



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de tesis

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS EFICAZ, PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2007”.

Tesis previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Autoras: Mónica Judith Maldonado Espinel y Olga Marcela Vintimilla Hermida.

Directora: Ing. Viviana Espinoza.

LOJA – ECUADOR

AÑO - 2009

CERTIFICACION

Ingeniera

Viviana Espinoza

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Haber dirigido y revisado en su contenido y elaboración el estudio denominado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS EFICAZ, PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2007**, el mismo que contempla cada una de las etapas de investigación, siendo elaborada por las estudiantes Mónica Judith Maldonado Espinel y Olga Marcela Vintimilla Hermida.

Es por ello que autorizo su presentación.

Loja, Agosto del 2009

Ing. Viviana Espinoza
DIRECTORA

DECLARACION DE AUTORIA

Los criterios, resultados y conclusiones expuestos en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de los autores.

Mónica Judith Maldonado Espinel
C.I. 0909796112

Olga Marcela Vintimilla Hermida
C.I. 1500384969

DECLARACION Y CESION DE DERECHOS

“Nosotras, Mónica Judith Maldonado Espinel, y Olga Marcela Vintimilla Hermida”, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnico y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (Operativo) de la Universidad”

MÓNICA JUDITH MALDONADO E.
C.I. 0909796112

OLGA MARCELA VINTIMILLA H.
C.I. 1500384969

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a Dios por habernos permitido realizar este proyecto de tesis.

A la UTPL “Extensión Cariamanga”, en su Escuela de Administración de Empresas, a sus autoridades y en especial a los Señores catedráticos, que con su paciencia supieron impartir sus conocimientos.

A la “**Empresa Luis. F. Espinoza Ferrería Mundial C.A.**” por habernos permitido desarrollar este proyecto bajo la supervisión de la Ingeniera Viviana Espinoza, Directora de Tesis, quien con su tiempo y dedicación nos oriento durante el desarrollo del estudio, de la misma manera al Ing. Oscar Gallardo Valero, y Oscar Gallardo Jr., por habernos ayudado con sus conocimientos y su tiempo, para el desarrollo de la investigación.

A todas las personas, amigos, familiares e instituciones que de una u otra forma nos brindaron su colaboración en el desarrollo de la presente investigación y de manera especial a nuestros Padres y Hermanos, quienes nos brindaron su ayuda incondicional.

MÓNICA MALDONADO ESPINEL

OLGA M. VINTIMILLA H.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima, quienes siempre me han guiado en mi camino.

A mi esposo, Oscar quien siempre está a mi lado apoyándome incondicionalmente con amor, comprensión y paciencia en cada minuto de mi vida, a mis hijos, Junior, Joselyn y Ricky, ellos fueron mi motivación para seguir adelante, a mi madre, quien me dio la vida y su enseñanza moral, a mi padre por haberme llenado de mucho amor, quién junto con mi hermano, sé que desde el cielo siempre me protegen.

Son ellos los que han hecho posible la realización de uno de los sueños más importantes de mi vida profesional.

A Miriam Montenegro, Wendy Gallardo, Byron Quinto y mis compañeros de estudio, quienes de una u otra manera a lo largo de mis estudios, siempre me brindaron su apoyo.

MÓNICA DE GALLARDO

Agradezco a Dios y a la Virgen que siempre me protegen y me guían. A mi madre, hermanos y compañeras de estudio y de manera especial a la familia Gallardo - Maldonado, que siempre han estado junto a mi apoyándome incondicionalmente con su amor y comprensión en cada minuto de mi vida y que han hecho posible mi sueño estudiantil y profesional, su generoso aporte y orientación fueron decisivos para consolidar este trabajo.

MARCELA VINTIMILLA

CONTENIDO

INDICE GENERAL

CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Descripción de la empresa

1.1.2. Misión y Visión de la empresa

1.1.3. Objetivos de la empresa

1.1.4. Estructura Organizacional

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. MERCADO Y ENTORNO

2.2. ANALISIS DE FODA

2.3. ANALISIS FINANCIERO

2.4. ANALISIS DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.5. ANALISIS DE OTORGAMIENTOS DE CREDITOS

2.6. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS

2.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS

2.8. ANALISIS DE LAS HERRRAMIENTAS UTILIZADAS

(Metodologías, Sistemas, Reportes, etc.)

CAPITULO III

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EFICAZ

3.1. *MODELO*

3.1.1. *Estructura organizacional*

3.1.2. *Políticas y procedimientos de crédito y cobranzas*

3.1.3. *Métodos para identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida*

3.1.4. *Análisis, evaluación y otorgamiento eficaz del crédito*

3.1.5. *Gestión efectiva de cobranza*

3.2 *BENEFICIOS EN RELACIÓN CON EL SISTEMA ANTERIOR*

CAPITULO IV

4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS

4.1. *CASO PRÁCTICO*

4.2. *ANALISIS DE LOS RESULTADOS*

4.3. *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

4.4. *NOTAS*

4.5. *GLOSARIO*

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, es una Compañía que provee artículos y materiales dirigidos a los segmentos de la construcción o remodelación de viviendas, agricultores e industriales, para lo cual realiza importaciones desde países localizados principalmente en América, Europa y Asia.

La compañía actualmente se encuentra compitiendo fuertemente con el sector informal, defendiendo su posición en el mercado ferretero, debido a que dicho sector está ingresando al país mercadería proveniente de China a bajo costo y de no muy buena calidad.

La administración de la compañía no cuenta con Políticas y Procedimientos “escritos” eficaces, para la concesión del crédito ni para la realización de la cobranza, lo cual afecta la comercialización de los materiales, el crecimiento en la participación del mercado y obviamente la inversión de los accionistas.

Las verificaciones de la información de los potenciales clientes, realizados por los representantes de ventas, el no asignar cupos de créditos a los clientes, el cobro de las deudas de los clientes por parte de los representantes de ventas, las comisiones a los representantes de ventas definidas sobre ventas realizadas y no sobre ventas cobradas y la falta de una gestión de cobranzas eficaz, constituyen entre otras situaciones debilidades importantes del control interno de la Organización.

Todas estas debilidades de control interno en el área de Crédito y Cobranzas, en un mercado bastante informal como es el sector ferretero, constituyen para la compañía una preocupación permanente en cuantos a los fraudes que se puedan presentar. Los fraudes que la compañía ha tenido representan aproximadamente un 8% promedio anual del total de las ventas.

Basado en lo antes mencionado, se ha realizado un análisis del “Sistema Actual” de Crédito y Cobranzas de la compañía, en cuanto a la *informalidad e inadecuada evaluación de riesgos; Fraudes recurrentes; Manejo deficiente de la Cartera vencida; Falta de Políticas y Procedimientos y Falta de Herramientas (sistemas, metodología, reportes, etc.)* y se ha elaborado un “Sistema Nuevo”, el cual es un **Modelo** que define estándares de crédito y su utilización correcta y establece lineamientos básicos de los principales controles, que le permitirán a la compañía contar con un Sistema de Crédito y Cobranzas eficaz. A continuación las fases que comprenden el “Sistema Nuevo”:

- **Estructura Organizacional**
 - Personal requerido

- **Políticas y Procedimientos**
 - Política de Crédito y Cobranzas
 - Procedimientos de Recuperación de Cartera
 - Procedimientos baja de cuentas incobrables

- **Métodos**
 - Conformación del Comité de Crédito
 - Modelo de Valoración de la información del cliente (las 5 “C’s” del Crédito)
 - Reportes periódicos
 - Cobranzas por teléfono y por escrito
 - Arqueo de Cobranzas
 - Visita a Clientes

- **Análisis, Evaluación y Otorgamiento del Crédito**

- **Gestión de Cobranzas**
 - Utilización efectiva y oportuna de herramientas

(Reportes, modelos, etc.)

- Aplicación eficaz de lineamientos establecidos

Los beneficios esperados del “Sistema Nuevo” para la compañía son los siguientes:

- Créditos otorgados de manera objetiva y técnica, lo cual optimizará la operatividad de las cobranzas, así como la gestión propiamente dicha de la misma.
- Tener control en las decisiones financieras, para obtener una mejor rentabilidad en sus operaciones y minimizar el riesgo.
- Tomar decisiones oportunas en cuanto a los saldos pendientes de cobro, ya que cuenta con reportes gerenciales que le permiten evaluar la cartera de manera más precisa.
- Recuperar la cartera dentro de los plazos acordados y de esta forma retroalimentar su ciclo operacional.
- Con las herramientas de control implantadas, el Jefe de Crédito y Cobranzas podrá identificar y clasificar oportunamente a los clientes.
- Orientar la Cobranza para mantener una buena relación con el cliente.
- Los Representantes de Ventas ejercerán una mayor presión al momento de recaudar los valores, ya que si no cobran no ganarán comisión.

Finalmente la implementación del “Sistema Nuevo” le ha permitido a la compañía obtener lo siguiente:

- Una mayor rotación de la cartera.
- Mayor venta de sus productos.
- Los Representantes de Ventas mejoraron sus ingresos, ya que ellos ganan comisiones sobre cobranzas.

- La Cartera se encuentra garantizada con la firma de pagarés y con cheques posfechados, lo cual al contar con el pago, ayuda a reducir los gastos de cobranza.
- Metodología y periodicidad en las diferentes reuniones, tanto del Comité de Crédito, como de los representantes de ventas con el dpto. de Crédito y Cobranzas.

En conclusión, este “Sistema Nuevo” al efectuar un apropiado seguimiento a la recuperación de la cartera le ha permitido a la compañía mejorar las relaciones comerciales con los clientes, así como mejorar su flujo de caja, generando una mayor liquidez.

Además podemos decir que la gestión eficaz de un Sistema de Crédito y Cobranzas es fundamental y debe ser una política de primer orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Finalmente el presente trabajo tiene como una de sus metas primordiales el orientar a las generaciones futuras, sobre los aspectos importantes que se deben considerar en la evaluación de controles y seguridades del Sistema de Crédito y Cobranzas de las empresas.

INDICE GENERAL

- CERTIFICACIÓN..... I
- DECLARACIÓN DE AUTORIA..... II
- DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS..... III
- AGRADECIMIENTO..... IV
- DEDICATORIA..... V
- CONTENIDO..... VI; VII
- RESUMEN EJECUTIVO..... IX; X; XI

CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.2. ANTECEDENTES

1.1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.1.2. Misión y Visión de la empresa.....	3
1.1.3. Objetivos de la empresa.....	3
1.1.4. Estructura Organizacional.....	4

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. MERCADO Y ENTORNO.....	7
2.2. ANALISIS DE FODA.....	10
2.3. ANALISIS FINANCIERO.....	11
2.4. ANALISIS DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	13
2.5. ANALISIS DE OTORGAMIENTOS DE CREDITOS.....	14
2.6. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS.....	15
2.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS..	18
2.8. ANALISIS DE LAS HERRRAMIENTAS UTILIZADAS.....	19
<i>(Metodologías, Sistemas, Reportes, etc.)</i>	

CAPITULO III

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EFICAZ

3.1. *MODELO*

3.1.1. *Estructura organizacional..... 23*

3.1.2. *Políticas y procedimientos de crédito y cobranzas..... 24*

3.1.3. *Métodos para identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida..... 36*

3.1.4. *Análisis, evaluación y otorgamiento eficaz del crédito. 42*

3.1.5. *Gestión efectiva de cobranza..... 45*

3.2 *BENEFICIOS EN RELACIÓN CON EL SISTEMA ANTERIOR... 49*

CAPITULO IV

4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS

4.1. *CASO PRÁCTICO..... 51*

4.2. *ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... 68*

4.3. *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 72*

4.4. *NOTAS..... 76*

4.5. *GLOSARIO..... 86*

BIBLIOGRAFÍA.....89

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Descripción de la Empresa

La Compañía que hoy es “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, inició sus actividades en el comercio nacional en el año 1952, en la ciudad de Guayaquil con un local ubicado en las calles Clemente Ballén 656 y García Avilés.

El nombre comercial con el cual se inició la compañía fue “**LA MUNDIAL**”, y su fundador propietario era el Sr. Víctor Peña (actualmente fallecido), El Sr. Víctor Peña el año 1955 vendió la compañía “**LA MUNDIAL**”, al Sr. Luis Federico Espinoza Monge y a la Sra. Inés Garate de Espinoza, quienes ejercieron la Gerencia y Presidencia respectivamente. Las oficinas administrativas y bodegas fueron ubicadas en las calles Chimborazo y Manabí y el local comercial se mantuvo en las calles Clemente Ballén 656 y García Avilés.

El 4 de octubre de 1977, la compañía “**LA MUNDIAL**”, cambió su razón social a lo que hoy se conoce como “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, y sus directivos pasan a ser los señores William Espinoza Gárate y Marcos Espinoza Gárate como Presidente y Gerente respectivamente, cargos que actualmente se mantienen.

“**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, es una Compañía que provee artículos y materiales dirigidos a los segmentos de la

construcción o remodelación de viviendas, agricultores e industriales, para lo cual realiza importaciones desde países localizados principalmente en América, Europa y Asia.

La característica principal de **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, es realizar importaciones de artículos y materiales de buena calidad y acordes con la tecnología actualizada, para garantizar a los clientes ahorros en sus costos, los mismos que se exhiben y se venden desde un local ubicado en las calles Clemente Ballén 729 y Rumichaca. En este local funciona la administración con un área de 280 mts², el almacén con un área de 660 mts² y bodegas en los pisos primero y segundo con un área total de 1,200 mts².

Adicionalmente cuenta con un galpón de 2,000 mts² ubicado en la Ciudadela Adace Mz. 24 Solar #5, desde este local se despachan los pedidos para ventas al por mayor y a los clientes de Provincias.

Las principales ventajas que LA COMPAÑÍA **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, les ofrece a sus clientes son las siguientes:

- Reducción de los costos tanto de transporte como de stock. Ya que el transporte está incluido en los servicios junto con el almacenamiento de la mercancía.
- Rapidez en el transporte de la mercancía, tanto en la llegada desde el puerto a nuestras bodegas, como en la distribución oportuna de los distintos pedidos que se realizan a diario en la empresa.
- Calidad de los materiales y competitividad respecto a otras empresas en el mercado.
- Conseguir mantenerse en el mercado compitiendo con las grandes empresas que tienen una mayor facilidad de movimiento que las pequeñas.
- Empresa seria y muy trabajadora, transmitiendo a nuestros proveedores una imagen de calidad y rapidez en nuestros servicios, con lo cual

esperamos mantener la fidelidad de compra de nuestros señores clientes.

1.1.2. Misión y Visión de la Empresa

Misión.- Satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, proveyéndoles de artículos y materiales de buena calidad en la línea de ferretería, agricultura e industria, además de aconsejarlos y asesorarlos a través de nuestra fuerza de ventas y comercialización con la finalidad de que puedan generar recursos para su empresa, lo que nos hace ver diferentes y superiores en el mercado nacional; generando para sus accionistas utilidades para desarrollarse y crecer. Respetar y seguir las directrices de nuestros proveedores, sirviendo como medio de apoyo para el mutuo crecimiento.

Visión.- Ser la compañía líder en el mercado a nivel nacional de artículos y materiales en la línea de ferretería, agricultura y la industria.

1.1.3. Objetivos de la Empresa

“**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, tiene como objetivo incrementar sus ventas en un 10%, para lo cual espera aumentar su cuota de mercado en artículos y materiales para la industria, mediante la importación directa de herramientas eléctricas marca “Black & Decker”, ya que son demandadas en cantidades importantes.

Además, como el gobierno actual está fomentando la construcción de viviendas de tipo popular, la compañía se ha propuesto como estrategia de mercado, impulsar e incrementar la comercialización de artículos y materiales para la construcción de origen chino, aprovechando que “**LUIS F. ESPINOZA**

FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, está muy bien posicionado en el mercado y cuenta con una respetable cartera de clientes a nivel nacional. Adicionalmente, se continuará manteniendo presencia en el sector de la agricultura.

Con relación al recurso humano, se contratará a dos nuevos “Representantes de Ventas” con experiencia en venta de artículos y materiales para la construcción, lo cual ayudará a lograr el objetivo propuesto en el párrafo anterior.

