	87.5%	\$ 18,489
	Marzo	\$ 167,770	\$ 169,579	\$ 158,529	89.4%	\$ 17,921
	Abril	\$ 182,822	\$ 182,277	\$ 195,278	90.5%	\$ 17,273
	Mayo	\$ 180,245	\$ 184,729	\$ 181,974	91.4%	\$ 15,956
	Junio	\$ 184,121	\$ 179,468	\$ 189,488	90.3%	\$ 17,417
	Julio	\$ 197,375	\$ 188,916	\$ 192,985	93.2%	\$ 12,880
Pronostico Optimista	Agosto	\$ 194,593	\$ 191,458	\$ 200,953	94.1%	\$ 11,270
	Septiembre	\$ 198,778	\$ 186,005	\$ 209,250	95.1%	\$ 9,198
	Octubre	\$ 213,087	\$ 195,797	\$ 213,111	96.0%	\$ 7,821
	Noviembre	\$ 210,084	\$ 198,431	\$ 221,911	97.0%	\$ 6,021
	Diciembre	\$ 214,601	\$ 208,877	\$ 226,005	97.9%	\$ 4,313
	Crecimiento Mensual Promedio	2%	2%	3%	1%	-16.3%

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant

**b) Pronóstico Intermedio**

El pronóstico Intermedio da un crecimiento mensual de:

Venta: 0.5% promedio mensual

Cartera: 0.5% promedio mensual

Cobro: 1.0 % promedio mensual

Cartera Sana: 0.4% promedio mensual

Cartera en Riesgo: -10.1% mensual

**Tabla 13. Pronóstico Intermedio**

	Período	Venta	Cartera	Cobro	% Cartera Sana	Cartera en Riesgo
Resultados Actuales	Enero	\$ 153,846	\$ 169,604	\$ 167,786	77.9%	\$ 37,403
	Febrero	\$ 141,892	\$ 147,968	\$ 159,885	87.5%	\$ 18,489
	Marzo	\$ 167,770	\$ 169,579	\$ 158,529	89.4%	\$ 17,921
	Abril	\$ 182,822	\$ 182,277	\$ 195,278	90.5%	\$ 17,273
	Mayo	\$ 180,245	\$ 184,729	\$ 181,974	91.4%	\$ 15,956
	Junio	\$ 184,121	\$ 179,468	\$ 189,488	90.3%	\$ 17,417
	Julio	\$ 197,375	\$ 188,916	\$ 192,985	93.2%	\$ 12,880
Pronóstico Intermedio	Agosto	\$ 198,362	\$ 181,885	\$ 194,914	93.7%	\$ 11,391
	Septiembre	\$ 188,839	\$ 176,704	\$ 196,863	94.1%	\$ 10,404
	Octubre	\$ 202,433	\$ 186,007	\$ 198,832	94.5%	\$ 10,251
	Noviembre	\$ 199,579	\$ 188,509	\$ 200,820	94.9%	\$ 9,677
	Diciembre	\$ 203,871	\$ 198,433	\$ 202,829	95.2%	\$ 9,433
	Crecimiento Mensual Promedio	0.5%	0.5%	1.0%	0.4%	-10.1%

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant

**c) Pronóstico Pesimista**

El pronóstico Pesimista da un crecimiento mensual de:

Venta: 0.5% promedio mensual

Cartera: 0.5% promedio mensual

Cobro: 1.0 % promedio mensual

Cartera Sana: 0.4% promedio mensual

Cartera en Riesgo: -10.1% mensual

**Tabla 14. Pronóstico Pesimista**

	Período	Venta	Cartera	Cobro	% Cartera Sana	Cartera en Riesgo
Resultados Actuales	Enero	\$ 153,846	\$ 169,604	\$ 167,786	77.9%	\$ 37,403
	Febrero	\$ 141,892	\$ 147,968	\$ 159,885	87.5%	\$ 18,489
	Marzo	\$ 167,770	\$ 169,579	\$ 158,529	89.4%	\$ 17,921
	Abril	\$ 182,822	\$ 182,277	\$ 195,278	90.5%	\$ 17,273
	Mayo	\$ 180,245	\$ 184,729	\$ 181,974	91.4%	\$ 15,956
	Junio	\$ 184,121	\$ 179,468	\$ 189,488	90.3%	\$ 17,417
	Julio	\$ 197,375	\$ 188,916	\$ 192,985	93.2%	\$ 12,880
Pronostico Pesimista	Agosto	\$ 194,473	\$ 178,318	\$ 191,092	91.9%	\$ 14,445
	Septiembre	\$ 185,136	\$ 173,240	\$ 189,292	92.3%	\$ 13,397
	Octubre	\$ 198,463	\$ 182,360	\$ 189,364	92.6%	\$ 13,429
	Noviembre	\$ 195,666	\$ 184,813	\$ 198,832	93.0%	\$ 12,925
	Diciembre	\$ 199,874	\$ 194,542	\$ 195,361	93.4%	\$ 12,882
	Crecimiento Mensual Promedio	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	-7.3%