En el aspecto financiero como no se cuenta con capital propio, la compañía tendrá que recurrir a financiamiento externo, para lo cual se gestionará con la banca local o del exterior una línea de crédito para capital de trabajo necesario para cumplir con los objetivos trazados.

1.1.4. Estructura Organizacional

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Perfil Gerencial

Presidente Ejecutivo, Sr. William Espinoza Gárate con 20 años de experiencia en el sector ferretero.

Gerente General, Sr. Marcos Espinoza Gárate con 26 años de experiencia en el sector ferretero.

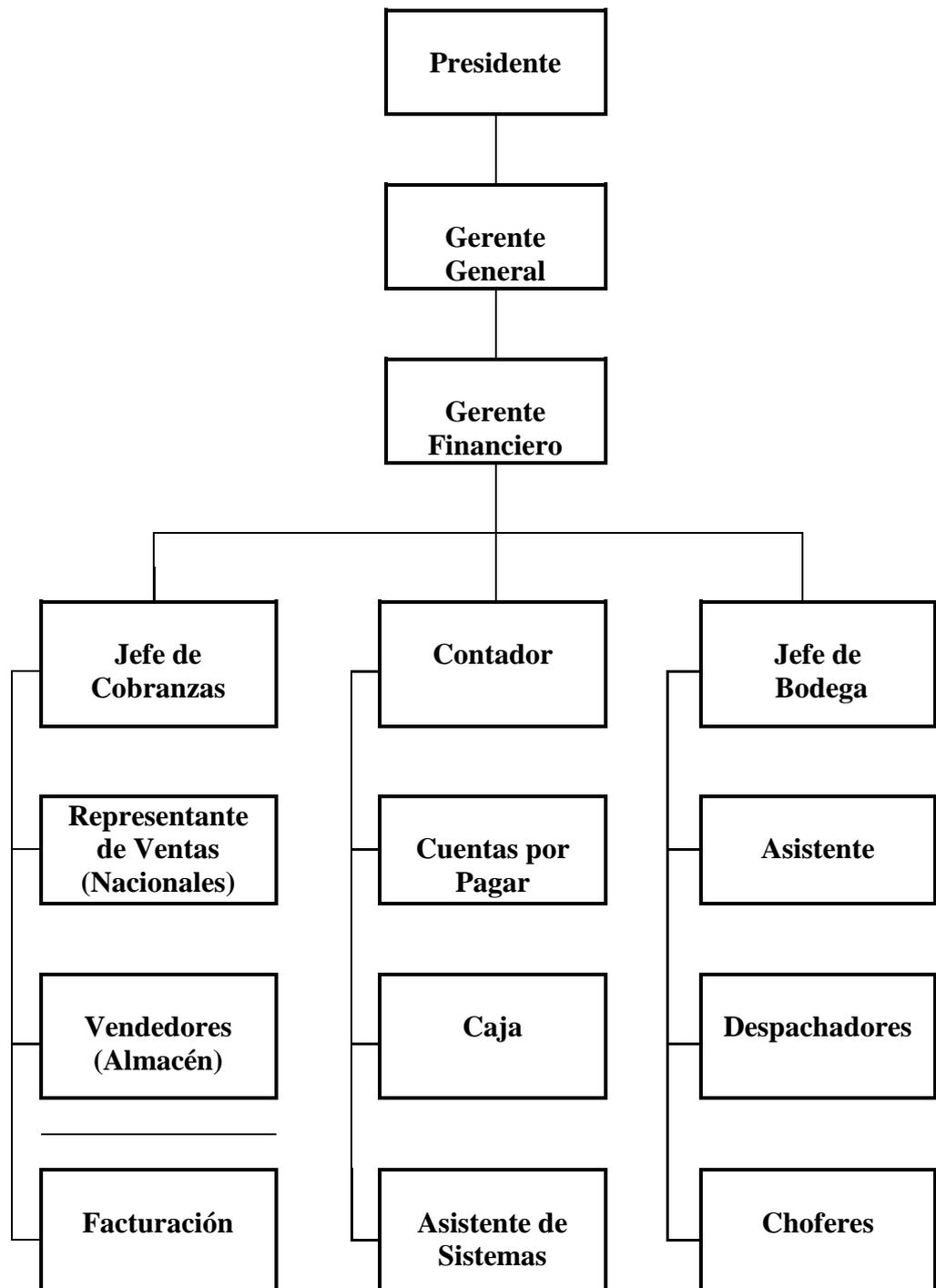
Equipo Humano

Área Financiera - Administrativa, Gerencia Financiera, Cobranzas, Facturación, Cuentas por Pagar, Contabilidad y Sistemas.

Área de Ventas, 3 Representantes de Ventas a nivel nacional, 4 Vendedores de Almacén y la Cajera.

Área de Bodega, Bodeguero, Asistente, 3 Despachadores y 2 Choferes.

Organigrama de la Empresa



CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. MERCADO Y ENTORNO

Mercado

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, mantiene aproximadamente el 7% del mercado ferretero a nivel nacional, siendo sus principales y tradicionales competidores las Distribuidoras “**PROMESA**”, “**EL FERRETERO**” y “**TOGUEN**”, quienes cubren el 30%, 25% y 20%, respectivamente del mercado ferretero.

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, tiene como ventaja competitiva frente a sus principales competidores, la comercialización de los siguientes materiales:

Línea de Ferretería representa el 80% de su mercado y los productos son: herramientas de mano, herramientas eléctricas, máquinas soldadoras entre otras;

Línea para la Industria representa el 15% de su mercado y los materiales son: Antioxidantes, soldaduras, antiengrasantes, entre los principales; y,

Línea de Agricultura representa el 5% de su mercado y los productos son: Asadas, Asadones, palas, rociadores, bombas fumigadores, entre otros.

Entorno

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, actualmente se encuentra compitiendo fuertemente con el sector informal, defendiendo su posición en el mercado ferretero, debido a que dicho sector está ingresando al país mercadería proveniente de China a bajo costo y de no muy buena calidad.

Otro factor negativo importante que actualmente está enfrentando La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, para poder lograr sus objetivos propuestos y continuar en el mercado ferretero es la actual reforma tributaria denominada “Ley de Equidad Tributaria”, ya que en uno de sus artículos reformados se estipula que las compañías deben pagar un impuesto anticipado que se calcula aplicando un determinado porcentaje al total de sus activos, al patrimonio, a sus ingresos y a los costos y gasto, y si a esto le sumamos que se han aumentado los derechos arancelarios a determinados artículos importados, ocasiona a la compañía una pérdida de liquidez y probablemente un requerimiento de financiamiento adicional.

Sin embargo, como factor positivo del actual gobierno, podemos destacar el impulso que se le está dando a la construcción de viviendas económicas, con lo cual estimamos existirá un crecimiento en el sector de la construcción de aproximadamente un 15%, por lo tanto la compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, continuará comprando al exterior productos de marcas tradicionales que son de preferencia del público en general, aún cuando la empresa está consciente que en el mercado nacional existen productos sustitutos, sin embargo la administración realizará los esfuerzos necesarios con la finalidad de mantener la preferencia de los clientes en sus materiales en el sector de la construcción.

La administración estima que al importar directamente materiales para el sector de la construcción, le permite a la compañía **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, tener una ventaja frente a sus competidores, ya que los precios son más competitivos lo que ayudará a aumentar su volumen de ventas y consecuentemente su rentabilidad.

La compañía **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”** podría comprar localmente los materiales para el sector de la construcción, ya que existen a nivel nacional proveedores con marcas tradicionales que provienen principalmente de Inglaterra y otros de Colombia debido a su conocido desarrollo tecnológico en la fabricación de este tipo de materiales, sin embargo las condiciones de pago de los proveedores nacionales son a 30 días y máximo 60 días, dependiendo del volumen de compra, lo cual no es muy ventajoso en relación a los proveedores del exterior que otorgan 90 días mediante crédito directo o carta de crédito, dependiendo del cliente.

2.2. ANALISIS DE FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia permanencia en el mercado, con más de 50 años de actividades ininterrumpidas. - Personal en dirección y ventas capacitado y cualificado. - Ferretería Mundial tiene un nombre y posicionamiento reconocido en el mercado ferretero. - Capacidad para ofrecer a sus clientes las líneas y marcas altamente demandadas. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguir incursionando en nuevos mercados, debido a que existen amplias barreras que impiden ingresar a nuevos competidores en el campo ferretero. - Incursionar con mayor agresividad la marca Black & Decker, reconocida por su calidad y en líneas alemanas y brasileñas las cuales tienen buenas expectativas de demandas.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de Crédito y Cobranzas deficientes. - Alto stock de inventarios de lenta rotación. - Falta de capital propio para invertir por lo que se tiene que recurrir a financiamiento externo. - Deficiencia patrimonial, lo cual deriva en altos índices de endeudamiento, lo que impide una cobertura adecuada a obligaciones presentes y futuras que se necesiten adquirir. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución del poder adquisitivo en general por la situación económica del país. - Existe competencia desleal por parte de marcas sustitutas de menor calidad.

2.3. ANALISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero de “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, se ha utilizado la información contenida en los estados financieros por los años terminados el 31 de diciembre del 2007 y 2006, los cuales los presentamos a continuación:

ESTADO DE RESULTADOS	2007	%	2006	%
	Ventas netas	698,480	100%	807,388
Costo de ventas	(447,951)	-64%	(581,319)	-72%
Utilidad bruta	250,529	36%	226,069	28%
Gastos de ventas y de administración	(164,491)	-24%	(96,055)	-12%
Utilidad operacional	86,038	12%	130,014	16%
Ingresos (Gastos financieros), neto	(84,554)	-12%	(127,697)	-16%
Utilidad (pérdida) antes de part. e imptos.	1,484	0%	2,317	0%
BALANCE GENERAL				
Caja - Bancos	292	0%	5,911	1%
Cuentas y documentos por cobrar	184,485	20%	176,046	19%
Inventarios	595,467	65%	604,397	67%
Pagos anticipados	9,178	1%	0	0%
Otras cuentas por cobrar	11,893	1%	906	0%
Total activos corrientes	801,315	88%	787,260	87%
Activo Fijo, neto	110,947	12%	118,808	13%
TOTAL ACTIVOS	912,262	100%	906,068	100%
Obligaciones bancarias	328,475	36%	304,000	34%
Cuentas por pagar (proveedores)	160,396	18%	191,223	21%
Pasivos acumulados	5,519	1%	0	0%
Otros pasivos corrientes	16,714	2%	10,633	1%
Total pasivos corrientes	511,104	56%	505,856	56%
Capital social	60,000	7%	60,000	7%
Reserva legal	8,001	1%	8,001	1%
Reserva para revalorización	375,211	41%	375,211	41%
Resultados acumulados	(42,054)	-5%	(43,000)	-5%
Total Patrimonio	401,158	44%	400,212	44%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	912,262	100%	906,068	100%

Los indicadores básicos se muestran a continuación:

INDICES DE ACTIVIDAD Y LIQUIDEZ	2007	2006
Rotación de cuentas por cobrar (días)	95	78
Período medio de pago	146	120
Rotación de inventarios (días)	489	379
Rotación de activos	0.79	0.89
Capital de trabajo (US\$)	290,211	281,404
Liquidez	1.57	1.56
Razón ácida	0.40	0.36

En lo que se refiere a las políticas crediticias a clientes, la empresa otorga desde 30, 60 y hasta 90 días plazo, plazos que se están deteriorando ya que en el año 2006 la rotación de las cuentas por cobrar demuestra períodos de 78 días y en el año 2007 aumentó el período a 95 días, motivo por el cual la empresa ha tenido que recurrir a la obtención de préstamos bancarios a corto plazo, para poder cumplir con el pago a sus proveedores.

Es importante señalar que el total de inventarios del año 2007 ha disminuido muy poco con relación al total de inventarios del año 2006, los mismos que tienen una alta incidencia dentro de los activos corrientes (65% en el año 2007 y 67% en el año 2006), por lo que al excluirlos y obtener la razón ácida no se llega a los mínimos deseados del 1 - 1 (0,40 en el 2007 y 0,36 en el año 2006).

INDICES DE ENDEUDAMIENTO	2007	2006
Total patrimonio	656,098	750,212
Endeudamiento	0.82	0.81

La empresa tiene concentrada todas sus obligaciones en el corto plazo, siendo las obligaciones bancarias las de mayor representatividad en los dos períodos con el 31% en el año 2007 y el 28% en el año 2006.

2.4. ANALISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La administración de la compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, no cuenta con Políticas y Procedimientos “*escritos*” eficaces, para la concesión del crédito ni para la realización de la cobranza, el contar con Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranzas, le permitirá a la empresa conocer los lineamientos mínimos que deben ser considerados para una adecuada concesión de Créditos a los clientes y que la gestión de recuperación de las Cobranzas se efectúe de manera apropiada sin afectar la comercialización de los materiales.

Adicionalmente, las políticas y procedimientos facilitan el crecimiento en la participación del mercado ya que se protege la inversión de los accionistas a través de la concesión cautelosa del crédito lo cual redundará en la utilización óptima del capital de trabajo de la empresa.

Cabe indicar que actualmente los créditos a clientes son otorgados sobre la base principal de los comentarios que otorgan los Representantes de Ventas sobre el cliente que solicita el crédito, ya que como se comentó en el análisis de FODA la compañía cuenta con un equipo de ventas que tiene más de 30 años de experiencia en el sector ferretero.

2.5. ANALISIS DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

El Gerente Financiero de la compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, es el responsable directo de otorgar crédito a los clientes conjuntamente con el Jefe de Crédito y Cobranzas.

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, para poder evaluar el riesgo crediticio de un determinado cliente, ha diseñado una solicitud de crédito, que debe ser llenada por el respectivo cliente y debe estar acompañada de la siguiente documentación:

Personas naturales

Copia de cédula de ciudadanía;
Copia del RUC;
Copia de planilla de servicio básico; y,
Copia de facturas de otros proveedores.

Personas Jurídicas

Copia de escritura de constitución y estatutos de la compañía;
Copia del nombramiento del representante legal;
Copia de cédula de ciudadanía del representante legal;
Copia del RUC; y,
Copia de facturas de otros proveedores.

La solicitud de crédito, puede ser revisada y aprobada por el Gerente Financiero o por el Jefe de Crédito y Cobranzas (*sin considerar su monto*), porque la Administración no ha definido por escrito, los niveles de autorización que deben tener estos dos colaboradores para aprobar las solicitudes de crédito de los clientes.

Sin embargo, únicamente el Jefe de Crédito y Cobranzas es quien realiza las verificaciones pertinentes de los clientes, y de acuerdo al resultado de esta actividad, define si se le otorga o no el crédito al cliente. Cabe indicar que cuando

el resultado de la verificación no es muy convincente como para poder tomar la decisión de aprobar o negar el crédito, analiza el resultado conjuntamente con el Gerente Financiero para decidir si se otorga o no el crédito al respectivo cliente.

Es importante resaltar que el resultado de las verificaciones de la información del cliente no son escritas en ningún documento, únicamente se le coloca a la solicitud de crédito la palabra “*Aprobada*”.

La compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, no tiene como política asignar cupos de crédito a los clientes, es decir se aprueba la solicitud de crédito de acuerdo al monto de compra que en un determinado cliente requiere realizar y que consta en dicho documento. La decisión de no asignar un cupo de crédito a los clientes, se debe porque a criterio de la administración no es necesario y además la empresa cuenta con Representantes de Ventas comprometidos que tienen entre 20 y 30 años de labores y conocen perfectamente cómo se mueve el sector ferretero.

2.6. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS

“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, tiene como política no escrita que sus Representantes de Ventas a parte de realizar las ventas, también efectúen el cobro de las deudas a los clientes. Esta política si bien la utilizan muchas empresas en el medio, se convierte en un alto riesgo para manejar de manera eficiente la gestión de cobranza, cuando dicha política no está acompañada de una buena política con respecto al pago de comisiones sobre los cobros realizados, como es el caso de la compañía “**LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.**”, ya que actualmente está pagando comisiones a sus Representantes de Ventas, sobre la base de ventas efectuadas y no sobre la base de cobros realizados.