Fuente de elaboración Propia – Corporación Dinant

## 6.4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### Disposiciones Generales

El Departamento de Recursos Humanos únicamente podrá ejecutar el proceso de selección cuando haya recibido la solicitud de contratación debidamente autorizada por el jefe del departamento solicitante, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones. Todo proceso

de selección deberá ser coordinado por el personal de Recursos Humanos. Toda hoja de vida deberá ser canalizada por medio de Recursos Humanos para ingresarla a la base de datos.

### **Publicación de Vacante**

1. Una vez aprobada la solicitud se procederá a la publicación de la vacante por medio de los diferentes canales de reclutamiento (periódicos, vía internet, redes sociales y anuncios en las universidades).
2. La vacante deberá publicarse en un término no mayor a 15 días.
3. Todo empleado con antigüedad mayor a un (1) año podrá aplicar a la vacante como candidato interno, siempre y cuando cumpla con el perfil de puesto requerido.
4. El empleado que desee aplicar a la vacante deberá ser consensuado y autorizado por su jefe inmediato.

### **Reclutamiento y Selección**

1. Para el reclutamiento y selección se procederá a la ayuda de reclutadores como ser agencias de colocación.
2. El proceso de selección deberá estar enfocado en el perfil que el departamento solicite.
3. Se presentarán un promedio de 10 hojas de vida para el proceso de selección.
4. La terna se presentará con un promedio de 5 candidatos evaluados para tomar la decisión del departamento asignado.
5. Las pruebas solo deberán ser efectuadas por el personal de Recursos Humanos y se deberán mantener en confidencialidad con el departamento que solicitó la vacante.
6. Las pruebas deberán ir alineadas a las competencias técnicas y conductuales que se requieran identificar.

7. Solo los candidatos que hayan superado las pruebas deberán pasar a la última entrevista con jefatura a cargo.
8. El oficial de Recursos Humanos deberá asegurarse que las referencias personales y laborales del candidato sean positivas para proceder a ingresar en terna.
9. Una vez seleccionado el candidato idóneo para el puesto la jefatura deberá notificar por escrito al Departamento de Recursos Humanos especificando y autorizando la contratación, indicando la fecha de inicio de labores.

### **Explicación del Proceso de Reclutamiento y Selección**

#### **Ingreso de vacante:**

Se ingresa la solicitud de empleo de una posición para ser contratada en una determinada fecha, describiendo el perfil de la misma y el costo de la posición.

#### **Búsqueda de candidatos:**

En esta parte se procede a buscar los candidatos por medio de una planificación y herramientas como ser:



**Figura 24. Canales de Reclutamiento**

Fuente de Elaboración Propia - Chiavenato

### **Publicación de Vacante**

Al tener la herramienta para la búsqueda de candidatos se procede a publicar la vacante, esta puede ser publicada a nivel interno y externo dependiendo del nivel jerárquico que se busque.

Para vacantes de jefaturas y gerencias no se recomienda la publicación a nivel interno.

### **Selección de Hojas de vida**

Se procede a la selección de los candidatos mediante las hojas de vida que han llegado, ya sea a la base de datos o por otros medios, se recomienda tener el perfil de puesto a la vista para ver las competencias que se requieren para la vacante.

Cabe mencionar que Recursos Humanos es el filtro número uno para impedir el ingreso de candidatos a terna que no posean las competencias necesarias para el puesto.

### **Planificación de Entrevistas**

Conforme a las hojas de vida que se hayan seleccionado, se procede a elaborar una planificación de entrevistas de los candidatos elegidos para la vacante. Se recomienda dar un tiempo prudencial, asimismo de no tener otros compromisos al momento de hacer las entrevistas. Se procede a llamar a cada candidato; se consulta si está laborando y si está interesado en participar en el proceso y cuáles son sus aspiraciones salariales. La planificación de tiempo y nombres de candidatos es necesario tenerlo a la vista el día de las entrevistas, también de enviar el listado de los candidatos al personal de seguridad para que tengan listo su ingreso y no surja ningún impase.