La política de pago de comisiones adoptada por la compañía podría funcionar y reducir la cartera vencida, si en el momento de calcular las comisiones sobre ventas se le dedujera a la base de cálculo de cada Representante de Ventas, las devoluciones de productos que efectúan los clientes más los cheques protestados.

Adicionalmente la revisión de la cartera vencida la efectúa el Gerente Financiero una vez al mes, consultando a los respectivos Representantes de Ventas las causas de su “no pago”, y realizando llamadas telefónicas a aquellos clientes más críticos, acordando con ellos nuevas fechas de pago, es decir la compañía incurre en un gasto mínimo de cobranzas, consecuentemente la gestión de cobranzas no es eficaz.

El sector ferretero es un mercado bastante informal, motivo por el cual la compañía **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, tiene como preocupación permanente ser perjudicado por un fraude importante realizado por algún cliente. Para minimizar este riesgo, la compañía se apoya en sus Representantes de Ventas, quienes en primera instancia antes de indicarle al cliente que llenen una “solicitud de crédito”, se aseguran que el cliente sea una persona natural o jurídica que ya está bien posesionada en el sector ferretero, industrial o agrícola.

A pesar del primer filtro realizado por los Representantes de Ventas, la compañía **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, ha sido perjudicada por clientes que desaparecen y por clientes que han realizado compras con tarjetas de crédito robadas o falsas.

También hay ocasiones en que los clientes si bien no desaparecen, no pueden cumplir con sus acuerdos de pago, poniendo como pretexto la mala situación económica del país, las tasas de interés altas y consecuentemente la recesión económica de sus clientes.

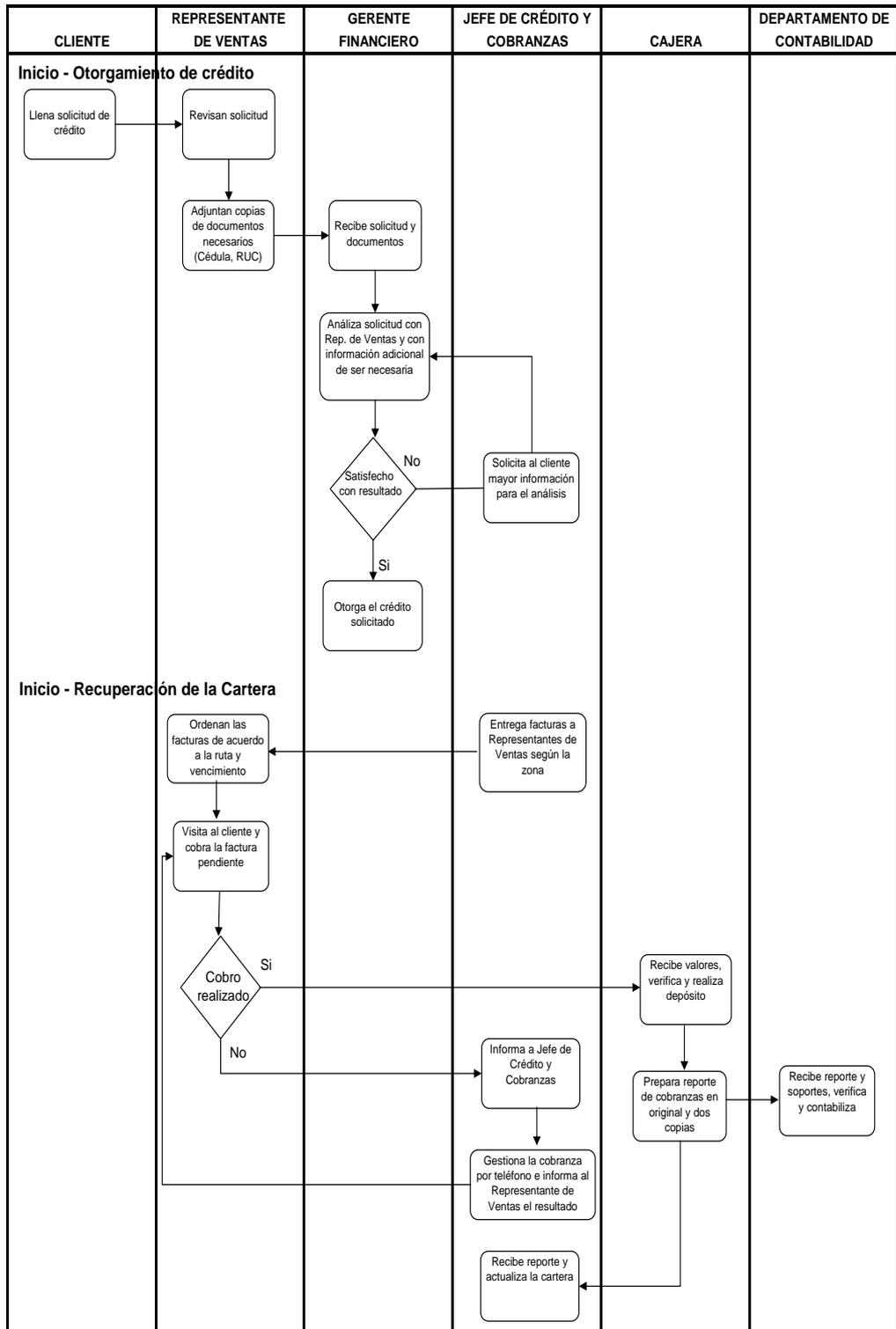
En términos cuantitativos los casos de fraudes representan aproximadamente un 8% promedio anual del total de las ventas de **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**

La cartera vencida también podría estar afectada porque la compañía **“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”**, no cuenta con políticas de crédito y cobranzas adecuadamente definidas.

Cabe indicar que los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro minimiza sus cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, llamadas telefónicas, uso de abogados, procedimientos judiciales, etc. Cuando una empresa es demasiado flexible e informal en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes, probablemente incrementará el volumen de sus ventas, pero muy probablemente su cartera vencida se incrementará y las pérdidas en cuentas incobrables también.

2.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA



2.8. ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS

(Metodología, Sistemas, Reportes, etc.)

La compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, cuenta con un sistema automatizado para controlar los Créditos otorgados, dicho sistema está integrado al módulo de facturación, por lo que facilita la elaboración de reportes para controlar la cartera, pero no está integrado a la Contabilidad.

Es importante resaltar también que las fuentes de dicho sistema automatizado de crédito son propiedad del “Proveedor”, es decir cualquier cambio a un reporte debe ser solicitado al proveedor, con el consiguiente costo en que debe incurrir la compañía por cada cambio que solicite.

El análisis anterior lo resaltamos, porque el módulo de Crédito y Cobranzas además de no estar integrado a la contabilidad adolece de las siguientes deficiencias:

- 1.- No controla los cheques posfechados otorgados por los clientes;
- 2.- No permite registrar ningún tipo de documento que los clientes hayan otorgados en garantía;
- 3.- No tiene una opción para restringir el otorgamiento de un despacho adicional a clientes que tienen deudas pendientes; y,
- 4.- El módulo de facturación no descarga automáticamente el inventario, se debe realizar un proceso manual para que el inventario se descargue del respectivo kardex, con el riesgo de que al no hacerlo, existan errores en el mismo.

Actualmente la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, está analizando la posibilidad de cambiar el sistema computarizado actual por uno que integre los 4 módulos a saber: Inventarios,

Facturación, Cartera y Cobros y Contabilidad y también está considerando la posibilidad de adquirir las fuentes a fin de poder realizar en el futuro los cambios necesarios de acuerdo a las situaciones que se presenten para fortalecer el control interno.

CAPÍTULO III

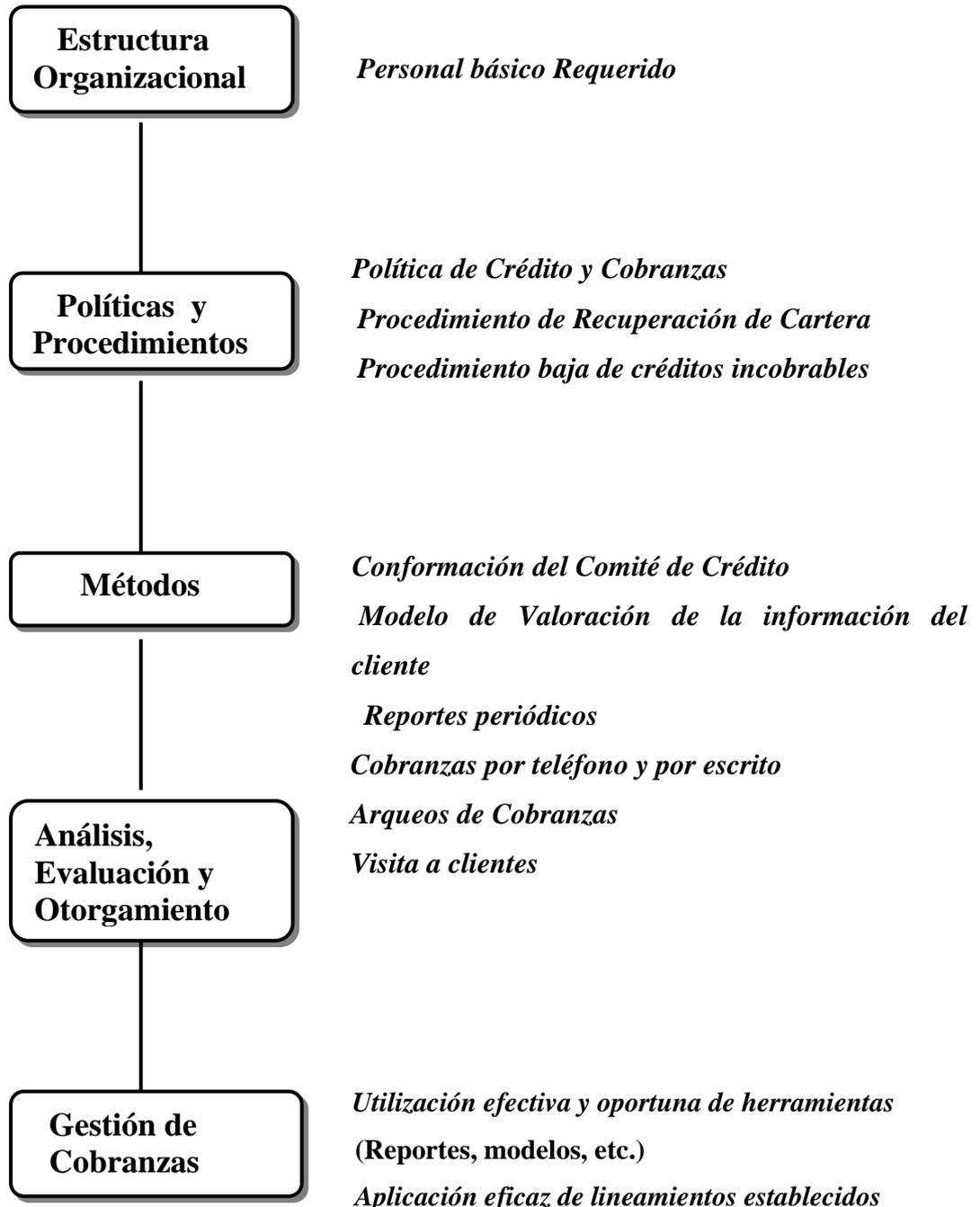
3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS EFICAZ

3.1. MODELO

Basado en el análisis del “Sistema Actual” o viejo, realizado en el **Capítulo I (1.2.)** en cuanto a la *informalidad e inadecuada evaluación de riesgos; Fraudes recurrentes; Manejo deficiente de la Cartera vencida; Falta de Políticas y Procedimientos y Falta de Herramientas (sistemas, metodología, reportes, etc.)*, se ha elaborado el siguiente flujo grama que resume las fases del “Sistema Propuesto” o nuevo.

Es un **Modelo** que define estándares de crédito y su utilización correcta, estableciendo lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse, con el objeto de contar con un Sistema de Crédito y Cobranzas Eficaz.

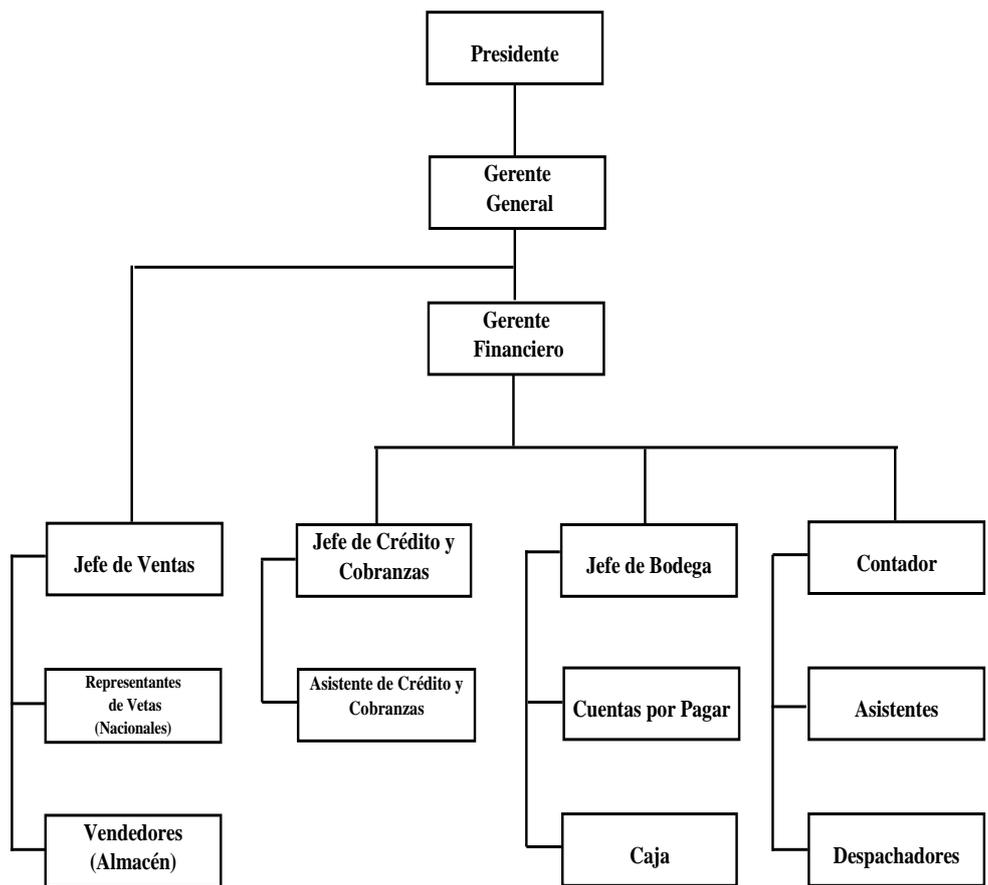
FASES:



3.1.1. Estructura Organizacional

El número de personas que deben conformar el Departamento de Crédito y Cobranzas depende del número de clientes, del tamaño de la empresa y de los Sistemas con los que cuenta. En el caso de la Compañía “Luis F. Espinoza Ferrería Mundial C. A.”, consideramos que la estructura del departamento de Crédito y Cobranzas la deben conformar un Jefe de Crédito y Cobranzas y un asistente, tal como lo presentamos a continuación:

Compañía “Luis F. Espinoza Ferrería Mundial C. A.”



3.1.2. Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranzas

Las Políticas y Procedimientos es el conjunto de normas y medidas que rigen los créditos en una empresa y determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Políticas restrictivas.- Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inmovilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad.

Políticas Liberales.- Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar así como también de las pérdidas en cuentas incobrables.

Políticas racionales.- Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

La Compañía “Luis F. Espinoza Ferretería Mundial C. A.” requiere implementar políticas y procedimientos básicos, que establezcan lineamientos claros, sobre los cuales se deben manejar los créditos y las Cobranzas.

Basados en la estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas y su cartera de clientes, consideramos que la compañía debe contar y aplicar en forma efectiva las siguientes políticas y procedimientos básicos:

- **Política de Crédito y Cobranzas**
- **Procedimiento para la recuperación de la Cartera**
- **Procedimiento para dar de baja Créditos Incobrables**

POLITICA DE CREDITOS COBRANZAS

FINALIDAD

Establecer los lineamientos a observarse para asegurar la adecuada concesión de créditos a clientes y que la gestión de recuperación de la cartera se efectúe apropiadamente sin afectar la comercialización.

CAMPO DE APLICACIÓN

Esta política es de aplicación general para todas las ventas que efectúen los Representantes de Ventas, a nivel nacional.

DEFINICIONES

Comité de Crédito.- Es el organismo máximo encargado de definir y administrar la política de crédito y cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.”. El comité se reunirá cada treinta días para revisar la cartera total y otras consideraciones relacionadas con el área, pudiendo reunirse en forma extraordinaria en caso de ser necesario.

El Comité de Crédito estará conformado por Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Crédito y Cobranzas.

Las principales funciones del Comité de Crédito son las siguientes:

- Analizar y asignar cupos de crédito a los clientes;

- Modificar las condiciones establecidas en los cupos de crédito de clientes;
- Aumentar o disminuir cupos de crédito previamente asignados;
- Autorizar excepciones a las condiciones de los cupos de crédito establecidas;
- Solicitar garantías de cualquier tipo para respaldar las operaciones con un cliente;
- Autorizar las gestiones de cobranzas por medio del abogado de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.” o con abogados externos; y,
- Modificar lo establecido en esta política y en los procedimientos de Crédito y Cobranzas.

Ciente.- Son todas aquellas personas naturales o jurídicas que compran mercadería ofertada por la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.”.

Ciente calificado.- Aquellos clientes que compran por lo menos 3 veces en un trimestre por un monto superior a US\$1,500.00 y que han sido sujeto de análisis de crédito y/o verificación de información. Los clientes calificados se subdividen en clientes de contado y clientes a crédito.

Ciente de contado.- Son aquellos clientes calificados cuya forma de cancelación es en efectivo o cheque de cobro inmediato.

Ciente de crédito.- Son aquellos clientes calificados cuya forma de cancelación es en un plazo preestablecido y en los términos fijados por los niveles de autorización descritos en esta política.

Cartera vencida.- Son aquellos valores adeudados por uno o más clientes y que no han sido cancelados después de un día del vencimiento del plazo

preestablecido.

Cartera Legal.- Son los valores adeudados por uno o más clientes cuya gestión de recuperación está a cargo del Abogado de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.”, o abogados externos.

Días atraso.- Son los días de crédito adicionales que los clientes se toman desde la fecha de vencimiento de la factura hasta la cancelación definitiva de la misma.

POLITICA

Cobranzas.- Todas las recaudaciones por ventas al contado o en efectivo y recuperación de cartera de crédito serán recibidas por el Jefe de Crédito y Cobranzas, en cheque, papeleta de depósito debidamente sellada por el banco o transferencias directas realizadas por los clientes a la cuenta corriente previamente determinada para este fin.

Asignación de cupos de crédito.- El Comité de Crédito es quien autoriza el cupo de crédito a cada cliente, en base al resumen del análisis y evaluación del cliente efectuada por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

Los cambios relacionados con aumentos, reducción, despachos adicionales al cupo establecido o suspensión de despachos es facultad exclusiva del Comité de Crédito quien autorizará cualquier cambio, previo al resumen del análisis y evaluación del cliente efectuada por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

Plazos de Crédito.- El Comité de Crédito es quien autoriza los plazos de crédito a cada cliente, en base al análisis efectuado por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

Evaluación del Crédito.- Es responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas evaluar el crédito en base a los siguientes parámetros:

- Revisión y análisis de referencias bancarias;
- Revisión y análisis de referencias comerciales; y,
- Evaluación del desempeño del cliente.

Responsabilidad

El cumplimiento de esta política es responsabilidad del Comité de Crédito y su supervisión en cuanto al cumplimiento de la misma estará a cargo del Contador de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”.

PROCEDIMIENTO PARA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

FINALIDAD

Establecer los lineamientos para asegurar la adecuada recuperación de la cartera de clientes de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, sin que los controles establecidos dificulten la gestión de comercialización.

CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento es de aplicación general para todos los créditos otorgados a clientes por las ventas que realiza la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”.

PROCEDIMIENTO

- a. Asistente de Crédito y Cobranzas recibe diariamente copias de las facturas emitidas, y las clasifica si son a crédito, o pagadas al contado o con tarjeta de crédito. Adjunta al recibo de caja definitivo, las facturas de contado; las facturas a crédito las clasifica por cada Representante de Ventas y por cliente.
- b. Jefe de Crédito y Cobranzas los días lunes de cada semana genera el reporte “Saldo por Cobrar”, por cada Representante de Ventas y por cliente.
- c. Jefe de Crédito y Cobranzas se reúne con cada uno de los Representantes de Ventas, analizan el reporte y definen los clientes que deben ser visitados durante la semana.
- d. Representante de Ventas realizan la recaudación y le entrega al cliente original del “Recibo de Cobro”, y le coloca a la factura correspondiente la palabra “Cancelado”.

- e. Cuando el Representante de Ventas reciba valores en efectivo, inmediatamente procede a efectuar el depósito en cuenta corriente de la compañía, previamente asignada por el Gerente Financiero.
- f. Representantes de Ventas los lunes de cada semana entregan a la Asistente del Jefe de Crédito y Cobranzas, los valores recaudados en cheque a la vista o cheque post-fechaados con las respectivas copias del recibo de cobro. De igual forma procede con el efectivo que no lo haya depositado.
- g. Asistente de Crédito y Cobranzas, constata los valores entregados por los Representantes de Ventas, verifica el talonario de “Recibos de Cobro” de cada Representante de Ventas con el objeto de determinar que todo esté en orden.
- h. Asistente de Crédito y Cobranzas entrega los cheques de cobro inmediato a la Cajera para que efectúe el respectivo depósito, evidenciando su entrega mediante la firma en el respectivo detalle de cheques entregados. Los cheques post-fechaados son guardados en la caja fuerte hasta el día de su cobro.
- i. Asistente de Crédito y Cobranzas actualiza diariamente el reporte de cheques post-fechaados para su control y remite a la Cajera todos los cheques que vencen en el respectivo día para su depósito.
- j. Cajera, diariamente efectúa depósito de los valores recibidos en la cuenta corriente definida por el Gerente Financiero.
- k. El Jefe de Crédito y Cobranzas, podrá otorgar dos días adicionales como máximo cuando un cliente solicite postergar el depósito de un cheque.
- l. Si el cliente solicita un plazo adicional no superior a 7 días calendarios, el Jefe de Crédito y Cobranzas deberá solicitar la autorización al Jefe de Ventas y Contador.

- m. En aquellos casos en que el cliente solicite postergar un cheque por más de 7 días, dicha solicitud deberá ser puesta a consideración del Comité de Crédito para su aprobación.
- n. El Jefe de Crédito y Cobranzas deberá proceder de la siguiente forma cuando reciba un cheque protestado por el Banco:
- Notificará al cliente de manera telefónica;
 - Emitirá una nota de débito y se la enviará al cliente con copia del cheque; y,
 - Efectuará las gestiones necesarias hasta que se recupere el valor del cheque.
- o. El Jefe de Crédito y Cobranzas, llamará por teléfono al cliente que tiene cartera vencida hasta siete días, solicitándole el cobro o fijando una nueva fecha de cobro, esto lo debe hacer por lo menos tres veces a la semana hasta recuperar el valor adeudado por el cliente.
- p. El Jefe de Crédito y Cobranzas, llamará por teléfono al cliente que tiene cartera vencida entre 8 y 15 días, solicitándole el cobro o fijando una nueva fecha de cobro, y le informará vía correo electrónico al Jefe de Ventas y Representante de Ventas, la suspensión del despacho de mercadería.
- q. El Jefe de Crédito y Cobranzas elaborará una carta debidamente firmada por el Gerente Financiero y dirigida al Cliente que tiene entre 16 y 30 días, en la que le solicita el pago y le indica que el despacho lo tiene cerrado hasta que no pague los valores vencidos.
- r. El Jefe de Crédito y Cobranzas insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente que tiene cartera vencida entre 31 y 90 días y preparará una segunda carta firmada por el Gerente General requiriendo el cobro más los respectivos intereses e indicándole que si en un plazo determinado no paga (máximo 90 días vencido), la

cobranza será entregada al departamento legal para su gestión respectiva. Si el cliente está dispuesto a pagar y solicita que los intereses de mora originados por la cartera vencida, le sean condonados, será el Comité de Crédito el único autorizado a exonerar el cobro de los valores por dicho concepto.

- s. El Jefe de Crédito y Cobranzas, previa autorización del Comité de Crédito entregará al departamento legal la deuda del cliente que tiene más de 90 días vencido y la documentación de todas las gestiones realizadas. Se enviará comunicación al cliente informándole que su cuenta ha sido enviada al departamento legal para que realice las gestiones de cobro respectivo. Comunicará al Comité de Crédito para que analice el caso y de ser necesario autorice el registro de una provisión para cuentas incobrables.
- t. El Comité de Crédito definirá las acciones a tomar respecto al personal responsable en caso de inobservancia de este procedimiento, errores en cálculos en liquidación o pérdida de documentación.
- u. El Contador periódicamente verificará el adecuado cumplimiento de este procedimiento.

PROCEDIMIENTO PARA DAR DE BAJA CRÉDITOS INCOBRABLES

FINALIDAD

Establecer los lineamientos para la eliminación definitiva de los créditos incobrables.

CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento es de aplicación general para todos los créditos incobrables que mantenga la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, No se reconocerá como crédito incobrable los concedidos por la compañía a sus accionistas y/o cónyuges, ni a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a compañías relacionadas.

PROCEDIMIENTO

- a. El Jefe de Crédito y Cobranzas en diciembre de cada año informará vía correo electrónico al Contador, Gerente General y Abogado de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, todos aquellos valores que habiendo transcurrido más de cinco años desde su fecha de vencimiento original no han podido ser recuperados.
- b. El Contador recibe la información y constata que los valores detallados hayan permanecido en la contabilidad por más de cinco años. De ser así, le contesta el correo al Jefe de Crédito y Cobranzas para que continúe con el trámite.
- c. El Abogado de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, recibe información y constata lo siguiente:
 - Que la acción de cobro de los valores haya prescrito;
 - Que el cliente se haya declarado en quiebra o insolvente; y,

- En caso de que el cliente sea una sociedad, ésta se haya liquidado o cancelado su permiso de operación.
- d. Si el Abogado considera que el valor incobrable cumple con cualquiera de las condiciones indicadas anteriormente, prepara informe, lo firma y se lo remite al Jefe de Crédito y Cobranzas para que continúe con el trámite.
 - e. El Jefe de Crédito y Cobranzas en base a los informes del Contador y del Abogado solicita por escrito al Comité de Crédito eliminar definitivamente de la cartera, el valor incobrable.
 - f. El Comité de Crédito analiza la información presentada por el Jefe de Crédito y Cobranzas y si el valor incobrable cumple con una de las condiciones indicadas en el literal c), de este procedimiento, aprueba eliminar de la cartera, el respectivo valor.
 - g. El Jefe de Crédito y Cobranzas procede a elaborar la respectiva nota de crédito con el concepto “Baja de Crédito Incobrable”.
 - h. El Contador recibe copia de la Nota de Crédito y realiza el respectivo registro contable, afectando la cuenta de provisión para cuentas incobrables.
 - i. La diferencia del valor no cubierta por la provisión para cuentas incobrables, deberá registrarla en los resultados del ejercicio.

El Comité de Crédito es responsable de que se cumpla este procedimiento y su supervisión en cuanto a su cumplimiento estará a cargo del Contador de la compañía.

3.1.3. Métodos para identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida.

Es muy importante dentro de la estructura del “Sistema Propuesto”, contar con Métodos que permitan mitigar e identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida, por lo tanto hemos elaborado e implantado una serie de Métodos y Modelos en la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, los mismos que se indican a continuación:

Comité de Crédito

La conformación de un Comité de Crédito para asignar, aumentar, reducir o eliminar cupos de crédito a los clientes, así como suspenderle los despachos a los mismos, cuando corresponda hacerlo.

El Comité de Crédito es el organismo máximo en una empresa que se encarga de definir y administrar la Política de Crédito y Cobranzas diseñada por la misma.

Las funciones principales de un Comité de Crédito entre otras son las siguientes:

- Analizar y asignar cupos de crédito a los clientes;
 - Modificar las condiciones establecidas en los cupos de crédito a los clientes;
 - Cerrar cupos de Crédito previamente asignados u otorgados;
 - Autorizar condiciones especiales de Crédito a un determinado cliente;
 - Solicitar garantías de cualquier tipo para respaldar las operaciones de un determinado cliente;
 - Autorizar las gestiones de cobranzas de un determinado cliente al Departamento Legal de la Empresa o a través de Abogados Externos;
- y,

- Modificar las Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranzas cuando las circunstancias lo ameriten.

El Comité de Crédito en una Empresa principalmente está conformado por el Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Jefe de Crédito y Cobranzas y se debe reunir mínimo cada 30 días.

Las “Cinco C’s” del Crédito

La implantación de un Modelo de Valoración de la información obtenida del cliente antes de otorgarle o asignarle un cupo de crédito, (Método de “PUNTUACIÓN”), le permite al Jefe de Crédito y Cobranzas realizar una evaluación más objetiva y determinar de manera más razonable su capacidad de pago.

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cinco criterios fundamentales, a los que comúnmente se las conoce como las cinco C’s del crédito y están integradas por:

- **Capital**
- **Capacidad**
- **Carácter**
- **Colateral o Aval**
- **Condiciones**

Capital.- Mide la posición financiera general del potencial cliente, mediante la aplicación de razones financieras, haciendo énfasis en las razones de riesgo: Deudas/ Activos, la razón circulante y la rotación del interés.

Capacidad.- Es un juicio subjetivo que evalúa la capacidad financiera que posea el potencial cliente para cumplir con los pagos a realizar.

Carácter.- Se refiere a la integridad moral que posee el potencial cliente que solicita el crédito y a la probabilidad de que esta cumpla con su obligación. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

Colateral o Aval.- Se refiere a la existencias de activos que posea el cliente para ofrecerlos como garantía de pago.

Condiciones.- Se refiere a la posición financiera y operativa del potencial cliente que puede sufrir el impacto de las tendencias económicas generales.

Mediante el empleo de estos cinco elementos se puede juzgar el riesgo del crédito, además permitirá realizar juicios acerca de los costos totales esperados resultantes de los créditos concedidos, estos se comparan posteriormente con los incrementos marginales en las ventas y se decidirá si se concede o no el crédito.

Reportes

La generación y revisión de reportes, le permitirá al Jefe de Crédito y Cobranzas identificar saldos de cartera que se pueden tornar incobrables.

Para que un Jefe de Crédito y Cobranzas ejerza una buena gestión, debe contar con los siguientes reportes básicos de control:

- Reporte de movimientos diarios de ventas y de cobros;
- Reporte de saldos por cobrar por cada cliente;
- Reporte de análisis de antigüedad de la cartera pendiente de cobro;
- Reporte de cartera vencida;
- Reporte de retenciones efectuadas y pendientes de realizar;
- Estados de cuenta detallado por cada cliente;

- Reporte de aplicaciones realizadas; y,
- Reporte de notas de crédito y notas de débito.

Técnicas

La implantación de un procedimiento que permita realizar seguimiento a todos aquellos clientes que tienen cartera vencida, permitirá detectar a tiempo algún tipo de fraude, reducir la morosidad y la cartera vencida. La aplicación de estas técnicas se realiza generalmente a través de las siguientes etapas:

- Recordatorio;
- Insistencia o persecución; y,
- Acciones o medidas drásticas.

Antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores, lo cual es una de las prácticas más comunes. Los estados de cuenta sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras y los abonos por sus pagos. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los pagos del cliente.

En la aplicación de una *Técnica de Recordatorio*, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe disponer de un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se han hecho las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes. En primer lugar llamar por teléfono a los clientes que tienen cuentas vencidas y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó. Adicionalmente se le enviará una carta al cliente, otorgándole un plazo determinado para que pague y se le informará que el despacho lo tiene cerrado hasta que no pague los valores vencidos.

En la aplicación de una Técnica de Insistencia o persecución, el Jefe de Crédito y Cobranzas insistirá repetidamente en forma telefónica con los clientes que tienen cartera vencida y enviará una segunda carta al cliente firmada por el Gerente General otorgándole un plazo determinado máximo para que pague el capital más los respectivos intereses e indicándole que si no paga la cobranza será entregada al departamento legal para su gestión respectiva.

En la aplicación de una Técnica de Acciones o Medidas drásticas, el Jefe de Crédito y Cobranzas, previa autorización del Comité de Crédito entregará al departamento legal la deuda del cliente que tiene más de 90 días vencido y la documentación que respalda el crédito concedido, tales como pagarés, letra de cambio, cheques post-fechaos, garantías hipotecarias, prendarias, etc., así como la documentación de todas las gestiones realizadas. Se enviará comunicación al cliente informándole que su cuenta ha sido enviada al departamento.

Control Interno

El Control Interno comprende un conjunto de normas y políticas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, en especial de las cobranzas ya que es el activo más líquido de un negocio.

La administración es la responsable de diseñar el control interno y no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes.

El Control Interno dentro de un Departamento de Crédito y Cobranzas debe comprender principalmente lo siguiente:

- Separar las funciones de las personas que llevan los registros con las personas que cobran;

- Establecer los límites de crédito y designar un funcionario autorizado para hacerlo;
- Enviar estados de cuentas de los clientes con una periodicidad, mensual, bimensual o trimestral;
- Realizar análisis de las cuentas por cobrar por vencimientos y cuadrar con los registros contables;
- Chequear e investigar los saldos rojo de las cuentas corrientes;
- Verificar que los depósitos de los valores recaudados se hayan efectuado dentro de los plazos previamente establecidos;
- Arqueo periódicos de facturas, cheques posfechados o cualquier otro documento pendiente de cobro;
- Arqueo periódicos de garantías recibidas tales como pagaré, letras de cambio, o cualquier otro tipo de garantía entregada por los clientes; y
- El Jefe de Crédito y Cobranzas efectuará visitas a clientes, ya sea por su cuenta o en compañía del Representante de Ventas. Esto permitirá verificar cualquier indicio de irregularidad en la gestión de la cobranza del respectivo Representante de Ventas.

3.1.4. *Análisis, evaluación y otorgamiento eficaz del crédito*

El Análisis, evaluación y otorgamiento del crédito en el “Sistema Propuesto”, incluyen lineamientos claros y precios, los cuales deberán ser aplicados en forma oportuna y sin excepción, de acuerdo a lo siguiente:

Información para el análisis del crédito.- El Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, es el colaborador responsable de evaluar el crédito, para lo cual debe contar con información suficiente sobre el cliente que solicita el crédito, sea éste una persona natural o una persona jurídica.

Es importante considerar que no siempre es posible conseguir el 100% de la información requerida para el análisis, sin embargo es importante que el Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, obtenga por lo menos la siguiente información básica:

Personas naturales

- Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante;
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía;
- Fotocopia del RUC; y,
- Copia de planilla de servicio básico.

Personas Jurídicas

- Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el representante legal;
- Fotocopia de nombramientos de los representantes legales;
- Fotocopia del RUC;
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales;
- Escritura de Constitución y Estatutos de la Compañía;
- Estados financieros actualizados; y,
- Carta firmada por los representantes legales en la que se autorice a la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, para verificar referencias bancarias y comerciales.

Información adicional.- Antes de que el Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, decida otorgar un crédito a un determinado cliente, debe tener en consideración la capacidad de pago del deudor y los tipos de garantías que respaldarán la operación, por lo que debe obtener o preparar la siguiente información:

- Flujo de caja del deudor;
- Solvencia del deudor: Nivel de endeudamiento; calidad y composición de los activos, los pasivos y el patrimonio del deudor;
- Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del deudor: Historia financiera y crediticia: Centrales de riesgo, Calificadoras de riesgo, del mismo deudor u otra fuente relevante; y,
- Número y naturaleza de las reestructuraciones de deuda.

Determinación de la situación financiera del sujeto de crédito.- Con la información anterior el Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, analizará detenidamente la situación financiera presentada por el solicitante de crédito e informará el resultado de este estudio al Gerente Financiero o Comité de Crédito, según sea el monto del crédito.

El Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, para determinar la situación financiera también se apoyará en lo siguiente:

- Base de datos de la Cámara de la Construcción;
- Buró de Información crediticias; y,
- Representantes de Ventas, ya que conocen la localización del cliente, competencia local y la clase de sociedad o negocio del solicitante, aunque generalmente los comentarios de los Representantes de Ventas siempre serán positivos.

Otorgamiento o rechazo del crédito.- Una vez concluida la investigación del solicitante del crédito, el Jefe de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, procederá a valorar los datos obtenidos, para lo cual deberá implantar el método denominado de “PUNTUACIÓN”, o también conocido como el método de la Ecuación Crediticia,

el mismo que se fundamenta en una evaluación de las cinco C's del crédito a saber: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones.

Es importante mencionar que la compañía "LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.", establecerá su límite de riesgo sobre la base de 20 puntos y 80 de seguridad.

A continuación presentamos la tabla de puntos máximos de las cinco C's:

Puntuación		
Cs	Total puntos	%
Carácter	30	100%
Capacidad	25	100%
Capital	10	100%
Colateral o Aval	10	100%
Condiciones	5	100%
Total	80	100%

3.1.5. *Gestión efectiva de Cobranza*

En el "Sistema Propuesto" o nuevo se han implementado herramientas (reportes, modelos, metodología, etc.) sencillas pero poderosas, que permitirán realizar una gestión efectiva de Cobranza.

En cuanto a Reportes el Gerente Financiero de la compañía "LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.", conjuntamente con el Jefe de

Crédito y Cobranzas, trabajaron con el departamento de Sistemas en el diseño de lo siguiente:

- Reporte diario de ventas y de cobros;
- Reporte de saldos por cobrar por cada cliente y por cada Representante de Ventas;
- Reporte de análisis de antigüedad de la cartera pendiente de cobro;
- Reporte de cartera vencida;
- Reporte de retenciones efectuadas y pendientes de realizar
- Estados de cuenta detallado por cada cliente;
- Reporte de aplicaciones realizadas; y,
- Reporte de notas de crédito y notas de débito.

Los reportes antes mencionados deberán ser utilizados y aplicados por el Jefe de Crédito y Cobranzas en forma oportuna y efectiva.

Cobranza efectuada por los Representantes de Ventas.- Los lunes de cada semana, el Jefe de Crédito y Cobranzas conjuntamente con los Representantes de Ventas revisarán el reporte “Saldos por Cobrar por cada cliente” y definirán las estrategias a seguir para recuperar la cartera pendiente.

Modalidad de Cobro.- Toda cobranza debe ser recibida en cheque cruzado y a la orden de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”. En aquellos casos en que el cliente desee cancelar en efectivo, el Representante de Ventas recibe los valores e inmediatamente busca una agencia bancaria autorizada por la compañía, para depositar la recaudación.

Constancia del cobro efectuado.- Es obligación del vendedor poner en la factura del cliente la palabra “Cancelado” y entregarle el respectivo “Recibo de Cobro”, el mismo que lo debe elaborar en original y copia, (original se lo entrega al cliente y la copia servirá para soportar el detalle de la cobranza efectuada).

Detalle de valores recaudados por los Representantes de Ventas.- Los Representantes de Ventas deben preparar los lunes de cada semana un detalle de los valores recaudados el mismo que debe contener principalmente lo siguiente: Fecha del cobro, # del recibo de cobro entregado al cliente, # de factura cancelada, nombre del cliente, monto de lo cobrado, modalidad de cobro sean estas cheque a la vista, cheque a fecha o efectivo, en este último caso el Representante de Ventas debe adjuntar la papeleta de depósito debidamente sellada por el banco o el efectivo en caso de que no haya alcanzado a efectuar el depósito. El detalle junto con la copia de los recibos de cobro debe ser entregado al Jefe de Crédito y Cobranzas para su verificación y aceptación.

Cobranzas de Cartera Vencida.- El Jefe de Crédito y Cobranzas en caso de que los Representantes de Ventas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, no tengan resultados positivos en la recuperación de los valores adeudados por el cliente, procederá de la siguiente manera:

Cartera vencida hasta 7 días.- Llamará por teléfono al cliente solicitando el cobro o fijando una nueva fecha de cobro, esto lo debe hacer por lo menos tres veces a la semana hasta recuperar el valor adeudado por el cliente.

Cartera vencida entre 8 y 15 días.- Llamará por teléfono al cliente solicitando el cobro o fijando una nueva fecha de cobro, y le informará vía correo electrónico al Jefe de Ventas y Representante de Ventas, la suspensión del despacho de mercadería.

Cartera vencida entre 16 y 30 días.- Elaborará una carta debidamente firmada por el Gerente Financiero y dirigida al Cliente, en la que le solicita el pago y le indica que el despacho lo tiene cerrado hasta que no pague los valores vencidos.

Cartera vencida entre 31 y 90 días.- Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente y preparará una segunda carta firmada por el Gerente General requiriendo el cobro más los respectivos intereses e indicándole que si en un plazo determinado (máximo 90 días de vencido) no paga, la cobranza será entregada al departamento legal para su gestión respectiva. Si el cliente está dispuesto a pagar y solicita que los intereses de mora originados por la cartera vencida, le sean condonados, será el Comité de Crédito el único autorizado a exonerar el cobro de los valores por dicho concepto.

Cartera vencida por más de 90 días.- Previa autorización del Comité de Crédito se entregará al departamento legal todas las gestiones realizadas y de ser necesario se solicitará autorización al Comité de Crédito para crear la respectiva provisión para cuentas incobrables.

3.2. BENEFICIOS EN RELACIÓN CON EL SISTEMA ANTERIOR

Las cuentas por cobrar comerciales constituyen uno de los activos más importantes de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, por lo que los cambios adoptados en el análisis, evaluación y concesión de créditos a clientes y con la implementación de herramientas que ayudarán a detectar oportunamente las cuentas vencidas, consideramos que los beneficios a esperarse con relación al sistema anterior son los siguientes:

- La compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, mediante el otorgamiento de crédito de manera objetiva y técnica, optimizará la operatividad de las cobranzas, así como la gestión propiamente dicha de la misma.
- Le permitirá a la administración tener un buen manejo y control en las decisiones financieras, para obtener una mejor rentabilidad en sus operaciones y minimizar el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.
- También le permitirá a la administración tomar decisiones de manera oportuna en cuanto a los saldos pendientes de cobro, ya que cuenta con reportes gerenciales que le permiten evaluar la cartera de manera más precisa.
- Recuperar la cartera dentro de los plazos acordados le permite a la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, hacerse de los fondos necesarios para poder cumplir a tiempo con el pago a sus proveedores y de esta forma retroalimentar su ciclo operacional.
- Se reducirá el costo de la espera para recuperar la cartera, ya que el enviar oportunamente un recordatorio al cliente para que cancele sus deudas vencidas beneficiará el flujo de caja y mejora la rentabilidad de la compañía.
- Se reducirá la cartera vencida y en consecuencia se disminuirán las cuentas incobrables.

- Con las herramientas de control implantadas, el Jefe de Crédito y Cobranzas podrá identificar y clasificar oportunamente a los clientes que:

Pueden pagar y quieren pagar, pero que el Representante de Ventas no los visitó en la fecha acordada.

No pueden pagar pero quieren pagar, por lo que el Jefe de Crédito y Cobranzas, los debe poner a consideración del Comité de Crédito para conseguir una aprobación para reestructurar la deuda.

No pueden pagar y no quieren pagar, para solicitar oportunamente al Comité de Crédito aprobación para crear una provisión para cuentas incobrables; y,

Pueden pagar y no quieren pagar, en estos casos el Jefe de Crédito y Cobranzas deberá solicitar aprobación para efectuar la gestión de Cobranza por medio de la vía legal ya sea por medio del abogado de la compañía o por medio de un abogado externo.

- El modelo actual permite orientar la cobranza para mantener una buena relación con el cliente.
- Los Representantes de Ventas ejercerán una mayor presión al momento de recaudar los valores, ya que si no cobran no ganarán comisión.
- Uno de los beneficios también de este modelo, es que mejorará el índice de rotación de la cartera.

CAPÍTULO IV

4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

4.1. CASO PRÁCTICO

4.1.1. *Introducción*

Iniciaremos un “Proyecto Piloto”, que permitirá comparar el “Sistema actual” que utilizaba el área de Crédito y Cobranzas de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, basado específicamente en la utilización de “técnicas de cobranzas”, versus el “Sistema propuesto”, el cual constituye un **Modelo nuevo** en la aplicación de todas sus fases indicadas en el “Capítulo III”.

Para poder ilustrar el “Proyecto Piloto”, hemos seleccionado 10 clientes recurrentes de la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, (5 personas jurídicas y 5 personas naturales), que bajo el “Sistema actual” mantenían los siguientes saldos al 31 de enero del 2008:

A partir del 1 de febrero del 2008 se procedió a aplicar el “Sistema propuesto” o **Modelo nuevo** y se definió monitorear durante tres meses el comportamiento en cuanto a créditos y cobros, así como el control, seguimiento e impacto de dichos clientes en la cartera total de la compañía.

Es importante señalar que la aplicación del **Modelo nuevo** en la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, se inició en el orden adecuado y se concluyeron las **3 primeras Fases** siguientes:

- **Estructura Organizacional:** Se revisó y se concluyó que el personal básico requerido para el Departamento de Crédito y Cobranzas es un Jefe de Crédito y Cobranzas y un asistente.
- **Políticas y Procedimientos:** Se elaboraron las políticas y procedimientos de Créditos y Cobranzas, básicos requeridos para el funcionamiento eficiente y eficaz del departamento de Crédito y Cobranzas.
- **Métodos:** Se diseñaron reportes de control, se definieron modelos de gestión y se establecieron métodos de trabajo.

A partir de la 4ta. Fase que es el Análisis, Evaluación y Otorgamiento del Crédito, analizaremos en detalle todo el “Sistema Propuesto” y durante el proceso del mismo se podrá observar las políticas y procedimientos aplicados, así como las herramientas y métodos utilizados.

4.1.2. Análisis del Crédito

La información de los clientes presentada por los Representantes de Ventas en la respectiva “Solicitud de Crédito” debidamente firmada por el cliente, fue analizada por el Jefe de Crédito y Cobranzas, quien en determinados casos se trasladó a las instalaciones del negocio de ciertos clientes; y a otros clientes, le pidió que se acercan a la compañía.

Durante las entrevistas realizadas con cada uno de los 10 clientes, el Jefe de Crédito y Cobranzas obtuvo la documentación mínima necesaria establecida en la “Política de Crédito y Cobranzas” diseñada para la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, la misma que señala lo siguiente:

- Para el caso de las personas jurídicas, se obtuvo fotocopia de nombramientos vigentes de los representantes legales; fotocopia del RUC del cliente; fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales y escritura de constitución y estatutos de la compañía.
- Para el caso de las personas naturales, se obtuvo fotocopia de la cédula de ciudadanía; fotocopia del RUC del cliente y copia de la planilla de uno de los servicios básicos.

Las entrevistas realizadas con cada uno de los 10 clientes, también le permitió al Jefe de Crédito y Cobranzas, obtener un conocimiento amplio del cliente, respecto a las principales características de sus negocios; tipo de cliente; monto del crédito es el óptimo para el crecimiento de su negocio; solvencia económica; entre otros aspectos.

Una vez concluida la investigación de los 10 clientes seleccionados, el Jefe de Crédito y Cobranzas obtuvo la documentación necesaria de los clientes, sus

datos positivos y negativos de cada uno de ellos, lo cual le permitió poner en práctica el *nuevo método de "Puntuación"*, adoptado por la compañía "LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.", procediendo a valorar los factores de las cinco C's.

A continuación presentamos un cuadro que resume la información de cada uno de los 10 clientes, en el que se incluyen los factores debidamente valorados:

RESULTADO DE LA VALORACIÓN												
FACTORES	SOLICITUDES DE PERSONAS JURÍDICAS						SOLICITUDES DE PERSONAS NATURALES					
	Puntaje máximo requerido	Ferretería Popular S. A.	Ferretería de Todos S. A.	Ferretería Moya S. A.	Ferretería M & F. C. A.	Ferretería Luz S. A.	Puntaje máximo requerido	Manuel Espinoza	Francisco Aguirre	Jorge Gonzalez	Fausto Correa	Rubén Estrada
CARÁCTER												
Referencias comerciales	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4
Referencias bancarias	5	4	4	4	3	5	7	4	6	7	5	5
Referencias personales							3	1	2	3	2	3
Habilidad financiera y administrativa	12	12	9	9	5	8						
Situación legal	3	3	3	3	2	3						
Competencia técnica	5	5	4	4	3	4						
Personalidad							8	4	7	7	4	6
Responsabilidad							7	3	6	6	3	6
SUB TOTAL	30	28	25	24	17	24	30	15	26	28	18	24
CAPACIDAD												
Rotación de cartera	6	6	4	5	3	5						
Cuentas por pagar	7	6	6	5	4	5						
Rentabilidad	6	6	5	4	3	5						
Prueba de ácido	6	5	4	4	2	3						
Educación							4	3	3	4	2	4
Entrenamiento							4	3	3	3	4	4
Experiencia							4	3	3	4	3	3
Edad							3	3	3	3	2	3
Salud física y mental							4	3	3	3	3	4
Ingresos							6	3	4	5	4	6
SUB TOTAL	25	23	19	18	12	18	25	18	19	22	18	24
CAPITAL												
Capital de trabajo	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3
Activo líquido	6	6	4	4	3	4	6	1	1	6	1	1
SUB TOTAL	10	10	7	7	5	7	10	4	5	10	5	4
COLATERAL O AVAL												
Calidad de las garantías	5	5	4	3	1	3	5	2	3	5	3	3
Propiedades (Bienes y Raíces)	2			2		2	2	2	2	2	2	
Propiedades (Vehículos)	2	2	2		1		2					2
Otras propiedades	1						1			1		
SUB TOTAL	10	7	6	5	2	5	10	4	5	8	5	5
CONDICIONES												
Internas	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
Externas	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
SUB TOTAL	5	3	5	3	4	5	5	5	3	3	5	5
TOTAL	80	71	62	57	40	59	80	46	58	71	51	62
Cupo de Crédito actual (US\$)		7,000	6,000	6,000	3,000	9,000		3,000	1,500	2,500	4,000	2,500

En base a la valoración de cada uno de los factores de las cinco C's, el Jefe de Crédito y Cobranzas dando cumplimiento a la *política de crédito y cobranzas*, elaboró un informe que contiene los resultados del análisis de cada solicitud y los cupos de crédito, plazos y garantías que se recomienda otorgar y solicitar a los 10 clientes. A continuación se adjunta un cuadro comparativo de los clientes basados en la “situación actual” y la “situación propuesta” que será presentada al *comité de crédito* para su evaluación y aprobación final:

“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”									
REPORTE DE CARTERA									
AL 31 DE ENERO DEL 2008									
SISTEMA PROPUESTO									
CLIENTES	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA		
	Total Cartera	Por Vencer	Vencido	Cupo de Crédito	Plazo (Días)	Garantías	Cupo de Crédito	Plazo (Días)	Garantías
PERSONAS JURÍDICAS									
FERRETERÍA POPULAR S. A.	8,600	2,150	6,450	7,000	60	Pagaré	9,000	75	Pagaré
FERRETERÍA DE TODOS S. A.	5,420	2,439	2,981	6,000	45	Cheques	8,000	45	Pagaré y Cheques
FERRETERÍA MOYA S. A.	6,351	1,143	5,208	6,000	45	No	5,000	45	Pagaré y Cheques
FERRETERÍA M& F C. A.	2,631	556	2,075	3,000	60	No	0	0	Pagaré y Cheques
FERRETERÍA LUZ S. A.	7,640	2,292	5,348	9,000	45	Pagaré	6,000	60	Pagaré y Cheques
PERSONAS NATURALES									
MANUEL ESPINOZA	2,430	680	1,750	3,000	30	No	0	0	Pagaré y Cheques
FRANCISCO AGUIRRE	1,851	833	1,018	1,500	30	No	2,000	30	Pagaré y Cheques
JORGE GONZALEZ	3,450	2,553	897	2,500	30	No	5,000	45	Pagaré y Cheques
FAUSTO CORREA	3,520	1,408	2,112	4,000	30	No	4,000	45	Pagaré y Cheques
RUBEN ESTRADA	1,451	580	871	2,500	30	No	1,800	45	Pagaré y Cheques
TOTAL	43,343	14,635	28,708						
	100%	34%	66%						

4.1.3. Evaluación y otorgamiento del crédito o rechazo de la solicitud.

Los miembros del Comité de Crédito *conformados por el Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Ventas y Jefe de Crédito y Cobranzas* de la Compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, realizaron una evaluación del análisis de cada factor de las cinco C’s, presentados por el Jefe de Crédito y Cobranzas, así como la propuesta planteada para cada uno de los clientes.

A continuación presentamos las resoluciones del Comité de Crédito sobre la evaluación y otorgamiento del crédito:

Cientes Personas Jurídicas

Ferretería Popular S. A.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$9,000	75 días	Firma de Pagaré
Actual	US\$7,000	60 días	Firma de Pagaré

El saldo promedio mensual de la cartera que mantiene este cliente, es de US\$8,600, su cupo de crédito fue revisado hace dos años atrás y por falta de información no ha sido actualizado; El cambio del plazo a 75 días es porque este cliente en la actualidad se toma entre 85 días y 90 días para cancelar sus facturas, no por falta de liquidez, si no porque a mal interpretado las condiciones de ventas.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron el cupo de crédito de US\$9,000; así como el cambio del plazo del crédito a 75 días.

Ferretería de Todos S. A.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$8,000	45 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$6,000	45 días	Cheques

Se está proponiendo un aumento en el cupo de crédito porque el promedio mensual de compra de este cliente es de US\$2,700; y, de acuerdo al resultado de la investigación, su situación financiera es razonable. Adicionalmente, consideramos que podemos obtener por cada compra cheques posfechados, porque así es su modalidad de pago con los demás proveedores.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron el cupo de US\$8,000; se mantiene el plazo de pago de 45 días y la firma de pagaré hasta por el monto de su cupo de crédito. Adicionalmente se aprueba la obtención de cheques posfechados para respaldar cada compra.

Ferretería Moya S. A.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$5,000	45 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$6,000	45 días	No tiene

Se solicita una reducción del cupo de crédito de este cliente a US\$5,000, porque el promedio de compra mensual es de US\$1,800 y el resultado de la investigación dio como resultado que el cliente no tiene suficiente capital de trabajo para cumplir con sus obligaciones, motivo por el cual actualmente mantiene una cartera vencida de 82%. Adicionalmente, es necesario respaldar toda la deuda con la firma de un Pagaré y cheques posfechados. *Las falencias de*

este cliente la hemos podido determinar mediante la aplicación del método de “Puntuación”, adoptado por la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUDIAL C. A.”.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron la reducción del cupo y lo establecieron en US\$5,000; se mantiene el plazo de pago de 45 días, pero se respaldará la deuda mediante la firma de un pagaré por el total de la deuda pendiente, y se le hará firmar un pagaré por cada una de las siguientes compras, adicionalmente el cliente debe entregar cheques postfechados.

Ferretería M&F C. A.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$ 0	0 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$3,000	60 días	No tiene

Se solicita la eliminación del cupo de crédito de este cliente, porque el promedio de compra mensual es de US\$550, y el resultado de la investigación dio como resultado que el cliente tiene problemas serios de capital de trabajo, motivo por el cual han disminuidos sus compras y se ha retrasado en sus pagos (actualmente mantiene una cartera vencida de 79%. Es necesario respaldar toda la deuda con la firma de un Pagaré y cheques posfechados. *Las falencias de este cliente la hemos podido determinar mediante la aplicación del método de “Puntuación”, adoptado por la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUDIAL C. A.”.*

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron la eliminación del cupo de crédito, las futuras compras deben efectuarse con cheque a la vista, por lo que el plazo de pago se reduce a 0 días,

pero se respaldará la deuda mediante la firma de un pagaré por el total de la misma, así como se debe obtener cheques posfechados de tal forma que toda su deuda se recupere dentro de tres meses.

Ferretería Luz S. A.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$6,000	60 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$9,000	45 días	Pagaré

El saldo promedio mensual de la cartera que mantiene este cliente es de US\$6,000, razón por la que se está proponiendo la reducción del cupo que mantiene actualmente el cliente. Cabe indicar que su cupo de crédito fue otorgado en base a una propuesta del Representante de Ventas, porque no se contaba con ningún método para evaluar al cliente y las políticas de la compañía, estaban desactualizadas. El plazo de pago se lo amplía porque el Representante de Ventas en forma unilateral le había otorgado verbalmente 60 días., y para no resquebrajar las relaciones comerciales se formalizará el plazo.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron la reducción del cupo a US\$6,000; así como la ampliación del plazo del crédito a 60 días, previa la obtención de cheques posfechados por cada compra y firma de pagaré por el monto del cupo de crédito aprobado.

Cientes Personas Naturales

Manuel Espinoza.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$ 0	0 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$3,000	30 días	No tiene

Se solicita la eliminación del cupo de crédito porque el Sr. Espinoza es un cliente que siempre se atrasa en sus pagos. Adicionalmente, se le debe hacer firmar un pagaré por el total de la deuda y obtener cheques posfechados en respaldo de la deuda pendiente.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron la eliminación cupo de crédito del Sr Espinoza, y las futuras compras deben efectuarse con cheque a la vista. Por otra parte, se debe respaldar toda la deuda con la firma de un pagaré y la obtención de cheques posfechados de tal forma que la deuda pendiente se recupere dentro de los tres meses.

Francisco Aguirre.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$2,000	30 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$1,500	30 días	No tiene

Se está proponiendo un incremento del cupo a US\$2,000, porque el resultado de la investigación de este cliente, lo definen como un cliente honesto y

con deseos de pagar puntualmente, pero actualmente a mal interpretado las condiciones de venta y por falta de herramientas que permitan detectar estas falencia no se había corregido dicha situación..

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron el incremento del cupo a US\$2,000, se mantiene el plazo de pago, pero se obtendrá un pagaré firmado para respaldar la deuda así como cheques posfechados.

Jorge González.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$5,000	45 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$2,500	30 días	No tiene

Se propone incrementar el cupo de crédito a US\$5,000, porque este cliente está ubicado en una urbanización que actualmente está en desarrollo, y demás el resultado de la investigación y valoración de las cinco C's, determinan que el Sr. González tiene capital de trabajo suficiente para cubrir con sus obligaciones.

Resolución del Comité de Crédito.- Los miembros del Comité de Crédito aprobaron el incremento del cupo de crédito a US\$5,000, y resolvieron ampliarle el plazo de pago a 45 días, previa firma de “pagaré” y entrega de cheques posfechados por el total de la deuda y por las futuras compras.

Fausto Correa.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$4,000	45 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$4,000	30 días	No tiene

El cupo de crédito que actualmente se le ha otorgado al Sr. Correa, se lo considera suficiente de acuerdo al resultado de la investigación, sin embargo, por encontrarse en un sector residencial, consideramos que se le puede ampliar el plazo de pago para ayudarlo a crecer en su negocio.

Resolución del Comité de Crédito.- El Comité de crédito aprobó mantenerle el cupo de crédito al Sr. Correa y ampliarle el plazo de pago a 45 días, previa firma de un pagaré y entrega de cheques posfechados por la deuda y futuras compras.

Rubén Estrada.-

Situación	Cupo	Plazo	Garantías
Propuesta	US\$1,800	45 días	Firma de Pagaré y cheques
Actual	US\$2,500	30 días	No tiene

Se está solicitando una reducción del cupo de crédito a US\$1,800, porque su promedio de compra es de US\$600 al mes, y se solicita una ampliación del plazo de pago porque el resultado de la investigación de este cliente, dio como resultado que el Sr. Estrada puede pagar puntualmente sus deudas; sin embargo, se retrasa en los pagos porque el Representante de Ventas no lo visita

puntualmente ni tampoco le ha indicado como realizar sus pagos directamente en una cuenta corriente de la compañía.

Resolución del Comité de Crédito.- Se resolvió aprobar la disminución del cupo de crédito a US\$1,800, ampliarle el plazo de pago a 45 días, previa firma de un “pagaré” y obtención de cheques posfechados por el total de la deuda.

4.1.4. Gestión efectiva de Cobranza

Una vez conocidas las resoluciones del Comité de Crédito, el *Jefe de Crédito y Cobranzas* apoyándose *con su asistente*, preparó cartas a cada uno de los clientes, informándoles las nuevas condiciones de ventas, a partir del 1 de febrero del 2008.

Las cartas debidamente firmadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas fueron entregadas a los clientes, por intermedio de los Representantes de Ventas.

Una vez difundidas las nuevas condiciones de ventas a los clientes y de acuerdo a lo definido se realizó un monitoreo del “Sistema Propuesto”, durante los siguientes tres meses.

Es importante señalar que cada transacción de los 10 clientes durante los siguientes 3 meses, fue realizada de acuerdo a lo establecido en las “Políticas y Procedimientos” diseñadas para la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”.

A continuación presentamos un resumen que muestra el comportamiento de los 10 clientes en cuanto a ventas efectuadas, pagos realizados, recepción de garantías y liberación de cupos de crédito, entre otros aspectos:

“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”
COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES
DURANTE FEBRERO, MARZO Y ABRIL DEL 2008

CONCEPTOS	CLIENTES									
	Personas Jurídicas					Personas Naturales				
	Ferretería Popular S. A.	Ferretería de Todos S. A.	Ferretería Moya S. A.	Ferretería M&F C. A.	Ferretería Luz S. A.	Manuel Espinoza	Francisco Aguirre	Jorge González	Fausto Correa	Ruben Estrada
Saldo al 31-01-08	8,600	5,420	6,351	2,631	7,640	2,430	1,851	3,450	3,520	1,451
Ventas	3,600	2,600	2,480	400	900		550	2,350	1,350	1,200
Cobros	3,440	1,500	2,300	1,300	2,650	851	1,018	897	880	871
Saldo al 28-02-08	8,760	6,520	6,531	1,731	5,890	1,579	1,383	4,903	3,990	1,780
Ventas	3,050	2,550	2,200	480	2,650	300	700	2,300	1,200	1,180
Cobros	3,010	1,481	2,350	1,380	2,550	1,100	833	2,300	1,232	980
Saldo al 31-03-08	8,800	7,589	6,381	831	5,990	779	1,250	4,903	3,958	1,980
Ventas	2,100	4,500	2,100	520	2,700		600	2,650	1,350	900
Cobros	5,750	5,039	4,181	1,351	3,340	779	550	2,603	1,408	1,100
Saldo al 30-04-08	5,150	7,050	4,300	0	5,350	0	1,300	4,950	3,900	1,780
Cupo de Crédito al 30 de abril del 2008	9,000	8,000	5,000	0	6,000	0	2,000	5,000	4,000	1,800
Plazo	75	45	45	0	60	0	30	45	45	45
Liberación de cupo de crédito (veces)			2							
Cheques postfechados	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Pagaré Firmados	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Retraso en los pagos							1		1	
Exceso cupo de crédito (veces)			2							
Modificación del cupo de crédito (veces)										

4.1.5. Comportamiento de los clientes después de la implementación del “Sistema propuesto”.

A continuación presentamos una explicación más detallada sobre el comportamiento de los clientes durante los meses de febrero, marzo y abril del 2008.

Cientes Personas Jurídicas

Ferretería Popular S. A.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, inicialmente no quería firmar pagaré por cada compra, pero luego de una reunión sostenida con el Gerente Financiero, Jefe de Crédito y Cobranzas y el Representante de Ventas, accedió a firmar pagaré por cada compra, y dicho documento debidamente firmado lo entregará después de los 15 días de haberse perfeccionado la venta.

Ferretería de Todos S. A.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como las compras efectuadas durante los tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta el monto del cupo de crédito otorgado.

Ferretería Moya S. A.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como por las compras efectuadas durante los tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta el monto del cupo de crédito otorgado.

Este cliente solicitó que hasta el mes de marzo se le despache por encima del cupo de crédito, porque el cambio de las condiciones de venta le afectó su posición de liquidez; el Jefe de Crédito y Cobranzas puso a consideración de los miembros del Comité de Crédito la solicitud planteada por el cliente. Los miembros del Comité, haciendo uso de sus atribuciones contempladas *en la*

Política y Procedimientos, autorizaron liberar el cupo hasta el 35% adicional al cupo anteriormente aprobado, pero con la condición que en abril el saldo de la deuda no supere al cupo de crédito aprobado de US\$5,000.

Ferretería M&F C. A.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, adicionalmente a pesar de no haber estado de acuerdo, realizó compras y las pagó al contado. Cabe indicar que este cliente no quiso firmar pagaré por la deuda pendiente, aduciendo que la deuda ya estaba garantizada con los cheques posfechados.

Ferretería Luz S. A.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, firmó un pagaré hasta el monto del cupo de crédito otorgado y respaldó la deuda con cheques posfechados. Con este cliente no existe ninguna situación que amerite ser comentada, aunque en ciertas ocasiones continúa retrasando los pagos por estrategia financiera más que por falta de liquidez, sin que dichos retrasos estén afectando seriamente el flujo de caja de “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”.

Cientes Personas Naturales

Manuel Espinoza.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, firmó un pagaré por la deuda vencida y después de varias intervenciones del Jefe de Crédito y Cobranzas, a través de llamadas telefónicas, envió de comunicaciones escritas e intervención del asesor legal de la empresa, firmó cheques posfechados por el total de la deuda y cumplió los plazos de pago.

Francisco Aguirre.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como por las compras efectuadas durante los tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta por el monto del crédito concedido. Este cliente se retrasó en su pago en el mes de abril del 2008.

Jorge González.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como por las compras efectuadas durante los

tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta por el monto del crédito concedido.

Fausto Correa.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como por las compras efectuadas durante los tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta por el monto del crédito concedido. Este cliente se retrasó en su pago en el mes de abril del 2008.

Rubén Estrada.- Este cliente bajo el “Sistema propuesto”, respaldó toda la deuda con cheques posfechados, así como por las compras efectuadas durante los tres meses, adicionalmente firmó un pagaré hasta por el monto del crédito concedido. Los despachos de este cliente en los meses de marzo y abril del 2008, excedían el cupo de crédito, sin embargo en las dos ocasiones el cliente realizó abonos adicionales a su deuda a fin de poderles liberar el despacho.

A continuación presentamos el “Reporte de Cartera”, al 30 de abril del 2008.

“LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”										
REPORTE DE CARTERA										
AL 30 DE ABRIL DEL 2008										
CLIENTES	Cupo de Crédito	Plazo (Días)	Garantías	Total Cartera	Cartera por Vencer	Cartera vencida (Días)				
						1- 30	31 - 60	61 -90	+ de 91	Total vencido
PERSONAS JURÍDICAS										
FERRETERÍA POPULAR S. A.	9,000	75	Pagaré	5,150	5,150					0
FERRETERÍA DE TODOS S. A.	8,000	45	Pagaré y Cheques	7,050	7,050					0
FERRETERÍA MOYA S. A.	5,000	45	Pagaré y Cheques	4,300	4,300					0
FERRETERÍA M& F C. A.	0	0	Pagaré y Cheques	0	0					0
FERRETERÍA LUZ S. A.	6,000	60	Pagaré	5,350	5,350					0
PERSONAS NATURALES										
MANUEL ESPINOZA	0	0	Pagaré y Cheques	0	0					0
FRANCISCO AGUIRRE	2,000	30	Pagaré y Cheques	2,000	1,450	550				550
JORGE GONZALEZ	5,000	45	Pagaré y Cheques	4,950	4,950					0
FAUSTO CORREA	4,000	45	Pagaré y Cheques	3,700	2,350	1,350				1,350
RUBEN ESTRADA	1,800	45	Pagaré y Cheques	1,780	1,780					0
TOTAL				34,280	32,380	1,900	0	0	0	1,900
				100%	94%	100%	0%	0%	0%	6%

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

I.- A continuación se presenta una comparación de los saldos de la cartera al 30 de abril del 2008 (tres meses después de la implementación del “Sistema propuesto”, con los saldos de la cartera al 31 de enero del 2008, que mantenían los 10 clientes (5 personas jurídicas y 5 personas naturales) bajo el “Sistema actual”:

"LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A."														
REPORTE DE CARTERA														
CLIENTES	AL 30 DE ABRIL DEL 2008 "SISTEMA PROPUESTO" O NUEVO						AL 31 DE ENERO DEL 2008 "SISTEMA ACTUAL" O VIEJO							
	Total Cartera	Cartera por Vencer	Cartera vencida (Días)				Total vencido	Total Cartera	Cartera por Vencer	Cartera vencida (Días)				Total vencido
			1- 30	31 - 60	61 -90	+ de 91				1- 30	31 - 60	61 -90	+ de 91	
PERSONAS JURÍDICAS														
FERRETERÍA POPULAR S. A.	5,150	5,150					8,600	2,150	3,440	3,010			6,450	
FERRETERÍA DE TODOS S. A.	7,050	7,050					5,420	2,439	1,626	1,355			2,981	
FERRETERÍA MOYA S. A.	4,300	4,300					6,351	1,143	2,858	2,350			5,208	
FERRETERÍA M& F C. A.	0	0					2,631	556	658	921	496		2,075	
FERRETERÍA LUZ S. A.	5,350	5,350					7,640	2,292	1,146	4,202			5,348	
PERSONAS NATURALES														
MANUEL ESPINOZA	0	0					2,430	680	292	608	851		1,750	
FRANCISCO AGUIRRE	2,000	1,450	550			550	1,851	833	648	370			1,018	
JORGE GONZALEZ	4,950	4,950					3,450	2,553	897				897	
FAUSTO CORREA	3,700	2,350	1,350			1,350	3,520	1,408	1,232	880			2,112	
RUBEN ESTRADA	1,780	1,780					1,451	580	363	508			871	
TOTAL	34,280	32,380	1,900	0	0	0	1,900	43,343	14,635	13,159	14,202	1,347	0	28,708
	100%	94%	6%	0%	0%	0%	6%	100%	34%	30%	33%	3%	0%	66%

II.- De igual forma a continuación presentamos una comparación de las condiciones de ventas que tienen los clientes después de la implementación del “Sistema propuesto” con las condiciones de ventas que mantenían los clientes con el “Sistema actual”:

CLIENTES	CONDICIONES DE VENTAS					
	"SISTEMA PROPUESTO" O NUEVO			"SISTEMA ACTUAL" O VIEJO		
	CUPO	PLAZO (DÍAS)	GARANTÍAS	CUPO	PLAZO (DÍAS)	GARANTÍAS
PERSONAS JURÍDICAS						
FERRETERÍA POPULAR S. A.	9,000	75	Pagaré	7,000	60	Pagaré
FERRETERÍA DE TODOS S. A.	8,000	45	Pagaré y Cheques	6,000	45	Cheques
FERRETERÍA MOYA S. A.	5,000	45	Pagaré y Cheques	6,000	45	No tiene
FERRETERÍA M& F C. A.	0	0	Pagaré y Cheques	3,000	60	No tiene
FERRETERÍA LUZ S. A.	6,000	60	Pagaré	9,000	45	Pagaré
PERSONAS NATURALES						
MANUEL ESPINOZA	0	0	Pagaré y Cheques	3,000	30	No tiene
FRANCISCO AGUIRRE	2,000	30	Pagaré y Cheques	1,500	30	No tiene
JORGE GONZALEZ	5,000	45	Pagaré y Cheques	2,500	30	No tiene
FAUSTO CORREA	4,000	45	Pagaré y Cheques	4,000	30	No tiene
RUBEN ESTRADA	1,800	45	Pagaré y Cheques	2,500	30	No tiene

La implementación del “Sistema propuesto”, le ha permitido a la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, obtener una mayor rotación de la cartera, ya que como se muestra en el reporte presentado en el “literal I” que antecede, la cartera vencida después de la implementación del “Sistema propuesto” se redujo al 6% con relación al total de la cartera.

Por otra parte, si observamos el cuadro presentado en el “literal I”, la compañía ha generado una mayor venta de sus productos, porque la cartera por vencer que alcanza el 94%, corresponde a ventas efectuadas durante los tres meses de implementación del “Sistema propuesto”, lo que con el “Sistema actual” no se lo podía alcanzar porque la gestión de cobranza era inefectiva.

Otro factor importante que es necesario resaltar, es que con la implementación del “Sistema propuesto” o nuevo, los Representantes de Ventas han mejorado sus ingresos, porque ellos ganan comisiones sobre cobranzas, las cuales durante los tres meses de gestión ha sido razonablemente exitosa.

Otro aspecto que debemos considerar como resultado de la implementación del “Sistema propuesto”, es que al 30 de abril del 2008, el 100%

de la cartera se encuentra debidamente garantizada con la firma de Pagarés, situación que con el “Sistema actual”, era únicamente del 37%.

Adicionalmente, con el “Sistema propuesto” se consiguió que todos los clientes entreguen cheques posfechados, modalidad que además de garantizar la cartera, le está permitiendo mejorar la gestión de cobranza, porque al vencimiento de las facturas ya se cuenta con el pago, lo cual ayuda a reducir *los gastos de cobranza*.

Otra situación que incide que el “Sistema propuesto” este dando los resultados deseados, es la implementación de métodos de trabajo que con el “Sistema actual” no se contaba, así por ejemplo:

El Jefe de Crédito y Cobranzas tal como lo indican *las “Políticas y Procedimientos” diseñados para la compañía*, los lunes de cada semana genera el reporte “Saldo por Cobrar”, por cada Representante de Ventas y por cliente y se reúne con cada uno de los Representantes de Ventas, analizan el reporte y definen los clientes que deben ser visitados durante la semana.

Esta nueva metodología de trabajo e implementación del reporte “Saldo por Cobrar”, permite efectuar un seguimiento oportuno de aquellos valores pendientes de cobro o próximos a vencer, que no están debidamente respaldados con los cheques posfechados, para conseguirlos a través de *recordatorios sean estos por teléfono o por escrito*.

Por otro lado, con el “Sistema propuesto” se conformó un *Comité de Crédito*, organismo que no existía con el “Sistema actual”, esto ha permitido que las decisiones *de otorgar cupo de crédito adicional, liberación de despachos, postergación de pagos, sean aprobados* previo análisis documentado de cada

caso, y no en forma unilateral por los Representantes de Ventas o Jefe de Crédito y Cobranzas

Este nuevo esquema de efectuar seguimiento a la recuperación de la cartera le ha permitido a la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, mejorar las relaciones comerciales con los clientes, así como mejorar su flujo de caja, generando una mayor liquidez; sin embargo es importante mencionar lo siguiente:

Debido al tipo de cliente y sector, hay clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional, generalmente está ocurriendo con las personas naturales, pero la compañía “LUIS F. ESPINOZA FERRETERÍA MUNDIAL C. A.”, no las considera situaciones preocupantes, siempre que se dialogue y mantenga una comunicación efectiva con los clientes, explicándoles las condiciones de ventas respectivas.

Por otra parte, debido a la actual situación económica y política por la que está atravesando nuestro país, existen clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas pero no por negligencia o por métodos de trabajo deficientes, sino porque sus clientes tampoco cumplen con sus pagos. Es por este motivo que cada vez se hace necesario aplicar una política de cobranzas acorde a la situación, es decir efectiva aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el cliente no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

4.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1. Conclusiones

- Podemos decir que un Sistema de Crédito y Cobranza eficaz es fundamental para la administración exitosa de las Cuentas por Cobrar.
- La Política de Crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.
- Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.
- Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.
- Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como

resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

- Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.
- Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.
- En toda empresa es crítico que las operaciones relacionadas con cuentas por cobrar se registren de una manera bien organizada. Usted debe ser capaz de obtener, en cualquier momento, un registro de las personas que le adeudan dinero a su empresa, cuánto le deben, por cuánto tiempo han estado debiendo, y cuando puede esperar el pago de tales adeudos.

“Un Sistema debe tener como fin último, el control y manejo de la información, con el objetivo de mejorar la productividad, reflejándose en el aumento de las utilidades de la empresa”.

4.3.2. Recomendaciones

- El presente trabajo tiene como una de sus metas primordiales el orientar a las generaciones futuras, sobre los aspectos importantes que se deben considerar en la evaluación de controles y seguridades del Sistema de Cartera de las empresas.
- El lenguaje sencillo y directo que se ha utilizado en su elaboración facilita su comprensión y permitirá una mayor visión, aplicación e innovación del mismo, aspirando a que éste constituya un material útil de consulta a los estudiantes y egresados. Será una importante contribución del trabajo como material de apoyo a los empresarios, ya que plantea los lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse en una de las principales cuentas del Activo Corriente que constituye el efectivo a corto plazo de las empresas.
- En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa.
- En el campo de la Auditoría y Control resalta la importancia de los controles y seguridades de los sistemas de procesamiento de información actuales.
- En el campo Administrativo bosqueja la importancia de una adecuada definición de la estructura organizacional de la empresa que permita definir objetivamente las funciones de cada uno de los integrantes de una organización y delinear las responsabilidades acorde a su cargo. Estas aportaciones resaltan la importancia de los Sistemas de Cartera en todas las áreas constitutivas de una organización.

- El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.
- Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.
- Es necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas. Como primer punto mencionaremos la tendencia del Departamento de Ventas a su liberalidad en la concesión de créditos, plazos y seguridades.
- Si bien una política rígida y estricta de otorgar créditos, da seguridad del retorno puede muy bien, por otra parte, hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes.
- El Gerente Financiero o el Jefe de Crédito y Cobranzas, tendrá que buscar el equilibrio deseado. Su objetivo, en la Administración de Cuentas por Cobrar, será aquel equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación acompañado de un porcentaje razonable de utilidades máximas.
- Una empresa puede hacer muchas ventas, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente: volumen y plazos; pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa, sino dispone de los controles adecuados.

- El Gerente Financiero deberá intervenir en la formulación de planes del departamento de crédito, realizando análisis y evaluaciones permanentes de su desarrollo para certificar que existe capacidad en el desenvolvimiento del área y por sobre todo que exista un flujo de efectivo que ya fue previsto, así como aplicando los controles y seguridades básicos.
- Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades.
- La gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

4.4. NOTAS

Adicionalmente para concluir con la exposición e ilustración que hemos realizado del “Diseño de un Sistema de Crédito y Cobranzas eficaz, para la gestión efectiva de la empresa “Luis F. Espinoza Ferretería Mundial C. A.” en la ciudad de Guayaquil en el año 2007, consideramos muy importante y apropiado incluir las siguientes notas:

Historia mundial del crédito

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

Las Cuentas por Cobrar - El activo más grande y el mas incomprensido

¿Se ha puesto a analizar de manera detallada como está integrado el estado financiero de la empresa? Si lo hace se encontrará quizá entre la gran mayoría de empresas industriales, comerciales o de servicios que integran de un 40 a un 70 % de sus activos en el renglón de cuentas por cobrar, piense ahora por un momento, ¿Qué pasaría si ese activo simplemente dejara de existir?

Exacto, una reducción importante en el tamaño de la empresa con la consiguiente crisis ya que al desaparecer este activo no desaparecen los pasivos del otro lado del balance.

Las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que usted cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito.

Y es que las ventas a crédito representan un promedio del 80 % de las ventas totales de una empresa lo cual no es cosa menor, hoy en día el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar mayores utilidades o perder.

Con todo lo anterior resulta curioso que el empresario aun siga considerando el crédito como un mal necesario y la cobranza como la “parte sucia de la venta” en lugar de invertir en profesionalizar y desarrollar al máximo nivel el área de manejo de cuentas por cobrar.

El área de crédito y cobranza es en ocasiones como el basurero de la empresa, donde termina todo lo que sale mal en cualquiera de las otras áreas, si el vendedor se comprometió a algo que no podía cumplir, eso será una razón para que el cliente detenga su pago, si el área de embarques no programó el envío a tiempo se lo dirán al representante de crédito y cobro cuando los contacte, si la factura está mal hecha, lo mismo.

Desafortunadamente las áreas de crédito y cobro no tienen un perfil de servicio al cliente ya que la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos pues invariablemente son evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar y por el Porcentaje de Cartera Vencida y esto implica que no importa lo que haya que hacer, al fin de mes habrá que lograr cobrar lo que más se pueda sin importar la relación con el cliente.

Pero si lo analizamos con calma veremos que los indicadores de días cartera y Porcentaje de Cartera Vencida no son sino indicadores para medir la probabilidad de incrementar el flujo de caja pero no ayudan de ninguna manera a medir la generación de valor del 80 % de las ventas de la empresa, es decir, las ventas a crédito.

Voy a hacerle una pregunta, ¿Es malo el atraso en las cuentas por cobrar? Probablemente su respuesta automática sea “Sí” permítame replantear la pregunta “En todos los casos, invariablemente ¿Es malo el atraso en las cuentas por cobrar?” Yo creo que la respuesta correcta es depende, ¿De qué? Del valor de cada negocio en particular, permítame darle un ejemplo.

Tengo un lote de mercancía en bodega que está fuera de temporada cuyo costo de almacenaje amenaza con postergarse hasta la siguiente temporada y aun faltan 10 meses para esto, lo cual implicará una pérdida en el valor del negocio de vender esa mercancía del 5%; de repente y sin esperarlo aparece un cliente interesado en mercancía de ese tipo, pero quiere comprarla a crédito, ¿Qué hacer?

Por supuesto que procederíamos a revisar su solicitud de crédito pero encontramos que es una empresa nueva, que aun no tiene historial y lo poco que se sabe de ella es que usualmente se retrasa hasta 3 meses en pagos, además el propietario tiene poca experiencia en el ramo, ¿Autorizamos el pedido?

Por supuesto que no si pensamos en función del papel tradicional del área de crédito y cobranza como contención del riesgo.

Por supuesto que Sí, si pensamos en el área de crédito como generador de valor.

“Piénselo, es 3 veces más barato retener y mantener a un cliente que conseguir uno nuevo”.

¿Crédito contra ventas o ventas a crédito?

En el crédito como en cualquier actividad de negocios, existen determinados puntos comunes de una a otra empresa, uno de ellos sino el más recurrente es el del eterno conflicto de crédito con el área de ventas.

Tratemos de encarar este problema desde una perspectiva abierta, empecemos por ver las diferencias.

Ventas es considerada en la empresa como el área de generación de valor por excelencia, la principal razón y fuente de subsistencia de la organización.

Crédito por el contrario, desde el enfoque tradicional de los negocios se identifica como algo negativo “un centro de costo, que se encarga de la parte negativa de la relación con los clientes que es la cobranza”.

Ventas está visto desde la perspectiva del incremento de la facturación y crédito desde la perspectiva del incremento del costo.

Ventas es considerada un área de desarrollo de negocios y atención a clientes, crédito como un área de manejo del riesgo.

Ventas considera que la visión limitada del área de crédito le impide hacer su trabajo y generar más ventas.

Crédito piensa que el área de ventas ignora el concepto de que una venta no es venta hasta que es cobrada y que solo piensan en su comisión y no en el beneficio de la empresa.

Y por si fuera poco, Ventas se evalúa por el número de negocios nuevos que pueda traer, mientras que crédito por el dinero que pueda recuperar.

En fin, la lista es muy larga y seguramente al estar leyendo puedes pensar en muchos otros elementos para agregar a esta lista.

El punto central mas allá de estas consideraciones es encontrar cual es el factor que da origen a esta eterna confrontación entre ambas áreas y esto pasa por una redefinición del concepto que tenemos acerca del crédito.

Cuando un pedido es colocado con un cliente que dispone de crédito con la empresa, se crea de inmediato una cuenta en el balance, es decir, se crea un activo para la empresa a través de una cuenta por cobrar, al momento de su origen este valor incluye por supuesto el porcentaje correspondiente de contribución a la utilidad de la empresa por lo que sin duda se crea un valor.

El que dicho valor se mantenga depende de varios factores (Precios de compra y venta, oferta y demanda, variables económicas, riesgo, etc.) pero la apuesta con un cliente no es únicamente por una venta sino por el desarrollo de negocios conjuntos en el mediano y largo plazo y para ello es necesario manejar una línea de crédito.

De acuerdo a esto, podemos entender entonces el crédito como una herramienta fundamental para vender cada vez más por que si el negocio es

desarrollar clientes a largo plazo entonces lo que buscamos son ventas repetitivas, es decir que el cliente haga nuevos pedidos y por ende que disponga del espacio suficiente en su crédito para hacerlo.

Entendiendo el crédito en principio como una función de ventas damos el primer paso para poder orientar su desarrollo a la generación de valor.

Tradicionalmente la función de crédito al estar asociada únicamente al entorno de riesgo ha desarrollado esquemas de medición y seguimiento muy específicos para este fin, se limitan a medir únicamente el tiempo de retorno de la cartera y cuanto es lo que no se ha cobrado por lo que se relacionan con la generación de flujo lo cual es solo una de las funciones que el área de crédito y cuentas por cobrar de una empresa maneja.

Por otro lado, en la evaluación de nuevos clientes siguiendo con este enfoque, el proceso de investigación y análisis se hace bajo la premisa de contener el riesgo y no bajo la óptica de garantizar más y mejores ventas.

Si no consideramos este factor, es fácil tomar decisiones equivocadas basadas únicamente en la evaluación de riesgo pues en ocasiones el no colocar una mercancía o servicio determinado tiene mayor costo que hacerlo con un cliente que eventualmente tendrá un retraso en el pago.

Por otro lado, para garantizar el pago existen herramientas como el factoraje, seguro de crédito, protección de cheques, putt options, etc. Además de la posibilidad de manejar garantías reales o documentales que puedan en su caso facilitar la recuperación en un caso extremo.

Consideremos que en la práctica el retraso en los pagos no es siempre consecuencia de clientes defraudadores, sino de problemas relacionados con errores cometidos por nosotros o el cliente, trámites repetitivos, falta en el

cumplimiento de requisitos, problemas de facturación, problemas de calidad, o incluso simplemente por cuestiones de actitud, por lo que es mejor prepararse para abatir estas causas que asumir que todos los retrasos en el pago se deben a fraudes.

Vender a Crédito es Vender Más.

“El entorno de los negocios cambió, usted puede aprovechar el cambio y ser parte de él o puede ver como los cambios siguen ocurriendo”.

10 Mandamientos de la Cartera

La Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es el componente principal del flujo del efectivo.

1) Rotación.- No es el monto de la cartera lo que determina su importancia. Es su rotación. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

2) Antigüedad.- Ya hemos dicho que no es el monto de la cartera lo que la hace favorable o desfavorable. Es la antigüedad, es decir, el grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

3) Composición por cliente.- Algunos clientes (especialmente los principales) concentran altos porcentajes de la cartera de la empresa. Lo importante es determinar dos cosas: a) grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes, b) los niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones. No se debe olvidar que financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad.

4) Ciclo neto de caja.- Independientemente del inventario, el ciclo del efectivo muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la

cartera generada propia, ya sea en \$ o en días. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor.

5) Ecuación de la Liquidez.- Si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de Cuentas x Pagar es menor a número de días de Cuentas x Cobrar el flujo de efectivo será negativo. Habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x Pagar. Habrá efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x Cobrar.

6) Participación de la Cartera en el Activo Corriente.- La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. ¿Qué porcentaje corresponde a cartera? Este índice individualmente no dice nada, hay que interrelacionarlo con otros, ya que exceso de cartera genera lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

7) Crecimiento Ventas vs. Cuentas por Cobrar.- Un mayor aumento en facturación a crédito, indefectiblemente conlleva aumento en cartera. Se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

- Variación de un período a otro- análisis horizontal;
- Análisis vertical, o sea, comparado contra ventas, utilidad operativa y otros.

Tenga en cuenta este indicador: $\text{variación ventas} / \text{variación cartera}$.

8) Efecto de la rotación de las Cuentas por Cobrar.- Mida la rotación utilizando otro indicador:

Fórmula tradicional.

$$= c \times c \text{ promedio} \times 360 / \text{ventas a crédito}$$

Fórmula ampliada.

$$= (\text{activo corriente} - \text{inventarios} - \text{facturas} = \text{a 90 días}) / \text{Pasivo corriente}$$

9) Cobro de Cartera, su efecto en el Flujo de Caja Bruto.-

$$\text{Cobro} = \text{Ventas} + \text{CxC inicial} - \text{CxC final.}$$

Cobro / ventas = indica cuantos centavos ingresan por cada \$1 de facturación.

Ejemplo. Ventas, \$890, Cobros \$756, Gastos \$810

La empresa requiere \$54 de flujo bruto por recaudos para cubrir operación, en el ejemplo el recaudo por \$1 vendido son \$ 0.85 centavos.

10) Cartera óptima.- Existe una cartera óptima? En principio sí existe. Olvidando el efectivo en bancos, la cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera constante, por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera variable, esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo. El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia.

“En resumen, manejo de cartera exige políticas, normas y procedimientos. El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados. Los efectos negativos que un mal manejo de cartera pueden acarrear, por ejemplo, “cartera ociosa”, la cual tiene un alto costo oculto”.

4.5. GLOSARIO

Actividad crediticia

Las actividades desarrolladas en el desempeño diario de todas las áreas relacionadas con crédito y que siguen el flujo del proceso de crédito en sus cuatro etapas.

Buró de Crédito

Representan Sociedades de información crediticia.

Solvencia

Evaluación del comportamiento crediticio pasado de una persona natural o jurídica, que permite al proveedor de bienes y servicios decidir si otorga o no el crédito.

Informe de crédito

Puede incluir: Nombre, dirección, número de Seguro Social, historial de crédito, consultas, registros de cobranza y expedientes públicos como archivo de quiebras y embargos fiscales, de personas naturales y jurídicas.

Calificación de crédito

Metodología que establece conceptos y procedimientos para la medición del riesgo crediticio y distingue entre la calidad crediticia del deudor y la estimación de una probable pérdida, para que con base en ello se determine el monto de las reservas preventivas necesarias para cubrir el riesgo de dicha cartera.

Limite de crédito

Monto máximo que una persona natural o jurídica puede recibir de un proveedor de bienes y servicios, en función de la Calificación de Crédito.

Riesgo de crédito

Probabilidad de que una persona natural o jurídica pague sus obligaciones de crédito según las condiciones acordadas. Las personas naturales y jurídicas con más probabilidades de pagar según las condiciones acordadas suponen un riesgo menor para los proveedores de bienes y servicios.

Capacidad Crediticia

Se considera que estás calificado para obtener crédito.

Crédito

Activo resultante del financiamiento otorgado a las personas naturales y jurídicas, basados en un estudio de crédito.

Créditos vencidos

Son los créditos cuyo principal, intereses o ambos, no han sido cobrados de acuerdo a los términos o condiciones originalmente pactadas.

Créditos refinanciados

Créditos directos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Administración de riesgos

Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipo de riesgo a que se encuentran expuestas las empresas.

Cliente

Persona natural o jurídica, con solidaridad interna para asumir compromisos, cuyas actividades de negocios sean lícitas.

Cartera vigente

Representa todos aquellos créditos que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como de intereses, o que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido.

Cobranza

Intento de recuperación por parte de un departamento de cobranza de un crédito otorgado y que se encuentra vencido y no pagado.

Morosidad

No efectuar el pago de una cuenta por cobrar dentro del plazo. Normalmente se considera que una cuenta es “morosa” después de permanecer impagada durante varios ciclos de facturación consecutivos de 30 días.

Quiebra

Declaración legal de que una persona natural o jurídica no es capaz de pagar sus deudas o créditos recibidos.

Cuenta incobrable

El saldo de un crédito que un proveedor de bienes y servicios ya no tiene esperanza de recuperar de una persona natural o jurídica y que se registra como deuda incobrable.

Castigos

Es la cancelación de la cuenta por cobrar cuando existe evidencia suficiente de que ésta no será recuperada y se aplican las reservas preventivas que para ese crédito se hubieren constituido

BIBLIOGRAFÍA

Libros – Varios autores

ESTRATEGIA DE COBRANZA EN EPOCA DE CRISIS

Víctor E. Molina Aznar – 2005

Ediciones

EL GESTOR DE COBRANZA:

Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar

Víctor E. Molina Aznar – 2003

Ediciones

ESTRATEGIA PARA OTORGAR CREDITOS SANOS

2005 – Administrativo (ISEF)

MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS

Alfonso De Lara Haro - 2003

APLICACIÓN DE COMPUTADOR EN CREDITO Y COBRANZAS

Capítulo III – Metodología – Capítulo IV

Alejandría

BE 6.0.7.Or6

ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Juan Ramón Santillana González - 2003

Thompson Learning Ibero

INVESTING IN CUBA

Jaime Antonio Jorge Suchlicki

Investigaciones realizadas por Internet

GERENCIA Y CONTROL DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Monografías.com

www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml

www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml

www.monografias.com/trabajos42/cuentas-por-cobrar2/cuentas-porcobrar2.shtml

MANUAL DE CREDITOS Y COBRANZAS

Monografías.com

www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml

COMO EFECTUAR UNA AUDITORÍA A LA FUNCIÓN DE CREDITO Y COBRANZA

Federico Avidazo A.

www.geocities.com/adiestramientolilybaptista/acc-ceange.htm

HISTORIA DEL NACIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

Galas S. A. de C. V.

Usuarios.lycos.es/tere/files/TESIS/Cop2.doc

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA –FORO DE COBROS Y PAGOS

Emagister.com

Foros.emagister.com

CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LOS CREDITOS Y COBRANZAS

Gestiopolis.com

www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm

PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Laboratorio virtual – Facultad de Contaduría; Universidad Libre Bogotá
Colombia

www.geocities.com/paconta/carte/cap05.htm

POLÍTICAS DE CREDITO PARA CLIENTES AL MAYOR

Grupo Hedi Enghelberg

www.enghelberg.com/solicitud_credito-htm

POLÍTICAS

Grupo Pochteca

www.pochteca.com.mx/index.php?d=45

LAS CUENTAS POR COBRAR

El activo más grande y más incomprendido

www.degerencia.com/articulo

Cursos, seminarios y conferencias

CARROZINI VILLAGRAN, Giancarlo / CARRILLO ORTEGA, María Isabel /

BARRIONUEVO C., Carlos

INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL - INDEG

Seminario de Gestión de Cobranza

SALOMONE, Pablo Andrés

TECNOLÓGICO CESAL DE CONSULTOR

Nuevas Tendencias y Claves para una Cobranza Efectiva

MORALES Q., Iván

ERNESTO ITURRALDE & ASOCIADOS

Como recuperar la Cartera sin perder clientes

MORALES Q., Iván

ERNESTO ITURRALDE & ASOCIADOS

Cobranzas con efectividad

CARRIEL, Francisco

ECUACAP CIA. LTDA. – ECUATORIANA DE CAPACITACIÓN

Análisis Integral para la aprobación de Créditos

CONFERENCE CORPORATIVO

- Gerencia y Dirección Avanzada de Crédito y Cobranzas
- Cobranza telefónica de respuesta inmediata
- Técnicas para Administrar el Crédito y Optimizar las Cobranzas

CREDIT TRAINING

- Estrategias de Cobranza Basadas en Profit System
- La Nueva Administración de Crédito y Cobranza
- La Negociación de la Cobranza