### **Preparar Entrevista Preliminar**

En esta parte del proceso es necesario tener de herramienta el descriptor del puesto.

Para la entrevista deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Planificar bien el tiempo
- Hacer del lugar donde se entrevistará un lugar apropiado
- Tratar con amabilidad y cordialidad al candidato
- Tener un objetivo claro del candidato que se necesita
- Haber leído la hoja de vida antes de la entrevista
- Se procede a explicar el proceso de reclutamiento de la empresa
- Procurar hacer preguntas que vayan enfocadas al puesto que se necesita
- No elaborar preguntas ambiguas

- Si el candidato desvirtúa las respuestas hacer que busque el camino
- Nunca contestar preguntas con otra pregunta
- No poner respuestas en la boca del candidato
- Nunca indicarle al candidato que es el candidato idóneo para el puesto para no crearle falsas expectativas.

### **Proceder a llenar solicitud de empleo**

Esta tiene que ser bien clara, no alejarse del candidato por si tiene preguntas que hacer dejarle bien claro que toda la información que escriba será evaluada y referenciada.

### **Proceso de Evaluación**

En esta parte del proceso es donde se evalúa a los posibles candidatos para la terna. Los tipos de pruebas son:

- Pruebas Psicométricas.- Donde se evalúa la parte cognitiva del candidato, motora e inteligencia emocional.
- Pruebas de idoneidad.- Para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto,

Así mismo se hace usos de las referencias esto a través de:

- Estudios socioeconómicos
- Antecedentes penales
- Antecedentes policiales
- Referencias labores anteriores.



## **Preparar Terna**

Ya con la documentación necesaria como ser: Solicitud de empleo llena, pruebas psicométricas y de idoneidad, referencias. Se procede a presentar la terna de candidatos se sugiere que como máximo solo sean cuatro candidatos ya que como ejecutivos de recursos humanos como filtro solo se debe ingresar los candidatos que tengan el 90% de las competencias que se solicitan en el perfil del puesto.

## **Presentación de terna de candidatos idóneos**

Ya con la evaluación de la terna se procede a presentar a los candidatos al departamento que solicito la vacante. Es necesario que al momento de presentar se deje constancia de entrega, por lo tanto, se entrega contra firma de recibido. Asimismo, se procede a planificar la entrevista final junto con la jefatura quien estará a cargo de entrevistar, se solicita a la jefatura tomarse su debido tiempo para esta entrevista ya que de ésta dependerá la elección a contratar.

## **Entrevista final**

En esta entrevista se llaman a todos los candidatos que se presentaron en terna para la última entrevista la cual está planificada por RRHH junto con el jefe a cargo, la misma tiene que ser con el debido tiempo porque de ella dependerá la elección para proceder a tomar una decisión final. Se procede a llamar a los candidatos y se les explica que es la última fase del proceso para que se preparen con su debido tiempo.

### **Elección del candidato**

En esta parte del proceso, el departamento que solicitó la vacante procede a enviar por escrito ya sea por correo o por memorándum, con el fin de indicar a quien contratará y para qué fecha solicita que el candidato comience a laborar.

### **Contratación**

Esta es la fase del proceso donde se le notifica al candidato la decisión de contratarle, le indicamos qué documentos se necesitan para la contratación, fecha y hora de presentación a las oficinas del Departamento de Recursos Humanos para completar el proceso e iniciar proceso el Proceso de Contratación.

## BIBLIOGRAFÍA

- (November de 2010). Recuperado el 9 de August de 2013, de Scribd:  
<http://es.scribd.com/doc/40852240/PROVISION-PARA-CUENTAS-INCOBRABLES>
- (23 de April de 2012). Recuperado el 9 de August de 2013, de Nota de Credito:  
<http://notadecredito.net/>)
- (2015). (Reed Exhibitions Mexico S.A de C.V.) Obtenido de Expo Capital Humano:  
[http://www.expo-capitalhumano.com/front\\_content.php?idcat=114](http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114)
- AMAT, O. (2010). *ANALISIS INTEGRAL DE EMPRESAS*. MEXICO: ALFAOMEGA.
- ANEZ, M. (2009). *ASPECTOS BASICOS DEL ANALISIS DEL CREDITO*. El Cid Editor | apuntes
- Aquino, J. (1993). *Recursos Humanos para no especialistas*. Buenos Aires: Grupo Macchi Editor.
- ARBELAEZ, J. C. (2006). *RIESGO OPERACIONAL: RETO ACTUAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS*.
- Arias Galicia, F. H. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Baca Acevedo, W. N., Blanco Hernández, J. I., Loaisiga López, O. J., Pérez Flores, M. A., & Treminio Ulloa, J. A. (19 de Junio de 2011). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Tours Travel. Managua, Managua, Nicaragua.
- Bohlander, G., Scott, S., & Sherman, A. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*.
- CASTRO, J. A. (2014). *CREDITO Y COBRANZA*. MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C., Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill.
- Corporacion Dinant. (01 de JUNIO de 2015). *DINANT*. Obtenido de DINANT:  
[WWW.DINANT.COM](http://WWW.DINANT.COM)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). Pearson.
- Diccionario de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. España: Espasa Libros, S.L.U.
- Dolan, S. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos*. 3era Edicion.
- Dominguez, A. S. (7 de November de 2011). *Postres la Fuente*. Recuperado el 9 de August de 2013, de Canales de Distribucion: <http://postres-la-fuente.blogspot.com/2011/11/canales-de-distribucion-andrea-sanchez.html>

- Economiaes*. (April de 2012). Recuperado el 9 de August de 2013, de *Economiaes*: <http://economiaes.com/credito/analisis.html>
- Fernandez, R. H. (2011). *Cuentas por Cobrar*. Recuperado el 9 de August de 2013, de Slide Share: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation>)
- FRITO\_LAY. (21 de Junio de 2015). *FRITO-LAY*. Obtenido de <http://www.fritolay.com/snacks>
- FRITO-LAY. (21 de JUNIO de 2015). *FRITO-LAY*. Obtenido de <http://www.fritolay.com/careers.htm>
- García Noya, M., & Hierro Díez Enrique y Jiménez Bozal, J. J. (2001). *Selección de Personal: Sistema Integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. J. (2001). *Selección de Personal: Sistema Integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- González, Z. (15 de Enero de 2001). *La Comunidad del Conocimiento*. Obtenido de Sappiens: <http://www.sappiens.com>
- HARVARD. (1987). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS*. SINALOA: HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Las 5's del Credito*. (11 de October de 2012). Recuperado el 4 de August de 2013, de *Economía Negocios Finanzas Mundo*: <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>
- Martinez, E. T. (2009). *Riuma*. Recuperado el 4 de August de 2013, de <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4068/An%C3%A1lisis%20y%20medici%C3%B3n%20del%20riesgo%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20carteras.pdf?sequence=1>
- OCEANO. (2010). *DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS*. BARCELONA: OCEANO GRUPO EDITORIAL.
- Pere BrachField. (9 de January de 2013). *Riesgo de Credito*. Recuperado el 6 de August de 2013, de Pere BrachField: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/la-asignacion-de-los-limites-de-credito>
- Pineda, J. J. (2013). *Politica de Creditos - Corporacion Dinant*. Tegucigalpa.
- Rating Empresarial*. (2009). Recuperado el 4 de August de 2013, de *Ventajas y Desventajas del Credito*: <http://www.ratingempresarial.com/ventajas-de-la-venta-a-credito/>
- Reinhardt, W. J. (s.f.). *Tesis.uson.mx*. Recuperado el August de 2013, de *Credito y Cobranza*: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/4318/Capitulo1.pdf>
- Riesgo del Credito*. (4 de 8 de 2013). Recuperado el Sunday de august de 2013, de *Efxto*: <http://www.efxto.com/diccionario/r/3531-riesgo-de-credito>

TREBOL, A. C. (2013). *MEDICION DE RIESGO DE CREDITO*. UNIVERSIDAD COMILLAS.

UNILEVER. (21 de Junio de 2015). *UNILEVER*. Obtenido de <http://www.unilever.es/conocenos/quienesomos/>

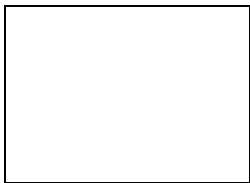
UNILEVER. (21 de JUNIO de 2015). *UNILEVER*. Obtenido de <http://www.unilever-middleamericas.com/carreras-empleos/graduados-y-estudiantes/PreguntasYRespuestas/>

UNIMERC. (21 de JUNIO de 2015). *UNIMERC*. Obtenido de <http://www.jaremar.com/unimerc.html>

Violante, M. E. (17 de Agosto de 2011). *Alto Nivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/12158-cinco-problemas-que-afectarian-a-la-economia-mundial.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Solicitud de Empleo



#### SOLICITUD DE EMPLEO

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono Fijo: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Cédula No: \_\_\_\_\_ Seguro social: \_\_\_\_\_ Licencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ No. Hijos \_\_\_\_\_ No. Dependientes \_\_\_\_\_

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Nombre de la Institución	Fecha Ingreso	Fecha Egreso	Certificado o Título
Doctorado			
Postgrado			
Pregrado			
Secundaria			
Primaria			
Cursos			
Otros			

**Dominio del idioma inglés**      Excelente \_\_\_%      Bueno \_\_\_%      Regular \_\_\_%

¿Otro idioma? \_\_\_\_\_

**Especifique sus conocimientos de lenguaje de programación/conocimiento de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nombre completo de su padre:** \_\_\_\_\_ **Profesión:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Nombre completo de su madre:** \_\_\_\_\_ **Profesión:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Personas que deben ser notificada en caso de emergencia:**

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

**Nombre completo del cónyuge:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

**Lugar de Trabajo:** \_\_\_\_\_ **Desde:** \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña su cónyuge: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_

Algún tipo de enfermedad que padezca: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Seguir atrás

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Alergias: \_\_\_\_\_

Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente?                      Sí \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Salario \$/Lps. \_\_\_\_\_

¿Por qué razón desea cambiarse? \_\_\_\_\_

Empleos Anteriores

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Salario inicial \$/Lps. \_\_\_\_\_ Salario final \$/Lps. \_\_\_\_\_

Trabajó desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Describa sus funciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Motivo de salida: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Salario inicial \$/Lps. \_\_\_\_\_ Salario final \$/Lps. \_\_\_\_\_

Trabajó desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Describa sus funciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Motivo de salida: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Salario inicial \$/Lps. \_\_\_\_\_ Salario final \$/Lps. \_\_\_\_\_

Trabajó desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Describa sus funciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Motivo de salida: \_\_\_\_\_

¿Está dispuesto a someterse al examen del polígrafo?    Sí \_\_\_\_\_    No \_\_\_\_\_

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Empleo solicitado: \_\_\_\_\_



Salario al que aspira \$/Lps. \_\_\_\_\_

**Nota:**

Adjuntar: Foto, cartas de recomendación, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Anexo 2 – Entrevista para Postulantes**

<b>CORPORACION DINANT</b>	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
ENTREVISTA PARA POSTULANTES	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
1	¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
2	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
3	¿Podría destacar la formación que posea que más se ajuste al puesto?
4	¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
5	¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
1	¿Podría hablarme de sus experiencias profesionales?
2	¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
3	¿Por qué dejó el último empleo?
4	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
<b>MOTIVO DE LA SOLICITUD</b>	
1	¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
2	¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la publicación que tuvo acerca de su existencia?
3	¿Qué piensa que puede usted aportar?
4	¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
5	¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
1	¿Cómo le gusta trabajar más: ¿Individual? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
2	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
3	¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
4	¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
5	¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no debe mezclarse?
6	¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
<b>ASPIRACIONES Y PROYECTOS</b>	
1	¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?

2	¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
3	¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
<b>CONDICIONES PERSONALES DEL CANDIDATO</b>	
1	¿Puede incorporarse inmediatamente?
2	¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
3	¿Está dispuesto a viajar frecuentemente?
4	¿Tiene vehículo propio?
5	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
6	¿Qué aficiones tiene para sus ratos de esparcimiento o de ocio? ¿En qué los ocupa?
7	¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
<b>RASGOS DE PERSONALIDAD</b>	
1	¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
2	¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
3	Si tiene que tomar una decisión, ¿es impulsivo o reflexivo?
<b>VIDA PROFESIONAL</b>	
1	¿Cuáles han sido sus mayores logros obtenidos en sus anteriores puestos de trabajo?
<b>RETRIBUCIÓN</b>	
1	¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?
2	¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
3	¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás?
4	¿Qué es lo más sagrado para usted?
5	¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida?