



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
CRÉDITO Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA DISMINUIR EL
RIESGO DE INCOBRABILIDAD”**

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

Diana Lisbeth Mosquera Coronado
Andrea Stefanía Ramón García

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por brindarme vida, salud, inteligencia, por colmarme de bendiciones y permitirme culminar con éxito mi carrera, por darme fuerza para derribar cada obstáculo que se presenta, y poder avanzar con la cabeza siempre en alto.

A mis padres Damián y Janet que con tanto amor y sacrificio luchan cada día para hacer de mi una mujer de bien, los cuales han sido y serán siempre mi motivación, por depositar en mi toda su confianza, razón por la cual nunca pensé rendirme y mi grado es mi retribución llena de gratitud.

A mis hermanos que son pilar fundamental en mi vida, a los que sirvo de ejemplo y guía y espero nunca decepcionar.

A mi novio que ha estado a mi lado siempre, el cual ha sabido comprenderme y acompañarme en todo este duro camino.

A mis tíos que se han alegrado por mis logros y celebran conmigo cada meta alcanzada.

A mis amigos que han hecho que este largo camino sea más agradable y a quienes considero como parte de mi familia.

Diana Lisbeth Mosquera Coronado

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por brindarme salud, vida y sabiduría necesarias para culminar con éxito este proyecto, y por ser mi guía y fortaleza para continuar cada día de mi vida.

A mis padres Marco y Rosa quienes han estado junto a mí siempre, por brindarme su amor y apoyo incondicional, guiarme con sus consejos para alcanzar mis objetivos, creer y confiar en mí y quienes son pilares fundamentales en mi vida.

A mi abuelita por haberme dado su cariño y cuidado siempre y por continuar bendiciéndome desde el cielo.

A mis hermanos y a mi prima, quienes son parte de mi motivación por darme la fortaleza de servirles de ejemplo para lograr lo que ellos se propongan en la vida y a quienes espero no defraudar.

A mis tíos por preocuparse por mi futuro, apoyarme en todo momento y alegrarse conmigo en cada logro alcanzado.

A mis amigos con quienes he compartido toda esta etapa de mi vida, por su confianza y cariño sincero.

Andrea Stefanía Ramón García

DEDICATORIA

A mis padres por ser mi fuente de motivación y brindarme siempre su amor, A mis hermanos por ser parte de mi vida en todo momento, A mis tíos por apoyarme siempre y alegrarse por mis logros, a mi novio por haber estado en los momentos difíciles y apoyarme cuando más lo necesitaba al darme palabras de aliento.

Al más especial de todos, a ti Señor porque hiciste de este sueño una feliz realidad, por todo el amor y bendiciones con las que me rodeas. Todo esto es para ti.

Diana Lisbeth Mosquera Coronado

DEDICATORIA

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy e iluminarme siempre con su Espíritu Santo.

Y siendo mi motivación para salir siempre adelante y el mejor regalo que Dios me ha dado, el presente trabajo es dedicado también a mi familia.

Andrea Stefanía Ramón García

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MBA. ANTONIO MÁRQUEZ
DIRECTOR DE TESIS

ING. DALTON NOBOA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

ECO. EFRAÍN QUIÑÓNEZ
VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Diana Lisbeth Mosquera Coronado

Andrea Stefania Ramón García

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la auditoría a los procesos de Crédito y Cobranzas de una empresa agroindustrial, con el propósito de aumentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. Para recopilar la información se realizaron cuestionarios para determinar cómo está el control interno de la empresa, entrevistas al personal clave y el levantamiento de los respectivos procesos, así como el análisis de los procedimientos necesarios para ejecutar las actividades de tanto de crédito como de cobranzas.

El primer capítulo, da una introducción a la auditoría con un plan de tesis donde se indican el objeto de estudio, el alcance del trabajo así como los antecedentes de la compañía objeto de investigación.

En el capítulo dos, se presenta un marco teórico donde se hace referencia a definiciones que permitirán ejecutar el presente trabajo de tesis.

En el tercer capítulo, se presenta información de la empresa, el levantamiento de políticas y procedimientos de cada uno de los procesos, así como una evaluación al área de sistemas, y el planteamiento de las propuestas de mejoras que permitan realizar con mayor eficiencia la ejecución de los procesos en estudio.

Dentro del cuarto capítulo, se incluye las respectivas conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXI
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2 INTRODUCCIÓN.....	2
1.3 ANTECEDENTES.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5 ALCANCE.....	5
1.6 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.8 OBJETIVOS.....	7
1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7

1.9 MARCO CONCEPTUAL	8
1.9.1 CONCEPTOS TEÓRICOS	8
1.9.1.1 Crédito.....	9
1.9.1.2 Proceso de Crédito.....	10
1.9.1.3 Tipos de Crédito	10
1.9.1.4 Cobranza	11
1.9.1.5 Indicadores.....	11
1.9.2 HIPÓTESIS	12
1.9.3 VARIABLES	13
1.9.4 INDICADORES	14
1.10 MÉTODO DE ESTUDIO.....	16
CAPÍTULO II.....	18
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL.....	18
2.1.1 DEFINICIÓN.....	18
2.1.2 OBJETIVOS	19
2.1.3 METODOLOGÍA.....	19
2.2 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA EN LAS ORGANIZACIONES.....	21
2.2.1 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA	21

2.2.2 CRÉDITO	23
2.2.2.1 Origen.....	23
2.2.2.2 Definición.....	23
2.2.2.3 Actividades básicas que integran la operación de otorgamiento de crédito.....	24
2.2.2.4 Estándar de crédito	26
2.2.2.5 Sujeto del crédito.....	26
2.2.2.6 Objetivo de un crédito.....	26
2.2.2.7 Composición del crédito	27
2.2.2.8 Clasificación del crédito.....	27
2.2.2.8.1 Tipos de crédito según ventas a crédito	30
2.2.2.9 Ventajas y desventajas del crédito	31
2.2.2.9.1 Ventajas	31
2.2.2.9.2 Desventajas	32
2.2.2.10 Instrumentos de crédito	32
2.2.2.10.1 Marco Legal	34
2.2.2.11 Política o normas de administración de crédito	51
2.2.2.11.1 Definición de política	51
2.2.2.11.2 Clasificación de las políticas	53
2.2.2.11.3 Importancia de las políticas.....	55

2.2.2.11.4 Políticas de Crédito	56
2.2.2.12 Cambios de las normas de crédito	61
2.2.2.12.1 Variables principales	62
2.2.2.13 Selección de crédito	63
2.2.2.14 Análisis de un crédito	65
2.2.2.15 Riesgo crediticio	74
2.2.2.15.1 ¿Quién absorbe el riesgo del crédito?	78
2.2.2.16 Términos de crédito	78
2.2.2.17 Otorgamiento del crédito	82
2.2.2.18 Auditoría operacional de otorgamiento de crédito	82
2.2.2.18.1 Objetivo	82
2.2.2.18.2 Metodología	83
2.2.3 COBRANZA	89
2.2.3.1 Definición de cobranza	89
2.2.3.2 Actividades básicas que integran la operación de cobranzas	90
2.2.3.3 Gerenciamiento de la Cobranza	93
2.2.3.4 Gestión de cobranza	95
2.2.3.5 Proceso de cobranza	96
2.2.3.6 Financiamiento de las cuentas por cobrar	106
2.2.3.7 Auditoría operacional de cobranzas	108

2.2.3.7.1 Objetivo.....	108
2.2.3.7.2 Metodología	109
2.2.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS	115
2.2.5 RELACIÓN DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA	117
2.2.5.1 Evitar la suboptimización.....	118
CAPÍTULO III	120
3. PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	120
3.1 PROCESO DE CRÉDITO	120
3.1.1 FAMILIARIZACIÓN	120
3.1.1.1 Conocimiento del negocio	120
3.1.1.1.1 Antecedentes de la empresa	120
3.1.1.1.2 Misión.....	121
3.1.1.1.3 Organigrama	122
3.1.1.1.4 Productos.....	123
3.1.1.1.5 Calidad.....	123
3.1.1.2 Conocimiento del departamento.....	123
3.1.1.2.1 Política de Crédito.....	123
3.1.1.2.2 Procedimiento de Crédito.....	125

3.1.1.2.3 Visita a las instalaciones	125
3.1.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	125
3.1.2.1 Entrevista	126
3.1.2.2 Levantamiento del proceso de crédito.....	128
3.1.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de crédito.....	128
3.1.2.2.2 Tabla de valor agregado	129
3.1.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito	132
3.1.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de crédito	140
3.1.2.3.1 Matriz de riesgo	145
3.1.2.3.2 Diagrama de causa - efecto del proceso de crédito	147
3.1.3 PROPUESTA DE MEJORA	148
3.1.3.1 Scoring de Crédito.....	148
3.1.3.1.1 Factores Cuantitativos	155
3.1.3.1.2 Factores Cualitativos.....	160
3.1.3.1.3 Matriz de puntuación.....	161
3.1.3.1.4 Matriz de puntuación Cliente A	165
3.1.3.1.5 Matriz de puntuación Cliente B	171
3.2 PROCESO DE COBRANZAS	177
3.2.1 FAMILIARIZACIÓN	177
3.2.1.1 Conocimiento del departamento.....	177

3.2.1.1.1 Política de cobranzas.....	177
3.2.1.1.2 Procedimiento de cobranzas.....	177
3.2.1.1.3 Visita a las instalaciones.....	177
3.2.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.....	178
3.2.2.1 Entrevista.....	178
3.2.2.2 Levantamiento del proceso de cobranzas.....	180
3.2.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas, cartera por vencer.....	180
3.2.2.2.2 Tabla de valor agregado.....	182
3.2.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas, cartera por vencer.....	185
3.2.2.2.4 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas, cartera vencida.....	187
3.2.2.2.5 Tabla de valor agregado.....	188
3.2.2.2.6 Diagramas de flujo mejorado del proceso de cobranzas, cartera vencida.....	191
3.2.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de cobranzas..	195
3.2.2.3.1 Matriz de riesgo.....	198
3.2.2.3.2 Diagrama de causa - efecto del proceso de cobranzas.	200
3.2.2.4 Antigüedad de cartera.....	201

3.2.2.4.1 Cartera Local	202
3.2.2.4.2 Cartera del exterior	221
3.2.2.5 Gerenciación de las cuentas por cobrar	239
3.2.2.6 Análisis del sistema	240
3.2.2.7 Análisis carga – capacidad	241
3.2.3 PROPUESTA DE MEJORA	243
3.2.3.1 Indicadores de Gestión.....	244
3.2.3.2 Indicadores de Recuperación	248
CAPÍTULO IV.....	251
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	251
4.1 CONCLUSIONES	251
4.1.1 PROCESO DE CRÉDITO	251
4.1.2 PROCESO DE COBRANZAS	252
4.1.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN	254
4.1.4 CARGA CAPACIDAD	254
4.2 RECOMENDACIONES	255
BIBLIOGRAFÍA.....	257
ANEXOS	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Flujos de efectivo de otorgar crédito.....	79
Ilustración 2. Organigrama de la Compañía	122
Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso de Crédito.....	128
Ilustración 4. Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito	132
Ilustración 5. Porcentaje de ventas por tipo de cliente.....	134
Ilustración 6. Diagrama Causa - Efecto del proceso de crédito	147
Ilustración 7. Diagrama de flujo - proceso de cobranzas cartera por vencer ...	181
Ilustración 8. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera por vencer	185
Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de cobranza - cartera vencida....	187
Ilustración 10. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (menor 30 días).....	191
Ilustración 11. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 30 y 45 días).....	192
Ilustración 12. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 45 y 60 días).....	193
Ilustración 13. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 60 y 90 días).....	193

Ilustración 14. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (mayor a 90 días).....	194
Ilustración 15. Diagrama Causa - Efecto del proceso de cobranza	200
Ilustración 16. Clasificación de la cartera de la empresa por monto	201
Ilustración 17. Clasificación de la cartera de la empresa por tipo de cliente....	201
Ilustración 18. Clasificación de la cartera local	203
Ilustración 19. Nivel de riesgo de incobrabilidad de la cartera local.....	204
Ilustración 20. Cartera local mes de Enero	205
Ilustración 21. Cartera local mes de Febrero	206
Ilustración 22. Cartera local mes de Marzo.....	207
Ilustración 23. Cartera local mes de Abril	209
Ilustración 24. Cartera local mes de Mayo.....	210
Ilustración 25. Cartera local mes de Junio	211
Ilustración 26. Cartera local mes de Julio	212
Ilustración 27. Cartera local mes de Agosto	214
Ilustración 28. Cartera local mes de Septiembre	215
Ilustración 29. Cartera local mes de Octubre	216
Ilustración 30. Cartera local mes de Noviembre	218
Ilustración 31. Cartera local mes de Diciembre	219
Ilustración 32. Clasificación de la cartera del exterior	221

Ilustración 33. Cartera del exterior mes de Enero.....	223
Ilustración 34. Cartera del exterior mes de Febrero.....	224
Ilustración 35. Cartera del exterior mes de Marzo	225
Ilustración 36. Cartera del exterior mes de Abril	226
Ilustración 37. Cartera del exterior mes de Mayo.....	228
Ilustración 38. Cartera del exterior mes de Junio.....	229
Ilustración 39. Cartera del exterior mes de Julio.....	230
Ilustración 40. Cartera del exterior mes de Agosto	232
Ilustración 41. Cartera del exterior mes de Septiembre	233
Ilustración 42. Cartera del exterior mes de Octubre.....	234
Ilustración 43. Cartera del exterior mes de Noviembre	236
Ilustración 44. Cartera del exterior mes de Diciembre	237
Ilustración 45. Indicador Contactos por llamada	244
Ilustración 46. Indicador Contacto directo.....	245
Ilustración 47. Indicador Compromiso de pago.....	246
Ilustración 48. Indicador Eficiencia.....	247
Ilustración 49. Indicador Liberación de clientes	248
Ilustración 50. Indicador Recuperación de cartera.....	249

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de antigüedad	94
Tabla 2. Tabla de valor agregado del proceso de crédito	129
Tabla 3. Total de clientes de la empresa	133
Tabla 4. Población de clientes	134
Tabla 5. Resultados de la muestra (clientes locales).....	136
Tabla 6. Resultados de la muestra (clientes del exterior)	137
Tabla 7. Escala de nivel de ocurrencia - proceso de crédito.....	143
Tabla 8. Escala de nivel de impacto - proceso de crédito.....	144
Tabla 9. Escala de nivel de efectividad - proceso de crédito	144
Tabla 10. Matriz de Riesgo del proceso de crédito	145
Tabla 11. Parámetros de categorización de clientes	150
Tabla 12. Factores Cuantitativos	155
Tabla 13. Categorización factores cuantitativos 1.....	156
Tabla 14. Categorización factores cuantitativos 2.....	156
Tabla 15. Categorización Indicador Razón Corriente	157
Tabla 16. Categorización Indicador Prueba Ácida	157
Tabla 17. Categorización Indicador Rotación de Ventas	157
Tabla 18. Categorización Indicador Margen Neto.....	158
Tabla 19. Categorización Indicador ROE.....	158

Tabla 20. Categorización Indicador ROA.....	158
Tabla 21. Categorización Indicador Endeudamiento Patrimonial	159
Tabla 22. Categorización Indicador Endeudamiento del Activo	159
Tabla 23. Categorización Indicador Apalancamiento.....	159
Tabla 24. Factores Cualitativos.....	160
Tabla 25. Modelo Matriz de Puntuación.....	164
Tabla 26. Factores cuantitativos - cliente A	165
Tabla 27. Matriz de categorización - cliente A	170
Tabla 28. Factores cuantitativos - cliente B	171
Tabla 29. Matriz de categorización - cliente B	175
Tabla 30. Tabla de valor agregado - proceso de cobranza cartera por vencer	182
Tabla 31. Tabla de valor agregado - proceso de cobranza cartera vencida	188
Tabla 32. Escala de nivel de impacto - proceso de cobranza.....	197
Tabla 33. Escala de nivel de ocurrencia - proceso de cobranza.....	197
Tabla 34. Escala de nivel de efectividad - proceso de cobranza	198
Tabla 35. Matriz de Riesgo del proceso de cobranza	198
Tabla 36. Clasificación de la cartera local.....	202
Tabla 37. Ponderación del riesgo de incobrabilidad	204
Tabla 38. Clasificación de la cartera del exterior	221
Tabla 39. Dependencia del sistema de información	240

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de la investigación consiste en mejorar el proceso de crédito y cobranzas, con la obtención de la información apropiada sobre la cual se realizará un análisis a fin de definir un mecanismo que permita disminuir el riesgo de las ventas a crédito y comparar los procesos con un modelo estándar para aumentar la recuperabilidad de la cartera.

1.2 INTRODUCCIÓN

Las ventas a crédito son importantes porque generan un beneficio para la organización debido a que le permite generar más transacciones de ventas, pero así mismo dichas ventas incrementan el riesgo de incobrabilidad.

Las políticas de crédito establecidas por la empresa determinan la cantidad de transacciones que se van a generar y esta depende de la flexibilidad que las políticas tienen, además establece las condiciones de cobro aplicadas a un cliente.

La transacción se perfecciona cuando se realiza el cobro de la misma, por lo tanto el proceso de cobranzas debe proporcionar seguridad razonable que este cobro se realizará en los plazos y términos establecidos.

1.3 ANTECEDENTES

La compañía que será objeto de investigación se dedica al procesamiento de purés y concentrados, y a la exportación de frutas tropicales, esta compañía pertenece a uno de los conglomerados más grandes e importantes del Ecuador ubicado en la ciudad de Guayaquil y el cual cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial.

Dentro de los productos que comercializa podemos mencionar: frutas congeladas IQF, purés y concentrados de frutas tropicales, frutas confitadas y pulpas congeladas.

La compañía cuenta con una moderna planta de procesamiento que cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura y un estricto control de calidad desarrollado bajo el concepto de HACCP y de acuerdo a las normas ISO-9001. Adicionalmente cuenta con el sello Kosher otorgado en una nueva certificación. El sistema de calidad establecido en la empresa garantiza los requerimientos más exigentes del mercado otorgando confianza a cada uno de sus clientes.

Su objetivo es ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social. Sus productos se encuentran presentes en los cinco continentes siendo reconocidos por sus altos estándares de calidad.

El proceso de cobranzas es fundamental para cualquier entidad debido a que las cuentas por cobrar es quizás uno de los activos más importantes que posee y además trata de recuperar el dinero que la entidad permitió usar a un tercero.

Este proyecto tiene como primer objetivo determinar el comportamiento que tienen los clientes bajo las políticas de créditos y cobranzas, y verificar si dichas

políticas y los procesos de crédito y cobranza contribuyen a la disminución del riesgo crediticio y por ende a la recuperación total de la cartera.

El segundo objetivo que se ha planteado es generar un flujo mejorado de los procesos que se evaluarán los cuales incluyen temas funcionales, de control y de monitoreo, además del planteamiento de indicadores que permitan realizar una comparación entre lo que la empresa tiene establecido y lo que se pretende establecer.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las políticas de crédito son un instrumento importante para incrementar las ventas, pero constituyen también un riesgo debido a que para su ejecución no se consideran factores como: capacidad de pago de los clientes, historial de crédito, etc.

En este caso el proceso de cobranzas se debe realizar con mayor rigidez, dependiendo del comportamiento de cada cliente con el propósito de garantizar la disminución de las cuentas incobrables.

Cuando se realiza el cobro de la misma se puede decir que la transacción se ha perfeccionado, por lo tanto el sistema de crédito y cobranzas debe proporcionar

seguridad razonable que este cobro se realizará en los plazos y términos establecidos.

1.5 ALCANCE

Lo que se pretende lograr con este proyecto es una concordancia entre tres elementos: perfil del cliente, políticas y procesos de crédito y de cobranzas para que los saldos de las cuentas no se vean afectados por malas decisiones, ya que si se tienen políticas de créditos muy flexibles, es posible que exista mayor riesgo de incobrabilidad, y si por el contrario se tienen políticas de cobranza muy severas podrían disminuir las ventas afectando de este modo las utilidades de la organización.

Las estructuras definidas a un perfil determinado de clientes con las políticas de créditos definidas por la organización deben asegurar que cierto cliente obtiene un crédito que se ajusta a sus condiciones y el proceso de cobranzas debe garantizar que este cliente pagará la deuda basada en la política de crédito a la cual él está sujeto.

Debido a que existen carteras con diferentes periodos de vencimiento es recomendable realizar un análisis en base a una estratificación de esas carteras

para poder determinar que procedimiento de cobro se realizará a determinado cliente.

Se debe también analizar el impacto del control interno (las medidas que toma la empresa o los cambios que deben producirse), para reducir los riesgos de incobrabilidad.

Si después del análisis se encuentra algún problema se deben redefinir las políticas y los procedimientos para que contribuyan al logro del objetivo inicial.

El análisis que se realizará será de las transacciones de ventas realizadas durante el último año.

1.6 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema surge en que la organización otorga crédito a clientes aún cuando están vencidos y en algunos casos no se negocia la deuda anterior lo que aumenta el monto de la cartera y por ende el riesgo asociado con él.

1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se puede mejorar el proceso de cobranzas para lograr las metas establecidas por la empresa?
- ¿Existen modelos estándares que permitan lograr un mayor ahorro para la empresa?

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso de crédito y cobranzas que permita disminuir el riesgo de las cuentas incobrables y aumentar la recuperabilidad efectiva de la cartera.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los puntos críticos para establecer un mecanismo adecuado que permita disminuir el riesgo de las ventas a crédito.
- Evaluar el control interno del proceso de cobranzas, para tratar de asegurar que la ejecución de dicho proceso se realiza correctamente, que los activos de la empresa se precautelan y el registro contable es fiel.
- Realizar un análisis estadístico de las cuentas por cobrar estratificadas por antigüedad.

- Proponer un proceso de crédito y cobranzas mejorado y el planteamiento de indicadores.
- Desarrollar después del análisis el rediseño de políticas de créditos y cobranzas que se ajusten a los perfiles de los clientes y que estén acorde a los objetivos que la empresa ha establecido.
- Realizar un análisis de la correlación entre la carga y capacidad que tiene un recaudador en el departamento de cobranzas.

1.9 MARCO CONCEPTUAL

1.9.1 CONCEPTOS TEÓRICOS

Para la realización de este trabajo se abordó una serie de definiciones que sirven de base teórica para los aspectos objeto de estudio. Todo esto con el propósito de efectuar una descripción de los componentes que intervienen en el planteamiento del problema, de tal manera que se facilite la explicación del mismo basándose en el conocimiento científico.

1.9.1.1 Crédito

John Stuart Mill en su Economía política definió el crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede también definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía, o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de crédito a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.

Los factores generales para analizar si el crédito puede ser otorgado o no incluyen algunos lineamientos tradicionales conocidos como las “cinco C del crédito”

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe (2009) resumen las cinco C en lo siguiente:

- **Carácter:** Disposición del cliente a cumplir obligaciones crediticias.
- **Capacidad:** Capacidad del cliente para cumplir obligaciones crediticias más allá de los flujos de efectivo de operación.

- Capital: Reservas financieras del cliente.
- Colateral: Activo entregado en garantía en caso de incumplimiento.
- Condiciones: Las condiciones económicas generales.

1.9.1.2 Proceso de Crédito

El proceso de Crédito involucra:

- Aumento de activo
- Disminución de rentabilidad
- Aumento del riesgo de la Compañía
- Aumento de la capacidad de vender

1.9.1.3 Tipos de Crédito

Existen muchos tipos de crédito, en este caso se analizarán dos de ellos.

El Crédito de consumo es un préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.

Por otro lado, el crédito comercial es un préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

Para efectos del objeto de estudio se aplicará el concepto de crédito comercial ya que la empresa vende sus productos solo a otras compañías.

1.9.1.4 Cobranza

Recuperar el dinero que un tercero utiliza es el objetivo de toda empresa y el trabajo fundamental que realiza el proceso de cobranzas.

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito.

La operación de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

La eficiente ejecución de un proceso de cobro está relacionada no sólo con la gestión que realice el departamento de cobranzas sino también con una correcta asignación de crédito.

1.9.1.5 Indicadores

De acuerdo a Humberto Rojas Palacios en su libro Introducción a las Finanzas (2003) define que los indicadores son denominados también como razones, proporciones, porcentajes o cocientes los cuales indican probabilidades y tendencias, así como puntos débiles en el negocio y sus principales fallas pero no sirven de base para formarse juicios ni para poner de manifiesto hechos ciertos.

La elección de las razones que deben utilizarse depende de la naturaleza del negocio y del criterio que se busca, ya que por la cantidad de razones que pueden utilizarse se puede llegar a múltiples conclusiones pudiendo sus resultados ser inútiles o de escasa importancia.

1.9.2 HIPÓTESIS

Para la mejor identificación del problema se plantean una serie de hipótesis las cuales se puedan asociar con la realidad.

Estas hipótesis se plantean basadas en unas variables, las cuales permiten identificar qué factores intervienen en el análisis del problema.

A continuación se plantean las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 0

H0: La política de crédito establecida está acorde con el perfil del cliente.

HIPÓTESIS 1

H1: Las políticas de crédito establecidas tienen cierto nivel de flexibilidad las cuales brindan carteras de incobrabilidad sobre las cuales se puede ejercer control.

HIPÓTESIS 2

H2: La ejecución de los procesos de crédito y cobranzas se realiza de manera efectiva de tal modo que se garantiza la recuperación de la cartera y de este modo el logro de las metas establecidas.

HIPÓTESIS 3

H3: La distribución de cobros asignada a cada recaudador está sujeta a un plan que se basa tanto en la capacidad que tiene esa persona como en una clasificación por sectores a los cuales él debe visitar.

1.9.3 VARIABLES

Variables asignadas a la hipótesis 0

V1: Perfil del cliente

Variables asignadas a la hipótesis 1

V2: scoring - parámetros de calificación

Variables asignadas a la hipótesis 2

V3: Tiempo de antigüedad de la cartera

V4: Tiempo de recuperación de la cartera

V5: Monto recuperado

Variables asignadas a la hipótesis 3

V6: Carga asignada a un recaudador

V7: Capacidad del recaudador

1.9.4 INDICADORES

V1: Perfil del cliente

Antigüedad en el mercado: Indica el tiempo que una empresa ha estado en el mercado.

Capacidad de pago: Indica cuan solvente es un cliente para que pueda hacer frente a sus obligaciones.

Localización: Permite conocer donde se encuentra ubicado el cliente para hacer más fácil su localización.

V2: Parámetros de calificación

Carácter: Disposición del cliente a cumplir obligaciones crediticias.

Capacidad: Capacidad del cliente para cumplir obligaciones crediticias más allá de los flujos de efectivo de operación.

Capital: Reservas financieras del cliente.

Colateral: Activo entregado en garantía en caso de incumplimiento.

Condiciones: Las condiciones económicas generales

V3: Tiempo de antigüedad de la cartera

Índice de cartera vencida: Determina la proporción de cartera que se encuentra vencida realizando una estratificación del tiempo (puede ser cartera vencida 30, 60, 90 o más días).

V4: Tiempo de recuperación de la cartera

Periodo promedio de cobro: Conocer el periodo promedio de cobro permitirá saber el número de días que la empresa emplea en hacer efectivas sus cuentas por cobrar.

Rotación de las cuentas por cobrar: Este indicador nos permitirá conocer cuantas veces en el año se realizan los cobros y si éstos están acordes con las políticas de crédito y cobranzas que se han establecido.

V5: Monto recuperado

Índice de recuperación: Este indicador nos permite determinar cuánto del monto de cartera que se espera cobrar en un tiempo determinado, realmente se ha recuperado.

Recuperación de cartera: Este indicador nos permite conocer el monto total que se ha recuperado de la cartera que se encuentra vigente.

V6: Carga asignada a un recaudador

V7: Capacidad del recaudador

Número de empresas con cartera vencida: Indica el total de empresas a las cuales deben realizarse visitas.

Empresas asignadas a recaudadores: Permite conocer la cantidad de empresas que debe visitar un recaudador para hacer el cobro.

Tiempo de trabajo: Permite conocer el número de horas con la que dispone un recaudador para realizar la distribución de las empresas que se deben visitar.

1.10 MÉTODO DE ESTUDIO

Para la recopilación de información se emplearon algunas herramientas conocidas como:

Entrevista: La entrevista tiene de común el que una persona (encuestador), solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos

sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

Cuestionario: El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Análisis documental: La descripción o el análisis documental consisten en describir un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación.

Base de datos de la empresa: Información acerca de sus clientes que la empresa tiene almacenada.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL¹

2.1.1 DEFINICIÓN

Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos y

¹ Auditoría Operacional. Boletín de Auditoría Operacional: disponible en el sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>

la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.

2.1.2 OBJETIVOS

- ✓ Evaluación del control (controles administrativos)
- ✓ Evaluación del rendimiento (personal, carga de trabajo, productividad, calidad, costo)
- ✓ Asistencia a la dirección (planificación, organización, dirección y control)

2.1.3 METODOLOGÍA

La metodología que se comenta en el Boletín de La Comisión de Auditoría Operacional se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando.

Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permiten al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

Investigación y análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión.

Es en esta fase en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas que enseguida se mencionan:

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

Informe

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que contribuyan al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

2.2 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 EL CRÉDITO Y LA COBRANZA²

Un sistema de otorgamiento de crédito a sus clientes es una opción que muchas empresas en la actualidad tienen, y esto debido a que les permite incrementar

² El crédito y la cobranza. Teoría. Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002) 11ma edición.

las transacciones de venta pero asimismo involucra un mayor riesgo. Por esta razón la entidad debe definir una política óptima de crédito que guarde relación con el riesgo que la entidad está dispuesta a asumir.

Una vez otorgado el crédito y cumplido los plazos que tuvo el cliente para realizar el pago, empieza la labor del departamento de cobranzas el cual debe brindar seguridad razonable que el pago se efectuará.

Existen varios procedimientos de cobro los cuales detallaremos más adelante y que deben realizarse con mayor rigidez dependiendo de la antigüedad de la cartera que tiene determinado cliente.

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de la organización son los principales elementos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una corporación. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de las cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades.

2.2.2 CRÉDITO

2.2.2.1 Origen³

La palabra crédito viene del latín 'creditus' (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros. En general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor.

2.2.2.2 Definición⁴

John Stuart Mill en su Economía política definió el crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede también definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía, o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

³ Origen del crédito disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

⁴ Definición de crédito y disponible en: el sitio web:

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

2.2.2.3 Actividades básicas que integran la operación de otorgamiento de crédito

Las actividades básicas que integran la operación de otorgamiento de crédito son:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.

Los objetos fundamentales están relacionados con niveles de las cuentas por cobrar y costo de la ejecución de la operación, y entre las políticas se pueden mencionar las referentes a: límites de crédito, forma de investigación de los solicitantes, personal autorizado para concederlo, documentación de los créditos otorgados, obtención de seguros de crédito, condiciones generales del otorgamiento, etc.

2. Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.
3. Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.
4. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias

especializadas, etc., y registrando la información básica del cliente una vez que se está operando con él.

5. Establecer límites de crédito a los clientes, de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias, las experiencias que guarde la empresa, el volumen de mercancía que desplaza, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisarse periódicamente. Estas actividades pueden ser realizadas por un Comité de Crédito.
6. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
7. Establecer y actualizar permanente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellos realizadas, forma de pago, frecuencia y monto de sus compras, fechas de pedidos, embarque y pagos, etc.
8. Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas de actividad en que se desarrolle la empresa.
9. Conservar una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente con las de cobranzas, ventas, embarques y contabilidad.

10. Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinando momento (en relación con las condiciones preestablecidas) y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

2.2.2.4 Estándar de crédito⁵

Es la calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía.

2.2.2.5 Sujeto del crédito⁶

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de crédito de la empresa que otorga dicho crédito.

2.2.2.6 Objetivo de un crédito

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar

⁵ Estándar de crédito. Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002). (11ma edición).

⁶ Sujeto, Objetivo, Composición del crédito disponible en el sitio web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>

bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

2.2.2.7 Composición del crédito

Está compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagarés; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago.

2.2.2.8 Clasificación del crédito⁷

El crédito de manera general se clasifica de la siguiente manera:

⁷ Clasificación del crédito disponible en el sitio web:
<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>

1. Según el origen:

- **Créditos comerciales**, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa.
- **Créditos bancarios**, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos.
- **Créditos hipotecarios**, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido.
- **Créditos contra emisión de deuda pública**, que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública.
- **Créditos internacionales**, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

2. Según el destino:

- **De producción:** Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.
- **De consumo:** Para facilitar la adquisición de bienes personales.
- **Hipotecarios:** Destinados a la compra de bienes inmuebles.

3. Según el plazo:

- **A corto y mediano plazo:** Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.
- **A largo plazo:** Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.

4. Según la garantía:

- **Personal,** créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.
- **Real (hipotecas),** prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor.

2.2.2.8.1 Tipos de crédito según ventas a crédito⁸

Cuando una empresa realiza ventas a crédito se generan dos tipos de crédito los cuales detallaremos a continuación:

- ✓ **Crédito comercial:** Crédito que una compañía extiende a otra. Las empresas otorgan de forma rutinaria crédito comercial por la venta de sus bienes y servicios. El crédito comercial es la fuente individual más grande de fondos a corto plazo para los negocios, y representa aproximadamente una tercera parte del pasivo circulante de las corporaciones no financieras.

Al extender crédito comercial, el vendedor especifica un periodo de tiempo que se permite para el pago y a menudo ofrece un descuento por pago al contado si el comprador paga antes.

El crédito comercial proporciona una información valiosa de riesgo de incumplimiento para aquellos vendedores que han hecho inversiones no salvables en el comprador. Estas inversiones incluyen los siguientes aspectos: una disminución en el valor de un producto cuando es necesario volver a adquirirlo, los costo de adquirir información acerca del

⁸ Tipos de crédito. Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). (1era ed.) y Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). (9na ed. tomo II).

comprador, la capacitación del personal de ventas y de crédito para entender las características del negocio del comprador, las demostraciones del producto, la motivación del comprador para establecer buenas relaciones, etc. La detección oportuna del riesgo del crédito del comprador puede capacitar al vendedor para que tome acciones tendentes a controlar y proteger estas inversiones de naturaleza no salvable.

- ✓ **Crédito de consumidor:** Crédito que un negocio otorga a los consumidores por la compra de bienes o servicios.

2.2.2.9 Ventajas y desventajas del crédito⁹

Debido a que las ventas a crédito son una herramienta muy importante para cualquier organización ya que permite aumentar la producción, es necesario conocer cuáles son las ventajas y desventajas del otorgamiento de crédito.

2.2.2.9.1 Ventajas

- Aumento del volumen de ventas
- Disminución de los costos unitarios como consecuencia del aumento de la producción

⁹ Ventajas y desventajas del crédito disponible en el sitio web:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado
- Hace más productivo el capital
- Acelera la producción y la distribución
- Ampliación y apertura de nuevos mercados
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes

2.2.2.9.2 Desventajas

- Aumento del riesgo de que la compañía se quede sin liquidez (disponibilidad de efectivo)
- Se puede perder el capital de la empresa, si se otorga crédito sin analizar al cliente
- Aumento de los costos (seguimiento de las cuentas por cobrar)

2.2.2.10 Instrumentos de crédito¹⁰

La mayoría de las veces el crédito se ofrece en una *cuenta corriente*. Esto significa que el **único instrumento de crédito** formal es la factura, que se envía

¹⁰ Instrumento crédito Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). (8va edición.).

con el embarque de productos a la cual el cliente firme para dejar constancia de que los productos han sido recibidos. Después, la empresa y sus clientes registran el intercambio en sus libros de contabilidad.

En ocasiones es posible que la empresa requiera que el cliente firme un *pagaré*. Este documento se usa cuando el pedido es grande o cuando la empresa prevé problemas en la cobranza. Los pagarés eliminan posibles controversias posteriores en relación con el contrato de crédito.

Un problema que plantean los pagarés es que se firman después de la entrega de los productos. Una manera de obtener un compromiso crediticio del cliente antes de que se entreguen los productos es una *letra de cambio comercial*. Por lo general, la compañía vendedora preparará una letra de cambio comercial en la que se estipula que el cliente pagará una cantidad específica en una fecha determinada. Luego, la letra se envía al banco del cliente con las facturas de embarque. El banco pide al comprador que firme la letra antes de entregar las facturas. Cumplido este requisito, los productos se pueden enviar al comprador. Si se requiere que la letra se pague de inmediato, se llama *letra a la vista*. En este caso, los fondos deben entregarse al banco para que puedan ser enviados los productos.

Con frecuencia, incluso al comprador una letra firmada no le es bastante. En este caso, el vendedor podría exigir que el banco pagara los productos y le cobrara al cliente. Cuando la institución financiera se compromete por escrito a pagar, el documento se llama *aceptación bancaria*. Es decir, el banco *acepta* la responsabilidad del pago. En virtud de que, por lo general, los bancos son instituciones de prestigio que gozan de buena reputación, la aceptación bancaria se convierte en un instrumento líquido. En otras palabras, el vendedor puede vender (*descontar*) la aceptación bancaria en el mercado secundario.

Una empresa también puede usar un *contrato de venta con reserva de dominio* como instrumento de crédito. En este esquema, la empresa conserva la propiedad legal de los productos hasta que el cliente haya efectuado el pago total. Por lo general, los contratos de venta con reserva de dominio se pagan en abonos e incorporan un costo por interés.

2.2.2.10.1 Marco Legal¹¹

Para el detalle de algunos instrumentos de créditos antes mencionados nos referiremos al Código de Comercio vigente en el Ecuador.

¹¹ Documentos Mercantiles – Código de Comercio, Ley de Cheques.

LETRA DE CAMBIO

Es un título de crédito que se lo expide en un lugar determinado con indicación de la fecha. La existencia de la firma del deudor en el documento prueba su aceptación convirtiéndose en una orden incondicional de pago, debiendo observarse cumplidamente el valor, el plazo, los intereses y el lugar previsto.

El documento en su redacción debe indicar que se trata de una letra de cambio.

En el mismo, intervienen tres personas:

- girador
- girado; y
- beneficiario.

Se utiliza de ordinario para saldar deudas internacionales.

La letra de cambio es un documento mercantil por medio del cual una persona solicita a otra le pague una determinada cantidad de dinero, especificándole la fecha y el lugar en el cual se efectuará el pago.

En la actividad comercial la letra de cambio, cumple un papel muy importante especialmente en aquellos negocios cuya actividad económica consiste comercializar con mercaderías, y, en la mayoría de los casos, cuando la mercadería se vende a crédito. En la actividad referida, la letra de cambio

cumple el papel de medio de pago, es decir, garantiza el pago de cierta cantidad de dinero por parte del cliente que compró mercadería a crédito.

Disposiciones legales

En lo que respecta a la utilización de la letra de cambio nos remitiremos a lo que nos señala los títulos VIII y IX del Libro II del Código de Comercio, en sus artículos 410, 411, 415, 417, 419, 441, 443, 444, 445, 446, 447, 479 y 481

Art. 410: La letra de cambio contendrá:

1. La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no lleven la referida denominación, serán, sin embargo válidas, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
2. La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
3. El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
4. La indicación del vencimiento;
5. La del lugar donde se efectuará el pago;
6. El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago;
7. La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra; y
8. La firma de la persona que la emita (librador o girador).

Art. 411: El documento en el cual faltaren algunas de las especificaciones indicadas en el artículo que antecede, no es válido como letra de cambio, salvo en los casos determinados en los párrafos que siguen:

La letra de cambio en la que no se indique el vencimiento será considerada como pagadera a la vista.

A la falta de indicación especial, la localidad designada junto al nombre del girado se considerará como el lugar en que habrá de efectuarse el pago y, al mismo tiempo, como el domicilio del girado:

La letra de cambio en que no se indique el lugar de su emisión, se considerará como suscrita en el lugar expresado junto al nombre del girador.

Art. 415: La letra de cambio cuyo monto esté escrito a la vez en letras y en cifras, valdrá en caso de diferencia, por la suma en letras.

La letra de cambio cuyo monto esté escrito varias veces ya sea en letras o en cifras, no valdrá, en caso de diferencia, sino por la suma menor.

Art. 417: Quién quiera que ponga su firma en una letra de cambio, en representación de una persona de quien no tenga poder, quedará obligado personalmente según los términos de la letra. Este artículo es aplicable al representante que se haya extralimitado en el uso de sus poderes.

Art. 419: Toda letra de cambio aun cuando no haya sido girada expresamente a la orden, es transmisible por vía de endoso.

Cuando el girador haya insertado en la letra de cambio las palabras "no a la orden" o una expresión equivalente, el documento sólo será transmisible en la forma y en los efectos de una sesión ordinaria.

El endoso podrá hacerse aún en provecho del girado aceptante o no, del girador o de cualquier otra persona obligada por la misma letra.

Estas personas podrán a su vez endosar la letra.

Art. 441: Una letra de cambio podrá ser girada:

- A día fijo
- A cierto plazo de fecha
- A la vista
- A cierto plazo de vista

Las letras de cambio podrán prever vencimientos sucesivos.

Aquellas letras que contengan vencimientos diferentes serán nulas.

El plazo de las letras de cambio con vencimientos sucesivos, concluirá al cumplimiento del que en cada uno de ellos se señale, salvo que exista convención en contrario sobre la anticipación de los vencimientos. De no existir

tal convención y de producirse la mora de uno o más de los vencimientos, se ejecutará exclusivamente aquellas que estuvieren en mora., o con vencimientos sucesivos serán nulas.

Art. 442: La letra de cambio a la vista será pagadera a su presentación.

Deberá presentarse al pago dentro de los plazos legales o convencionales fijados para presentar a la aceptación las letras pagaderas a cierto plazo de vista.

Art. 443: El vencimiento de una letra de cambio a cierto plazo de vista se determinará, sea por la fecha de la aceptación, o por la del protesto.

A falta de protesto, una aceptación sin fecha se considerará, por lo que toca al aceptante, como efectuada el último día del plazo legal o convencional fijado para la presentación.

Art. 444: El vencimiento de una letra de cambio girada a uno o varios meses a constar de su fecha o de la vista, tendrá lugar en la fecha correspondiente del mes en que debe efectuarse el pago. A falta de fecha correspondiente, el vencimiento caerá en el último día de ese mes.

Las expresiones "ocho días" y "quince días" se interpretarán no como una o dos semanas, sino como plazo de ocho y quince días efectivos, respectivamente. La expresión "medio mes" significa un plazo de quince días.

Cuando una letra de cambio se gira a uno o varios meses y medio de fecha o de vista se contarán primero los meses enteros.

Art. 445: Cuando una letra de cambio sea pagadera a día fijo en un lugar en que el calendario es diferente del que rige en el lugar de la emisión, la fecha del vencimiento se considerará fijada con arreglo- al calendario del lugar del pago.

Art. 446: El portador deberá presentar la letra de cambio, al pago, el día en que es pagadera o en uno de los dos días hábiles que siguen.

La presentación a una Cámara de Compensación equivaldrá a una presentación al pago.

Art. 447: El girado podrá exigir, al pagar la letra de cambio, que ésta le sea entregada cancelada por el portador.

El portador podrá admitir o rehusar, a su voluntad, un pago parcial. En caso de pago parcial, el girado podrá exigir que se anote este pago en la letra y que se dé el recibo correspondiente.

Art. 448: El portador de una letra de cambio no podrá ser obligado a recibir el pago antes del vencimiento.

EL girado que pagare antes del vencimiento, lo hará por su cuenta y riesgo.

El que pagare al vencimiento, quedará legítimamente exonerado de la obligación, a menos que existiere de su parte fraude o culpa grave.

Estará obligado a verificar la regularidad de la serie de endosos, pero no la firma de los endosantes,

Art. 479: Todas las acciones que de la letra de cambio resultan contra el aceptante, prescriben en tres años contados desde la fecha de su vencimiento.

Las acciones del portador contra los endosantes y contra el girador prescriben en un año, a partir de la fecha del protesto levantado en tiempo útil o de a fecha del vencimiento en caso de la cláusula de devolución sin costas.

Las acciones de los endosantes unos contra otros y contra el girador prescriben en seis meses contados del día en que el endosante ha reembolsado la letra o del día en que el mismo ha sido demandado.

Art. 481: El pago de una letra de cambio cuyo vencimiento cayere en día feriado, no podrá exigirse sino el primer día hábil siguiente. Asimismo, todos los demás actos relacionados con la letra de cambio, principalmente la presentación a la aceptación y al protesto, sólo podrán efectuarse en días hábiles.

PAGARÉ A LA ORDEN

Es un documento que contiene la promesa que hace el aceptante para pagar una suma de dinero convenida a su vencimiento 'Debe contener la denominación de "pagaré".

El pagaré es importante por cuanto garantiza el cumplimiento del pago por parte del deudor, así mismo, facilita los actos de comercio que se realizan en la sociedad.

Se emplea comúnmente para descontar deudas nacionales, es decir, las que existen entre personas domiciliadas dentro del territorio de un país.

Persona que intervienen:

Son las siguientes: beneficiario, deudor y garante:

- El beneficiario: Es la persona a quien se le está debiendo un valor.
- El garante: Es la persona que garantiza el pago que tiene que hacer el deudor.
- El deudor: El aceptante de la obligación.

Requisitos que se exigen

De acuerdo al **artículo 486** del Código de Comercio, el pagaré contendrá:

1. La denominación del documento inserta en el texto mismo y expresado en el idioma empleado en la redacción del documento.

Los pagarés que no lleven la referida denominación, serán sin embargo válidos, si contuvieren la indicación expresada a la orden;

2. La promesa incondicional de pagar una suma determinada.
3. La indicación del vencimiento;
4. La del lugar donde debe efectuarse el pago;
5. El nombre de la persona a quién o cuya orden debe efectuarse el pago;
6. La indicación de la fecha y el lugar dónde se suscribe el pagaré; y
7. La firma del que emite el documento (suscriptor).

En los demás aspectos legales considerados para la letra de cambio también se considerarán en el pagaré, es decir, se aplican los artículos 411, 415, 417, 419, 441, 442, 443, 444, 445, 447, 479, 481, ya comentados anteriormente.

EL CHEQUE

Es una orden de pago dada contra un banco, en el cual tiene el librador fondos depositados a su orden en cuenta corriente con saldo a su favor, para operar aún en operaciones de crédito en descubierto.

Pueden obtener cheques solo los cuentacorrentistas de un Banco.

El cheque contiene tres tipos de personas: el girado, que es el Banco; el girador que es quién lo emite: y el beneficiario, la persona que lo cobra.

Cuando se gira un cheque y el Banco lo cancela en forma simultánea debe ser la suma señalada debitada de la cuenta corriente del girador.

Requisitos del cheque

Tomando como referencia la ***Ley de Cheques***, señalaremos:

Art. 1: El cheque deberá contener:

1. La denominación de cheque, inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para su redacción;
2. El mandato puro y simple de pagar una suma determinada de dinero;
3. El nombre de la persona a quién debe pagar o girar;
4. La indicación del lugar de pago;
5. La indicación de la fecha o lugar de emisión; y
6. La firma de quién expide el cheque o girador.

La utilización del cheque es muy ventajosa por cuanto evita que la persona lleve consigo mucho dinero, lo cual le acarrearía serios problemas sociales.

De la misma forma, el cheque se lo utiliza para realizar negociaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Partes del cheque

El cheque tiene dos talones: el de la izquierda queda en poder del dueño de la cuenta comente adherido al extremo de la chequera y el talón de la derecha denominado cuerpo del cheque.

El talón de la izquierda contiene lo siguiente:

- El número de serie
- El número de cheque
- La fecha de emisión del cheque
- El valor del cheque
- El motivo del giro del cheque
- El saldo anterior existente en el banco
- El valor del dinero depositado
- La suma de los dos conceptos anteriores
- El valor del cheque girado, para obtener el saldo actual existente en el banco.

El talón de la derecha contiene lo siguiente:

- La serie del cheque girado
- El número del cheque

- El nombre del banco contra quién se giró el cheque

El "cuerpo del cheque" se presenta al pagador del banco cuando se lo quiere hacer efectivo.

Clases de cheques

Tenemos diversas modalidades de emisión de un cheque:

- Cheque a la orden
- Cheque cruzado
- Cheque para acreditar en cuenta
- Cheque certificado.

Cheque a la orden

El cheque es a la orden, cuando lleva el nombre de la persona o empresa que lo recibirá. Este cheque se lo puede transferir para lo cual deberá firmar previamente en el dorso la persona a quien se lo giró.

Cheque cruzado

Art. 32: El girador o el portador o tenedor de un cheque puede cruzarlo, con los efectos indicados en el artículo siguiente.

El cruzamiento se efectúa por medio de dos líneas paralelas sobre el anverso, puede ser general o especial. Es general si no contiene entre las dos líneas designación de banco alguno, es especial si entre las líneas se escribe el nombre de un banco.

Art. 33: El girado no podrá pagar el cheque con cruzamiento general a un banco.

El girado sólo podrá pagar el cheque con cruzamiento especial al banco designado. No obstante, el banco mencionado puede recurrir a otro banco para el cobro del cheque.

El cheque cruzado necesariamente tendrá que ser depositado es decir, no puede ser cobrado por ventanilla.

El diccionario Económico-Político de Ediciones Lumarso, sobre cheque cruzado expresa: "Es identificado con dos rayas paralelas graneadas en el anverso del documento, sólo puede ser cobrado por intermedio de un banco".

Cheques para acreditar en cuenta

Art. 34: El girador, así como el tenedor del cheque, pueden prohibir el pago en efectivo insertado en el anverso la mención transversal "para acreditar en

cuenta", o una expresión equivalente. En este caso, el girado sólo podrá abonar el cheque mediante un asiento en los libros lo cual equivale al pago.

La tachadura de la expresión "para acreditar en cuenta" se considera como no hecha.

Cheque certificado

Art. 36: El cheque que contenga la palabra "certificado" escrita y fechada por el girado, obliga a éste a pagarlo a su presentación y libera al girador de la responsabilidad del pago mismo.

Art. 37: La certificación solo tendrá valor cuando se la extiende en cheque a la orden, en caso contrario, se considerará como no escrita.

El cheque certificado no es negociable como valor a la orden. El beneficiario podrá hacerlo efectivo directamente o por intermedio de un banco.

Art. 38: El cheque certificado no puede ser revocado.

El banco que hubiere certificado un cheque debe dejarlo sin efecto a pedido del girador, siempre que éste devuelva el cheque.

En caso de substracción, deterioro, pérdida o destrucción, podrá declarárselo sin efecto a petición del girador o del beneficiario, de conformidad con el reglamento dictado por el Superintendente de Bancos.

Con respecto a la factura nos basaremos en ciertos conceptos generales que servirán de apoyo para esta descripción y los cuales no están incluidos en el Código de Comercio ni en otro tipo de normativa.

FACTURA COMERCIAL

Es un documento comercial usual entre comerciante que tiene por objeto detallar la mercadería y avizorar su cancelación de una mercadería que se detalla en la misma. La factura no necesita forzosamente que se cancele en el acto ya que el comerciante que recibe la mercadería se halla obligado a revisar la mercadería y la cuenta para proceder a su cancelación. En la factura comercial se determinará el lugar y el día de emisión y se deberá detallar correctamente la mercadería que se indica y los valores parciales y totales por rubro para la buena interpretación de la misma, evitando errores.

Cuando la factura debe cancelársela en fecha posterior nace la aceptación.

En el documento el vendedor entrega al comprador el detalle de las mercaderías vendidas, indicando cantidad, especificaciones, precio (unitario y total), condiciones de pago, impuestos fiscales, etc.

Requisitos de la factura

Son los siguientes:

1. Nombre del comerciante o razón social de la empresa.
2. Número de orden de la factura.
3. Fecha de venta de la mercadería.
4. Nombre del comprador (persona individual, negocio o institución).
5. Las condiciones de venta de la mercadería (contado o crédito).
6. Cantidad de la mercadería adquirida.
7. Detalle de la mercadería adquirida por el comprador.
8. Precio unitario de la mercadería.
9. Precio total de la mercadería.
10. Rebajas por los siguientes conceptos: merma, tara, rotura, documentos y gastos si los hubiere.
11. Impuesto sobre la venta (12 %).
12. Suma total de la factura.
13. Visto Bueno de la persona encargada de emitir la factura.

Importancia de la factura

La factura es un documento de mucha utilización en el negocio, por cuanto en ella el comerciante tiene recopilada información que le va a ser muy necesaria en el proceso contable.

Por medio de la factura se puede controlar el movimiento de la mercadería, el valor unitario y total, el control del pago de impuestos a las transacciones mercantiles, etc. Es recomendable que la factura sea numerada, por exigirlo así la Ley, y por medida de control interno del negocio, toda factura consta de por lo menos de un original y dos copias.

2.2.2.11 Política o normas de administración de crédito

2.2.2.11.1 Definición de política¹²

Una **política** representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: “qué debemos hacer, cómo hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho”. Estos tres elementos los podemos definir como:

¹² Definición de Política disponible en el sitio web:
<http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/08/%C2%BFque-es-una-politica/>

- 1.- Tener un área de acción o dirección sobre el que se debe trabajar por ejemplo reducir costos, mejorar la calidad de un producto.
- 2.- La meta u objetivo cuantitativo que se espera alcanzar en un futuro, en el área de acción elegida.
- 3.- Una guía para alcanzar la meta. Esto nos da el cómo se podría alcanzar el objetivo esperado.

La **política anual** que es la base del proceso de mejora de la empresa, deriva de una adecuada declaración de valores, objetivos y estrategias de la compañía. Las metas son simplemente lo que deseamos alcanzar, mientras que las políticas son guías propuestas para alcanzar las metas.

Una política debe cumplir los siguientes puntos:

- Debe de estar basada en un análisis de las condiciones reales.
- Debe dar prioridad a la calidad del producto o servicio y estar dirigida a la mejora de la estructura y cultura global de la empresa.
- Debe presentarse en un lenguaje claro y simple.
- Debe especificar objetivos concretos y definir claramente las metas esperadas.
- Debe especificar las prioridades y problemas.
- Definir la metodología a emplear.

- Debe de tomar la forma de un convenio mutuo entre todos los niveles de la empresa, y no impuesta desde la alta dirección.
- Debe ser concreta y específica cuanto más abajo llegue en los niveles de la empresa.
- Debe tener límites definidos en el tiempo, objetivos y campos de aplicación claramente definidos.
- Debe incorporar métodos para transmitir al total de la empresa todos los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de su ejecución y en la verificación de resultados.

2.2.2.11.2 Clasificación de las políticas¹³

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

- *Estratégicas o generales:* Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.

¹³ Clasificación de las políticas disponible en el sitio web:
<http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>

- *Tácticas o departamentales*: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El departamento de producción, determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
- *Operativas o específicas*: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: Sección de turnos: De ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al servicio de mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Así mismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- *Externas*: Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

- *Internas*: Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

2.2.2.11.3 Importancia de las políticas

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

2.2.2.11.4 Políticas de Crédito¹⁴

Las normas de crédito representan las especificaciones de los puntajes o las características que determinan si un cliente recibirá o no un crédito. Si una empresa hace ventas a crédito tan solo a clientes más fuertes, experimentará únicamente pequeños montos de pérdidas por cuentas malas. Por otra parte con toda probabilidad perderá ventas, y la utilidad que abandone sobre estas ventas perdidas podrá ser mayor que los costos que evite.

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas.

La administración del crédito se relaciona con las siguientes áreas de decisión:

1. El análisis del riesgo del crédito.
2. La fijación de normas para aceptar o rechazar el riesgo de crédito
3. El especificar los términos de crédito
4. El decidir la forma en que se deberá financiar las cuentas por cobrar
(crédito otorgado)
5. El determinar quién absorberá el riesgo de crédito

¹⁴ Política de Crédito. Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). (9na edición. tomo II); Beaufond, R. (2005) disponible en <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>; y Crédito y cobranzas disponible en el sitio web: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

6. El establecer políticas y prácticas de cobranzas

7. El evitar la sub-optimización por parte de los departamentos individuales.

Los siete aspectos antes mencionados proporcionan un esquema general sobre los criterios que se deben considerar al momento de analizar la concesión de un crédito y todo lo que esto implica.

Otro factor a considerar y que juega un papel importante al momento de establecer las políticas de crédito es el plazo que se otorga a determinado cliente el cual debe guardar relación con lo que se está presentando en el mercado, es decir si una empresa A por un producto cobra \$30,00 y exige el pago en un plazo no mayor de 15 días, mientras que su competidor empresa B vende un producto idéntico por \$30,00 pero ofrece términos de 60 días, la empresa A tendrá dificultades para vender.

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

1. 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 inversión movilización 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, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

Este tipo de política debe aplicarse cuando:

- ✓ La situación financiera de la empresa este tan sobre extendida que le imposibilite asumir un riesgo promedio de crédito normal, y que tenga que vender solo a los clientes más fuertes y sólidos del mercado.
- ✓ El inventario esté a un nivel bajo por escasez de materias primas en el mercado.
- ✓ La demanda de los productos elaborados sea alta y no se pueda incrementar la producción para surtir los pedidos, a no ser en un largo periodo de tiempo.
- ✓ Al vender el producto con un pequeño margen de utilidad y esta dependa de un buen volumen de ventas y una rotación rápida y constante del inventario, la política debe ser vender solamente a clientes seguros que acostumbren pagar a corto plazo.
- ✓ Cuando las condiciones económicas en general sean desfavorables.
- ✓ Las condiciones económicas en el giro estén en situación desfavorable y la posibilidad de pérdidas por cuentas malas sea grande.

- ✓ Se produzca un artículo de acuerdo con las especificaciones del cliente y no pueda ser vendido a otra persona.
- ✓ La orden de un cliente requiera diseños costosos, reparación, herramientas o más máquinas especiales o trabajos de ingeniería antes de que el artículo entre en fabricación.
- ✓ El producto elaborado tarde mucho en fabricarse.
- ✓ La empresa produzca maquinaria costosa o equipos permanentes de fábrica, que la política de crédito se incline a ser más conservadora.

2. 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 y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

Este tipo de política debe aplicarse cuando:

- ✓ La posición de caja y bancos de la empresa sea baja y tenga un pasivo alto que venza a corto plazo (90 a 60 días).

- ✓ El inventario de la empresa sea anormalmente alto.
- ✓ El precio de las mercancías producidas descienda.
- ✓ Se trate de crear un mercado para nuevos productos.
- ✓ La utilidad bruta de cada artículo sea muy grande.
- ✓ En el tipo de industria se requieran gastos de mercadeo sustancialmente elevados.
- ✓ La empresa tenga altos volúmenes de producción, con una alta carga fabril, con la necesidad de mantener un alto volumen de ventas para evitar pérdidas (un punto de equilibrio alto).
- ✓ Solamente exista demanda y popularidad del producto por un tiempo determinado.
- ✓ El tipo de industria esté sujeto a cambios periódicos en el estilo o diseño de sus productos, y corra el riesgo de sufrir fuertes pérdidas en mercancías en existencia que se queden sin vender.
- ✓ Debido a adelantos técnicos o nuevos inventos, suceda que el producto resulte anticuado u obsoleto.
- ✓ La empresa se esté aproximando a su estación principal de ventas y su posición financiera no sea lo bastante fuerte para sostener el inventario que quede hasta la próxima temporada de ventas altas.

- ✓ La empresa pertenezca a un giro cuya gran competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.

3. 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.

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

2.2.2.12 Cambios de las normas de crédito¹⁵

Las normas de crédito de la empresa son los requisitos mínimos para conceder crédito a un cliente. La comprensión de las variables principales que se deben tomar en cuenta cuando una empresa contempla la relajación o la restricción de sus normas de crédito proporcionan una idea general de los tipos de decisiones que participan.

¹⁵ Cambios en las normas de Crédito. Gitman L. J. (2000) (8va edición)

2.2.2.12.1 Variables principales

Las variables principales que se deben considerar cuando se lleva a cabo la evaluación de los cambios propuestos en las normas de crédito son:

1. Volumen de ventas

Se espera que la modificación de las normas de crédito produzca un cambio en el volumen de ventas. Si las normas se relajan, se espera que aumenten las ventas; si las normas de crédito se hacen más rígidas, se espera que disminuyan las ventas. Generalmente, el incremento de las ventas afecta la rentabilidad en forma positiva, en tanto que la disminución de las ventas afecta las utilidades en forma negativa.

2. Inversión en cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar implican un costo para la empresa, que se atribuye a desperdiciar la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmóviles en cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, mayor será el costo por mantenerlas; cuanto menor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar menor será el costo por mantenerlas. Si la empresa relaja sus normas de crédito aumenta el volumen de la cuentas por cobrar y también el costo para la empresa por mantenerlas. Este cambio se debe al aumento de las ventas y a los periodos de cobros más largo, como

consecuencia de un pago más lento; ocurre lo opuesto si las normas de crédito se vuelven más rígidas. De este modo, se espera que una relajación de las normas de crédito afecte las utilidades en forma negativa, a causa de la elevación de los costos de mantenimiento, en tanto que la restricción de las normas de crédito afecte a las utilidades de manera positiva, como resultado de la disminución de los costos de mantenimiento.

3. Gasto por deudas de cobro dudoso

La probabilidad, o riesgo, de adquirir una deuda de cobro dudoso aumenta con la relajación de las normas de crédito. El incremento de las deudas de cobro dudoso relacionado con la relajación de las normas de crédito aumenta los gastos por deudas de cobro dudoso y afecta la rentabilidad en forma negativa. La restricción de las normas de crédito produce el efecto opuesto sobre los gastos por deudas de cobro dudoso y la rentabilidad.

2.2.2.13 Selección de crédito¹⁶

La base de un crédito es la confianza, si esta no existe entonces no hay crédito, pero por el contrario si se concede un crédito este trae consigo un riesgo inmerso. Y es por esta razón que al momento de seleccionar al sujeto de crédito

¹⁶ Selección de un Crédito. Gitman L. J. (2000) (8va edición)

debe realizarse un análisis detallado con el propósito de disminuir la posibilidad de incumplimiento.

Las cuentas por cobrar representan la concesión de crédito de la empresa a sus clientes. La concesión de crédito a los clientes es un costo por hacer negocios. Al mantener su dinero inactivo en cuentas por cobrar, la empresa pierde el valor del dinero en el tiempo y corre el riesgo del incumplimiento por parte de los clientes. A cambio de incurrir en estos costos, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes, y además mejorar las ventas y las utilidades.

Por lo general el gerente de finanzas de la empresa controla las cuentas por cobrar mediante el establecimiento y la administración de 1) la política de crédito, que incluye la determinación de la selección, las normas y las condiciones de crédito y 2) la política de cobro. El procedimiento que utiliza la empresa para manejar estos dos aspectos de las cuentas por cobrar se ve influido por las condiciones competitivas.

La actividad de selección de crédito de una empresa implica de decisión de si es conveniente otorgar crédito a un cliente y la cantidad que se concederá.

2.2.2.14 Análisis de un crédito¹⁷

El análisis de crédito trata de determinar quién recibirá el crédito y bajo qué condiciones. Se deben distinguir dos aspectos del proceso: el nuevo cliente versus las cuentas continuas. El segundo es mucho menos difícil puesto que la experiencia proporciona una información considerable. Obviamente, el análisis de crédito representa un problema más profundo cuando se trata de clientes nuevos. Este tipo de información puede obtenerse a un cierto precio a partir de las agencias de información financiera de tipo especializado.

Las fuentes de información que comúnmente se emplean para evaluar la solvencia de los clientes incluyen las siguientes:

1. *Estados financieros*: pueden usarse reglas generales basadas en cálculos de las razones financieras.
2. *Informes de crédito sobre el historial de pago del cliente en otras empresas*: Muchas organizaciones venden información sobre la solvencia crediticia de empresas comerciales.

¹⁷ Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). *Finanzas en Administración* (9na ed. tomo II). México: McGraw-Hill. p 902 903; Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). (8va ed.); Beaufond, R. (2005). Disponible en el sitio web:
<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

3. *Bancos*: Por lo general, los bancos brindan cierta asistencia a sus clientes empresariales en la adquisición de información sobre la solvencia de otras empresas.
4. *El historial de pago del cliente en la propia empresa*: La manera más obvia de obtener una estimación de la probabilidad de que los clientes no paguen es examinar si los clientes han pagado sus facturas anteriores.

Además, la empresa llevará a cabo su propio análisis para tomar sus propias decisiones independientes. Cuando se trate del crédito comercial, la empresa estará vendiendo bienes y otorgando crédito al mismo tiempo. Las dos actividades se encuentran entrelazadas.

La forma en que se pueda comportar el cliente puede depender en parte de la manera en la cual el departamento de ventas haya estado tratando al cliente. Además, las políticas y prácticas de cobranzas del vendedor pueden afectar en forma adversa a los clientes. Por lo tanto, una empresa vendedora puede decidir no basarse por completo en experiencia de otras empresas vendedoras. Puede haber una oportunidad para desarrollar una nueva relación con el cliente.

2.2.2.14.1 Calificación crediticia¹⁸

Una vez que se ha recopilado la información, la empresa se enfrenta a la difícil decisión de otorgar crédito o no hacerlo.

Tradicionalmente, al hacer su propia evaluación independiente una empresa considera las cinco " C " del crédito:

- ✓ **Carácter:** Tiene que ver con la probabilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica la promesa de pagar. ¿Hará el acreedor un esfuerzo honesto por pagar sus deudas, o es probable que el solicitante de crédito trate de evadir su compromiso? Los administradores de crédito experimentado a menudo insisten en el hecho de que el carácter es el aspecto más importante de una evaluación de crédito.
- ✓ **Capacidad:** Describe un juicio subjetivo en relación con la habilidad del cliente para hacer el pago, la posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. Se mide el desempeño del negocio del cliente, y se ve complementado por la observación física de la planta o del almacén y de los métodos de negocios.

¹⁸ Cinco C del Crédito. Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). (9na edición. tomo II).

- ✓ **Capital:** Se mide por la posición financiera general de la empresa tal y como lo indicaría un análisis de razones financieras dando un énfasis especial al capital contable tangible de la empresa.
- ✓ **Colateral (garantía):** Está representada por los activos que ofrece el cliente como base para la seguridad del crédito otorgado.
- ✓ **Condición:** Tiene que ver con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa o con desarrollos especiales que ocurren en ciertas áreas de la economía y que pueden afectar la capacidad del cliente para satisfacer la obligación.

La capacidad y capital de un solicitante de crédito pueden ser elevados utilizando índices financieros como:

1. Razón de circulante.
2. Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata.
3. Rotación de cuentas por cobrar y periodo medio de cobro.
4. Periodo medio de pago.
5. Rotación de inventarios.
6. Margen de utilidad neta operativa.

Razón de circulante.

Este índice financiero indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo. Se obtiene dividiendo el total del activo circulante del negocio, entre el total del pasivo circulante.

Así pues, la razón de circulante se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Así pues una empresa que tenga activos circulantes por \$300.000 y pasivos circulantes por \$100.000 su razón de circulante será:

$$\frac{\$300.000}{\$100.000} = 3:1$$

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$3 en activos circulantes para respaldar sus deudas a corto plazo.

Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata (RSI)

Se determina esta razón de una manera similar a la anterior pero excluye los inventarios del activo circulante. Entonces la formula sería:

$$RSI = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario de mercancías}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Así si una empresa tiene \$300.000 en activos circulantes, el inventario de mercancía es de \$120.000, y su pasivo circulante es de \$100.000, su razón de solvencia inmediata (RSI) sería:

$$RSI = \frac{300.000 - 120.000}{100.000} = 1.80:1$$

Lo cual significa que por cada \$1 de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$1.80 en activos disponibles y exigibles para respaldar sus obligaciones corrientes.

Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza

Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

Rotación de las cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Si la empresa tiene al final de año cuentas por cobrar por \$250.000, y las ventas fueron \$1.500.000, la rotación sería:

$$\frac{\$1.500.000}{\$250.000} = 6 \text{ veces}$$

Período promedio de cobranza

Si dividimos los 12 meses del año entre las veces que rotan las cuentas por cobrar, se obtendría el tiempo promedio en que la empresa cobra sus cuentas.

$$\text{Así: } 12 \text{ meses} / 6 = 2 \text{ meses}$$

Lo significa que el periodo medio de cobro de los \$250.000 en cuentas por cobrar es de 2 meses.

Utilizando la fórmula directa del periodo medio de cobranza puede obtenerse un resultado similar:

$$\textit{Periodo medio de cobro} = \frac{\textit{Cuentas por cobrar} * 360 \textit{ días}}{\textit{Ventas}}$$

Entonces según el ejemplo anterior, aplicando la fórmula:

$$\textit{Periodo medio de cobro} = \frac{\$250.000 * 360 \textit{ días}}{\$1.500.000} = 60 \textit{ días}$$

Como 60 días es igual a 2 meses, se obtiene un resultado análogo al obtenido con el cálculo de la rotación.

Período medio de pago.

Se utiliza un procedimiento similar al anterior pero correlacionado las cuentas por pagar con las compras.

Así:

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360 \text{ días}}{\text{Compras}}$$

Si la empresa tiene cuentas por pagar a fin de año por \$60.000, y sus compras fueron de \$ 900.000 entonces su periodo medio de pago será de:

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\$60.000 * 360 \text{ días}}{\$900.000}$$

Lo que significa que la empresa sobre un saldo de \$60.000 de acuerdo al nivel de compras efectúa sus pagos en lapsos promedios de tiempo de 24 días.

Rotación de inventarios.

Este indicador puede reflejar la rapidez del flujo de fondos que circula por las alzas o bajas del nivel de inventarios. Esta relación proporciona una idea si los inventarios son eficientes o excesivos en relación con el volumen de ventas. Puede calcularse el índice de rotación de inventarios dividiendo el costo de ventas entre el promedio de ventas entre el promedio de inventarios del año, este promedio a su vez se obtiene sumando el inventario inicial del año más el inventario final y dividiéndolo entre dos entonces:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final})/2}$$

Por ejemplo: si una empresa, durante un determinado periodo, su costo de ventas fue de \$1.300.000, su inventario inicial fue de \$140.000 y su inventario a fin de año fue de \$150.000. Su rotación sería:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\$1.300.000}{(\$140.000 + \$150.000)/2} = 8.97 \text{ veces}$$

Lo que significa que el inventario se ha vendido 8.97 veces durante el periodo corriente de operaciones.

Margen de utilidad neta operativa.

Este margen indica el beneficio de la empresa en relación con el valor de sus ventas. Este margen de utilidad indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos sus gastos impuestos e intereses. Excluye las pérdidas no operativas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas}} * 100$$

También puede utilizarse la utilidad neta del año, o la utilidad bruta, según lo que se quiera analizar con este índice.

Así, si una empresa realizó ventas por \$400.000.000 y su utilidad neta en operaciones fue de \$16.000.000, entonces su margen de utilidad neta operacional sería:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\$16.000.000}{\$400.000.000} * 100 = 4\%$$

Los índices anteriormente descritos pueden obtenerse de los estados financieros que presenten los solicitantes de crédito. No obstante, es necesario que estos sean comparados con otros de años anteriores y/o con otras empresas del mismo ramo. Por esta razón, deben solicitarse los estados financieros de varios de los últimos años, para así poder llegar a conclusiones más precisas observando la tendencia de la empresa a través de estas herramientas de análisis y también en relación con empresas del mismo ramo.

2.2.2.15 Riesgo crediticio¹⁹

Al otorgar un crédito a determinado cliente existe la probabilidad que éste no cumpla con sus obligaciones adquiridas en los plazos y términos establecidos lo que conlleva a la posibilidad de enfrentar una pérdida financiera.

¹⁹ Riesgo crediticio. Campoverde, F. (2008) disponible en el sitio web: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>

Es importante que las empresas juzguen adecuadamente la solvencia presente y futura de sus clientes, para de esta manera administrar eficientemente su cartera teniendo en consideración que al conceder un crédito se pueden presentar tres tipos de riesgos:

1. *Riesgos de Iliquidez,*
2. *Riesgo de Instrumentación o legal, y*
3. *Riesgos de Solvencia.*

El primero se refiere a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del periodo predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.

El segundo por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago.

El tercer riesgo que se podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte un procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero *Scoring de Crédito. (Record de calificación de clientes)*

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

Para la mitigación de los riesgos crediticios es frecuente tener en cuenta que a través de la información obtenida del cliente y de la relación comercial aparece una serie de alarmas que deben ser investigadas y analizadas correctamente:

- ✓ Atrasos en el pago de recibos
- ✓ Expansión galopante en corto tiempo (Se debe contrastar su capacidad financiera)
- ✓ Pedidos superiores a consumo habitual
- ✓ Solicitud reiterada de renovaciones (Evaluar cada petición exigiendo garantías a las mismas.
- ✓ Impago de impuestos y cuotas de la Seguridad Social

- ✓ Gastos desproporcionados a la actividad
- ✓ Desmejoramiento en la presentación del local

De estas surgen las provisiones específicas, del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, que son constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente de cada país.

El ejecutivo de crédito como parte de su proceso operativo debería tener en cuenta siempre:

- ✓ Cada solicitud de crédito es una oportunidad
- ✓ No prejuizar, sino escuchar con interés
- ✓ Conceder el crédito con suavidad y humildad (No darlo como un favor)
- ✓ Las reglas pueden enriquecer los conocimientos
- ✓ Cerciorarse de que el cliente conoce los plazos y las condiciones contractuales
- ✓ Ser justo y uniforme en materia de descuento y recargo
- ✓ No permitir que el cliente señale las condiciones de negociación
- ✓ Cerciorarse de que las cifras están correctas

2.2.2.15.1 ¿Quién absorbe el riesgo del crédito?²⁰

En última instancia, la empresa vendedora absorbe el riesgo de incumplimiento de pago cuando se extiende un crédito.

También se puede utilizar otro tipo de empresa especializada, las compañías de seguro de crédito comercial.

Se pueden implementar ciertas medidas para disminuir el riesgo de morosidad o incumplimiento, y es recomendable que estas se tomen al principio de las operaciones comerciales, es decir en la fase de preventa.

2.2.2.16 Términos de crédito²¹

Al conceder un crédito la empresa debe considerar dos factores relevantes tales como:

- ✓ Periodo de crédito y
- ✓ Descuentos

Los periodos de crédito varían entre las diferentes industrias, en general, para establecer el periodo de crédito las empresas deben tomar en consideración tres elementos:

²⁰ Absorción del riesgo de crédito. Westerfield R. W. Copeland, T. E. (1995). (9na edición. tomo II).

²¹ Término de Crédito. Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). (8va edición.); y Documento disponible en el sitio web:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

1. *La probabilidad que el cliente no pague:* Una empresa cuyos clientes se dedican a negocios de alto riesgos puede verse obligada a ofrecer términos de crédito restrictivos.
2. *El tamaño de la cuenta:* Si la cuenta es pequeña, el periodo de crédito será más breve. Es más costoso administrar las cuentas pequeñas y los clientes pequeños son menos importantes.
3. *El grado hasta el cual los productos son perecederos:* Si los valores colaterales de los productos son bajos y no pueden sostenerse por periodos largos, se otorgará menos crédito.

Cuando se alarga el periodo del crédito, se reduce efectivamente el precio pagado por el cliente. En general, esta práctica estimula las ventas. La siguiente figura ilustra los flujos de efectivo de otorgar crédito.

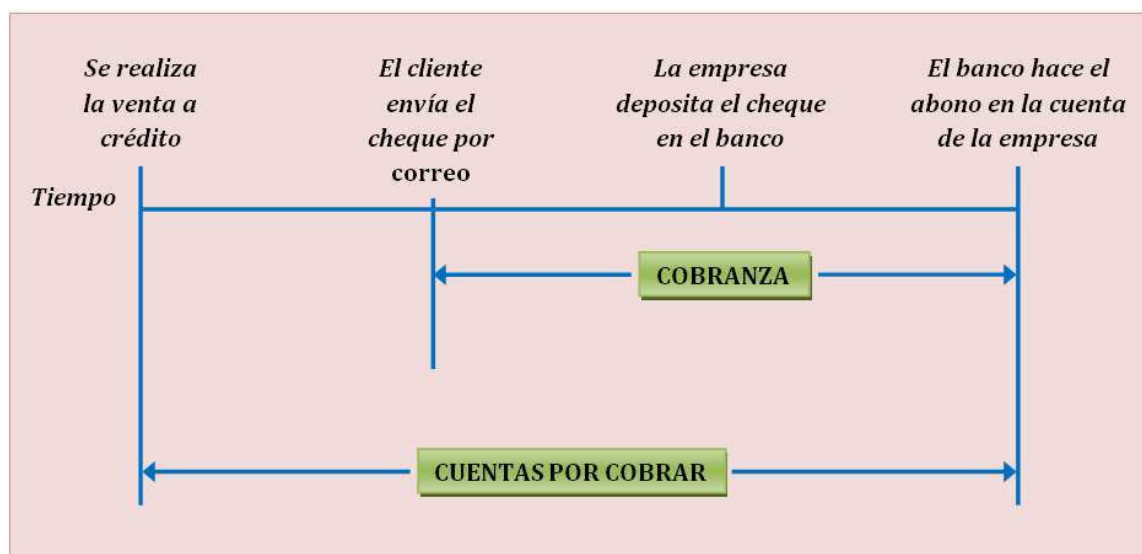


Ilustración 1. Flujos de efectivo de otorgar crédito

Fuente: Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe: Finanzas Corporativas (8va edición)

El cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta el plazo de cobro que puede ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc.

El cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el periodo de gracia que nos otorgan los proveedores para pagar nuestras acreencias, de lo contrario nos veremos en grandes problemas de financiamiento.

Intereses moratorios: Respecto a este tema, también es conveniente establecer una política uniforme. Se tendrá en cuenta lo que hacen los otros negocios que se dedican a vender artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas por conflictos con los clientes. Si la dirección lo estima conveniente, estos intereses moratorios solo de cargarán en cuentas que han pasado al proceso judicial, ya que los intereses moratorios son intereses sobre intereses.

Los descuentos pueden ser:

✓ *Por pronto pago*

En lo que se refiere a los descuentos por pronto pago, estos forman parte de los términos de una venta a crédito y una de las razones por la que se ofrecen es para acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar. La empresa tiene que equilibrar esta posible ventaja con el costo del descuento.

✓ *Por volumen*

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.

✓ *En determinados artículos*

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirve como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

✓ *Compra mínima*

El objetivo de la compañía es obtener utilidades; por ende, se debe pensar que en cada operación que se realice se incluya una utilidad. La facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc., representan gastos, por lo cual en muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito.

En general los términos de crédito especifican el periodo a lo largo del cual se extiende el crédito y el descuento, en caso de que haya alguno, por pronto pago. Por ejemplo, si los términos de crédito de una empresa otorgados a todos los clientes aprobados se expresa como 2/10, neto 30, entonces se concede un

descuento del 2% respecto del precio de venta estipulado, siempre y cuando el pago se haga dentro de 10 días, y el monto total se deberá pagar después de 30 días contados a partir de la fecha de factura si el descuento no se toma.

2.2.2.17 Otorgamiento del crédito²²

Una vez estipulados y establecidos todos los términos del crédito se procede a otorgar el crédito con la entrega de los bienes o servicios según el requerimiento por parte del cliente. Se debe tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega cuidando de demostrar delante del cliente las bondades del producto o servicio otorgado en crédito.

2.2.2.18 Auditoría operacional de otorgamiento de crédito²³

2.2.2.18.1 Objetivo

La auditoría operacional de otorgamiento de crédito tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación, las cuales fueron descritas anteriormente.

²² Otorgamiento de Crédito. Calderón Prado, R. C. (2005) disponible en el sitio web: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>

²³ Auditoría Operacional. Boletín de Auditoría Operacional: disponible en el sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>

La eficiente operación de otorgamiento de crédito puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.
2. Que el otorgamiento del crédito se realice en el menor tiempo posible.
3. Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales del mercado y de la competencia.
4. Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito.
5. Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
6. Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible, considerando los beneficios que está ofreciendo a la empresa.

2.2.2.18.2 Metodología

FAMILIARIZACIÓN

Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de organización de crédito y la ubicación organizacional del área de cobranzas, así como las relaciones con ventas, embarques y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas, así como con la de procesamiento

electrónico de datos, cuando proceda. Igualmente deberá conocer los planes y programas establecidos a corto, mediano y largo plazo y los controles establecidos para su cumplimiento.

Visita a las Instalaciones: Inspeccionar las instalaciones de los departamentos mencionados en el párrafo anterior, para observar recursos materiales, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, etc.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.

➤ ***Análisis de la información financiera operativa.***

Obtención y análisis de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos, como relación de clientes activos, clasificaciones por tipo de crédito, tipo de industria o comercio, costumbres crediticias, etc., y los límites de crédito establecidos.

Adicionalmente debe obtenerse o consultarse información de cobranzas, como índice de la eficiencia en la concesión y manejo de los créditos, por ejemplo: relaciones de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar y sus respectivos estándares, consumos anuales de clientes, etc. Deberá obtenerse información sobre el costo de crédito y el análisis de alternativas distintas de operación.

➤ **Entrevistas.**

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito para conocer las actividades que realiza, el apego y adecuación de las políticas establecidas, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:

- a. Al personal de cobranzas, fundamentalmente al responsable del área y los cobradores en lo relativo a problemas de recuperación de la cartera;
- b. Al personal de facturación con objeto de verificar el cumplimiento de las políticas y aprobaciones de créditos;
- c. Al personal de ventas para conocer sus opiniones personales y las que hayan obtenido de los clientes en lo referente a las gestiones de crédito;
- d. Al personal de contabilidad para conocer sobre estados de cuenta de clientes; detectar omisiones en los procedimientos de crédito y observar la coordinación en la información de uso común;
- e. Al personal de procesamiento electrónico de datos, cuando proceda, para conocer los procedimientos en vigor que correspondan, los mecanismos de control interno establecidos, los equipos utilizados, etc.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con las agencias especializadas de investigación que utilice la empresa.

Deberá evaluarse la conveniencia de emplear cuestionarios para obtener la información deseada, tanto del personal de la compañía, como, en su caso, de clientes vigentes y declinados. Las técnicas de encuesta a utilizar deberán ser las apropiadas para el tipo de datos que se requieran obtener.

➤ ***Examen de documentación e investigaciones específicas.***

El auditor deberá examinar la documentación que considere necesaria y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio y verificar los datos obtenidos en el análisis de la información y en la realización de las entrevistas.

A continuación se describen algunos de ellos.

- a. Solicitar el manual de sistemas y procedimientos, cuando exista, y asegurarse a través de estudios y pruebas selectivas de su cumplimiento y actualización; en su caso deberá solicitarse la documentación del sistema respectivo, cuando la aplicación de crédito es manejada en el computador. De cualquier forma deberán evaluarse los procedimientos en operación, en cuanto a formatos, archivos, flujos, puntos de control, registros e informes, es decir, la existencia de un sistema que permita

normar las actividades del personal, comunicar las desviaciones, sus causas, justificaciones y medidas correctivas;

- b. Selección y estudio de los créditos concedidos para cerciorarse de que se están realizando de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos;
- c. De acuerdo con los estratos que clasifiquen los clientes en función de su importancia, seleccionar los más representativos de cada uno de ellos para comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos; en su caso, aplicar muestreo estadístico precisando el procedimiento apropiado, especialmente cuando la empresa cuenta con un computador, y es a través de este medio que se obtiene la muestra;
- d. Estudio de los motivos que originan la cancelación de cuentas incobrables, profundizar sobre los causados por créditos mal concedidos;
- e. Análisis del tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos y para la aprobación de los pedidos, considerando las políticas y procedimientos relativos a monto y oportunidad de la venta;
- f. Análisis de las horas requeridas para el proceso (hombre o máquina) para determinar, aunque sea de manera general, la conveniencia de utilizar, ampliar, modificar o sustituir equipos electromecánicos o electrónicos.

DIAGNÓSTICO.

➤ ***Recapitulación y re verificación de hallazgos.***

Una vez estudiada y analizada la operación se hará un resumen de los problemas y fallas detectadas, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

El resumen resultante del punto anterior se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

➤ ***Discusión de las observaciones con los involucrados.***

Debe discutirse con los interesados el borrador del informe con objeto de afinar la interpretación del auditor, asegurarse de que se trata de hallazgos reales y hacer partícipes a los afectados en la labor creativa.

➤ ***Elaboración del Informe.***

Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito son los que fueron mencionados anteriormente en la metodología de la auditoría operacional en la sección correspondiente a informe. El informe de auditoría operacional de otorgamiento de crédito debe hacer referencia a la carencia o incumplimiento de alguno de los elementos descritos

en el alcance de la auditoría, tales como: objetivos, políticas, procedimientos e informes.

Igualmente deberá mencionar las deficiencias que se localicen en el empleo de los recursos y la forma en cómo estos se planean, organizan, dirigen y controlan. Tal sería el caso de inadecuada interpretación del mercado crediticio, planes descoordinados de las estrategias financieras de la empresa, organización inadecuada, lentitud en los procesos operativos, elementos materiales ineficientes para los volúmenes y complejidad de las actividades e información incompleta e inoportuna.

2.2.3 COBRANZA²⁴

2.2.3.1 Definición de cobranza

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. Esta operación incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

²⁴ Auditoría Operacional. Boletín de Auditoría Operacional: disponible en el sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>

2.2.3.2 Actividades básicas que integran la operación de cobranzas

Las actividades básicas que integran la operación de cobranzas son:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente por la operación de crédito.

Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, periodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, no aceptación de cheques post-fechados, periodos de acciones de prosecución, etc.

2. Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.
3. Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
4. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.

5. Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto, y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
6. Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
7. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de Bancos, etc.).
8. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, re documentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
9. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza realizada, etc.

10. Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.
11. Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.
12. Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas; etc.
13. Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.
14. Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.

15. Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.
16. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

2.2.3.3 Gerenciamiento de la Cobranza

✓ *Periodo promedio de cobro*

Mide el tiempo promedio que se necesita para cobrar una cuenta, con frecuencia se lo conoce como días de ventas pendientes de cobro o días en cuentas por cobrar.

El periodo promedio de cobro puede calcularse y compararse con los términos de crédito estipulados.

✓ *Antigüedad de las cuentas por cobrar*

La antigüedad es una técnica que se emplea para evaluar las políticas de crédito o de cobro al indicar la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que ha estado pendiente durante un periodo de tiempo específico. Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos basados en el momento de su origen. Esta división se realiza en periodos de un mes, retrocediendo tres o cuatro meses.

Esta división de cartera basada en su antigüedad ayuda a las empresas a determinar el comportamiento de los clientes y cuan vencida está su cartera, para poder realizar procedimientos cada vez más rígidos todo con el propósito de recuperar el dinero.

Por ejemplo, suponga que una empresa tiene términos de crédito de 2/20, 60 días neto. La tabla de antigüedad clasifica las cuentas por cobrar de acuerdo con la antigüedad de cada una de ellas. En la siguiente tabla, 75% de las cuentas están al día, pero una cantidad considerable de ellas tienen más de 60 días de haberse vencido. Esto significa que algunos clientes se han retrasado en sus pagos.

Tabla de antigüedad

Tabla 1. Tabla de antigüedad

<i>Antigüedad de la cuenta</i>	<i>Porcentaje del valor total de las cuentas por cobrar</i>
0-20 días	50%
21-60 días	25
61-80 días	20
Más de 80 días	5
	100%

Fuente: Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe: Finanzas Corporativas (8va edición)

2.2.3.4 Gestión de cobranza²⁵

La gestión de cobro la podemos dividir en tres modelos entre los cuales tenemos:

1. *Cobranza Distributiva*: (Gestiones basadas en escenarios “Suma Cero”)
2. *Cobranza Integrativa*: (Gestiones basadas en escenarios “Suma Variable”)
3. *Cobranza Disgregativa*: (Gestiones basadas en principios)

La primera es basada en elementos que fomentan recuperación de cartera total, y usan recursos como la presión, amenaza, el engaño, justificación, etc.

En el segundo modelo se promueven la reciprocidad entre las partes en conflicto y utiliza determinados recursos como la cooperación entre las partes, compensación comercial, etc.

En el último modelo se plantea una conducta en un nivel más avanzado, considerando determinados recursos de negociación como son la atención a las posiciones asumidas por las partes, a los problemas, a los intereses, a los criterios, la motivación, el diseño de opciones y de alternativas.

²⁵ Gestión de cobranza Modelos. Rosas, E. (2009) documento disponible en el sitio web: <http://www.degerencia.com/articulo/clasificacion-modelos-o-tipos-de-cobranza>

En una entidad se puede utilizar los tres modelos, y esto depende del tipo de comportamiento del cliente, cuan antigua es su cartera y cuál es el riesgo asociado con él.

Es importante mencionar que en primera instancia la empresa trata de recuperar el dinero de las cuentas por cobrar y mantener una buena relación con el cliente para asegurar negociaciones futuras, pero cuando el tiempo vencido de una cartera supera por lo general de 60 a 90 días la entidad tiene como objetivo principal recuperar el dinero.

2.2.3.5 Proceso de cobranza²⁶

Los negocios siguen varios pasos específicos en el proceso de cobranza, dependiendo de qué tan vencida esté la cuenta, del tamaño de la deuda y de otros factores. Existen varias técnicas de cobro que se pueden utilizar.

Un proceso de cobranza representativo podría incluir los siguientes pasos.

1. *Cartas*: Cuando una cuenta tiene unos pocos días de vencida, la empresa envía una carta amable, que recuerda al cliente su cuenta vencida. Si no le paga dentro de cierto periodo de tiempo después de

²⁶ Proceso de Cobranza. Gitman, L. J. (2000). (8va ed.); Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). (1era ed.); Beaufond, R. (2005) disponible en el sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

que se envió la carta, la empresa manda otra más exigente; si es necesario, después de ésta se envía aún otra más.

2. *Llamadas telefónicas*: Si las cartas no tuvieron éxito, se llama por teléfono al cliente para solicitar personalmente el pago inmediato. Esta llamada se dirige al departamento de cuentas por pagar del cliente. Si este tiene una excusa razonable, se podría prolongar el periodo de pago. Una llamada del abogado del vendedor podría ser necesaria si todos los recursos anteriores fallan.
3. *Visitas personales*: Esta técnica es mucho más común en el nivel de crédito al consumidor, pero los proveedores industriales también la pueden emplear con eficacia. El envío de un vendedor local o un empleado de cobranzas, para confrontar al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, pues el pago se podría efectuar en el mismo lugar.
4. *Agencias de cobro*: Una empresa podría encargarse de la recolección de las cuentas incobrables a un abogado o a una agencia de cobro. Los honorarios por este servicio son comúnmente bastante altos; la empresa podría recibir menos de \$0.50 por dólar con las cuentas cobradas de esta manera.

5. *Acción legal:* La acción legal es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. Si la cuenta tiene el tamaño suficiente, podría usarse esta acción para obtener una sentencia contra el deudor. La acción legal directa no sólo es costosa, sino también puede conducir al deudor a la bancarrota, lo que reduciría la posibilidad de que realizara negocios futuros que garantizaran el pago final de la cantidad vencida.

La secuencia de labores de cobranza comienza con los menos costosos y continúa con técnicas cada vez más costosas sólo si los primeros métodos han fallado.

Los primeros contactos de cobranza son más optimistas y amigables, y los últimos no son nada amigables. Esto se debe a que muchos clientes marginales pagan si se les pide que lo hagan, y las ventas futuras a estos clientes podrían ser redituables. Una vez que se hace obvio que el potencial de ventas futuras redituables es muy limitado, los esfuerzos de cobranza se vuelven mucho más agresivos.

La secuencia de cobranza debe ser tal que produzca el valor presente neto más alto posible. En el momento en que el flujo de efectivo esperado de la continuación de los esfuerzos de cobranza se vuelve menor que el costo adicional de continuar, la decisión correcta es dejar de perseguir al cliente.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas.

1. Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.

El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos utilizando:

- a. Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- b. Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- c. A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- d. Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza. Estos grupos de deudores que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

- i. Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.*
- ii. Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.*

Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

- iii. Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.*

A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del

acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

iv. Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.

Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se produce un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

v. Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.

En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

vi. Clientes con incapacidad temporal para pagar.

Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

vii. Clientes que habitualmente se atrasan.

Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de

clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

viii. Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.

Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.

ix. Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.

Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este

tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

x. Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.

A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

xi. Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.

xii. Clientes que intencionalmente cometen fraude.

Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las últimas once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en

cuenta que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

2. Sistemas utilizados para observar las cuentas.

Las fuentes más importantes para extraer los datos que permitan determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad son los medios de que disponga la empresa para registrar los créditos concedidos a los clientes y los pagos efectuados por éstos.

La dificultad para observar las cuentas de los deudores será mayor en la medida que aumente el número de éstos. Si una empresa tiene pocas cuentas activas, las cuentas vencidas pueden ser fácilmente localizadas mediante la verificación de los registros por lo menos una vez por mes y hasta puede ser mediante revisiones semanales. En empresas de gran tamaño, que manejan un gran número de cuentas, la inspección individual no resulta práctica. Para el control de cuentas muy numerosas, el uso de los sistemas modernos de procesamiento electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar. En el capítulo final se hace un comentario más amplio sobre las aplicaciones del procesamiento electrónico de datos en el manejo del crédito.

3. Análisis de las cuentas.

Esta es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito. Este procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar. Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene:

- a. Nombre y dirección del cliente.
- b. Monto de la deuda.
- c. Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

2.2.3.6 Financiamiento de las cuentas por cobrar²⁷

Para el financiamiento de las cuentas por cobrar se dispone por lo menos de cuatro alternativas: el crédito general, el financiamiento con deudas garantizadas, el factoraje o una subsidiaria financiera cautiva.

²⁷ Financiamiento de las cuentas por cobrar. Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995) (9na ed. tomo II); Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). (8va ed.).

Con respecto al crédito general, un enfoque consiste en que todas las fuentes de financiamiento que aparecen del lado derecho del balance general deberán usarse para financiar las inversiones del lado izquierdo. A partir de esta perspectiva, las cuentas por cobrar tienen la misma base que los inventarios o que cualquier otro activo que se vaya a financiar.

Sin embargo, si la posición financiera de la empresa es débil, puede ser necesario proporcionar al prestamista una garantía bajo la forma de un financiamiento garantizado por las cuentas por cobrar. Puede ser la expansión de las ventas y el incremento asociado en las cuentas por cobrar lo que haya creado la necesidad de un financiamiento adicional.

También se pueden emplear otras instituciones. El factoraje implica la actividad de venta de las cuentas por cobrar de una empresa a una institución financiera conocida como factor. La empresa y el factor convienen los términos básicos de crédito para cada cliente. Este envía el pago directamente al factor, el cual corre el riesgo de que los clientes no paguen.

2.2.3.7 Auditoría operacional de cobranzas²⁸

2.2.3.7.1 Objetivo

La auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación, las cuales fueron descritas anteriormente.

La eficiente operación de cobranzas, puede ser examinada considerando, los siguientes aspectos:

1. Que al establecer las políticas de cobranza se considere la repercusión en otras políticas de la empresa.
2. Que al efectuar la cobranza se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes.
3. Que el período de cobro sea el mínimo.
4. Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxima al promedio de crédito concedido a los clientes.
5. Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
6. Que la cobranza se realice al menor costo posible.
7. Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.

²⁸ Auditoría Operacional. Boletín de Auditoría Operacional: disponible en el sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>

2.2.3.7.2 Metodología

FAMILIARIZACIÓN

Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de organización del departamento de Cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito, embarques y caja, así como las relaciones con ventas y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas.

Visitas a las instalaciones: Inspeccionar las instalaciones de los departamentos de crédito y cobranzas, facturación, embarques y caja.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

➤ *Análisis de la información financiera y operativa*

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de las cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza, análisis de las fechas afectivas de cobro en relación con los vencimientos de la documentación, etc. La utilización de cuadros comparativos con ejercicios anteriores o empresas similares, el uso de cifras relativas permiten obtener mayor provecho de la información analizada.

➤ **Entrevistas**

Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranza.

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:

- a. Al personal de ventas, fundamentalmente al responsable del área y a los agentes vendedores en lo relativo a la relación entre ventas y cobranzas, las opiniones de los clientes referente a las gestiones de cobros y la participación de los agentes en la cobranza.
- b. Al personal de embarques para conocer la oportunidad con que se realizan los embarques y los controles establecidos.
- c. Al personal de contabilidad sobre los controles de las cuentas de clientes, conciliaciones de las mismas, envíos de estados de cuenta, etc.
- d. Al personal de relaciones y servicio a clientes para conocer quejas que afecten la cobranza.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con agencias de cobranza y abogados.

➤ **Examen de documentación e investigaciones específicas**

Deberá analizar entre otros, los formatos, archivos, registros e informes que se mencionan a continuación:

Formatos: Relación de cobranza, valores recibidos por correo, notas de cargo y crédito, facturas y documentos (pagares, letras de cambio), informes de cobradores, etc.

Archivos: De prosecución, de antecedentes de los clientes, de cobranza en trámite, de cobranza en poder de abogados y agencias de cobro, etc.

Registros: De control de clientes (condiciones generales de crédito y cobro), de cobranzas realizadas por cobrador o agente, de documentos descontados o al cobro en instituciones bancarias, etc.

Informes: Relación de saldos de clientes, su antigüedad, informes de cobranza, consumos de clientes, estadísticas que muestren tendencias, etc.

Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.

En relación con diagramas de flujo conviene elaborar un diagrama general de la operación y diagramas detallados para las siguientes actividades:

- Control de la documentación de cobro.
- Cobranza local.
- Cobranza foránea.

- Notas de cargo y crédito.
- Informes de cobranzas y probablemente actividades conexas.

En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales, enseguida se mencionan algunos ejemplos:

- Examen de presupuestos de cobranza y análisis históricos de cobranza real contra cobranza deseada.
- Estudio de los canales de cobranza utilizados y de posibles alternativas.
- Selección de los clientes más importantes de cada estrato para comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos.
- Estudio específico de cuentas por cobrar de lenta recuperación o de cobro dudoso.
- Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas.
- Análisis de la gestión de los cobradores y agentes y del sistema de incentivos establecido.
- Costo de la cobranza en relación con cada peso cobrado.
- Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables.
- Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas.
- Estudio de algunos datos estadísticos, tales como cobros a través de bancos, devoluciones de documentos enviados al cobro, notas de cargo y crédito, etc.

DIAGNÓSTICO

➤ *Resumen de observaciones y su discusión previa*

Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer partícipe a los afectados en la labor creativa.

➤ *Elaboración del informe*

Consiste en la elaboración del informe de la auditoría operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

➤ *Informe*

Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoría operacional de cobranzas son los que fueron mencionados anteriormente en la metodología de la auditoría operacional en la sección correspondiente a informe.

A continuación mencionamos algunos ejemplos aplicables en forma particular a esta operación:

- Establecimiento de objetivos y políticas o medios de control para vigilar su observancia o hacer sugerencias sobre los establecidos.

- Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación. Pueden hacerse sugerencias para estructurar el departamento de cobranzas por zonas geográficas, por la importancia o magnitud de los clientes, por productos, la inclusión de puestos supervisores, la eliminación de niveles excesivos, etc.
- Establecimiento de presupuestos, sugerencias a los métodos de control y en general al sistema de información.
- Modificaciones en los sistemas de cobro establecidos, en las políticas de prosecución, en el control de la documentación, en el registro de los datos y en los informes que proporciona. Se puede sugerir por ejemplo, la participación activa de los agentes vendedores en la labor de cobranzas, enfatizar la cobranza por correo, el establecimiento de un sistema de prosecución, etc.
- Comentarios sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización. Incluye desde archivos hasta la elaboración de correspondencia y sistematización parcial o total de la operación.
- Sugerencias para mejorar la motivación del personal. Pueden proporcionarse para la elaboración de planes de incentivos a cobradores, agentes de ventas y supervisores, y jefes de departamento; pueden referirse también a la participación del personal en la fijación de las

metas, la comparación con los resultados reales, el reconocimiento de la labor efectuada y programas de competencia inter-áreas de cobro.

- Observaciones para reducir los riesgos de la operación de cobranzas, tales como el afianzamiento de personal, seguro de crédito, rotación de cobradores, arqueos periódicos, confirmación de saldos a clientes, etc.
- Recomendaciones de carácter fiscal, vigilancia de los plazos de prescripción de las cuentas incobrables, documentación que ampare la imposibilidad práctica de cobro. etc.
- Comentarios sobre estudios a efectuar que aceleren la recuperación de la cartera para mejorar la situación financiera de la empresa.

2.2.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS²⁹

La forma como estén organizadas las actividades de crédito y cobranzas, así como las funciones relacionadas con ellas, va a depender del volumen de operaciones y del número de clientes que necesite controlar la empresa.

Una empresa pequeña, con pocos clientes y poco volumen de operaciones, administraría sus cuentas por cobrar sin necesidad de tener dentro de su

²⁹ Organización y funciones de crédito y cobranzas. Beaufond, R. (2005). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

organización un departamento de crédito. Tampoco necesita un departamento de cobranzas para recuperar las cuentas por cobrar, bastaría designar para ello, uno o tal vez dos empleados con conocimientos de administración de crédito para realizar tales funciones y las decisiones sobre crédito las toma el gerente de la empresa. Pero en la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Gerencia de Crédito, Departamentos de Créditos y cobranzas, Sección de Crédito y Cobranzas. Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales.

1. Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa.
2. Control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo.
3. Recuperación de cuentas. En el caso de las cuentas que parecen haberse convertido en incobrables (clientes que aparentemente no pueden o no tienen la intención de pagar), los responsables de crédito y

cobranzas tienen que planificar los esfuerzos que sean apropiados, y ponerlos en marcha, para hacer efectivos los cobros de las cuentas y evitar las pérdidas.

Las tres funciones señaladas anteriormente pueden estar organizadas en un departamento de crédito y cobranzas, con un gerente y personal suficiente para la administración de cuentas por cobrar, si las operaciones así lo requieren.

2.2.5 RELACIÓN DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA³⁰

Las políticas de crédito y cobranza se relaciona con las de marketing (ventas y servicio al cliente). Por ejemplo, si las órdenes de crédito se procesan con eficiencia, se mejoran las ventas y los clientes se sienten satisfechos. De hecho es conveniente considerar las políticas de crédito y cobranzas de una empresa como parte del producto o servicios que están vendidas, por lo tanto los directores de marketing y finanzas deben cooperar activamente en el desarrollo de las políticas de crédito y cobranza.

³⁰ Relación con otros departamentos. Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002). (11ma edición).

Por lo general, los directores de finanzas son los responsables de aplicar dichas políticas. No obstante, cada vez son más comunes los equipos permanentes formados por individuos con diferentes funciones y que incluyen personal de los departamentos de finanzas y de marketing, sobre todo cuando se refiere a la implementación de las políticas de cobranza.

2.2.5.1 Evitar la suboptimización³¹

El departamento de ventas puede tratar de maximizar las ventas, especialmente cuando los agentes de ventas son remunerados sobre la base de una comisión. Por su parte, el departamento de crédito puede tratar de maximizar las razones de pérdidas. Ambas metas están equivocadas. Ambos departamentos deben tratar de minimizar el valor de la empresa, lo cual implica una cooperación entre los dos departamentos.

Tanto las actividades de ventas como las de crédito pueden ser fuentes de una investigación e información de mercado sobre los clientes y, a la vez, pueden proporcionar una asesoría creativa para los clientes. Los departamentos de ventas y de crédito pueden desarrollar relaciones estrechas con los clientes y ayudarles a lograr operaciones exitosas. Esto será la base para construir una

³¹ Evitar la suboptimización Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). (9na edición. tomo II).

lista de clientes tanto leales como financieramente fuertes. El análisis de crédito, las normas de crédito y los términos de venta y las cobranzas no son datos suficientes. Las situaciones de crédito proporcionan oportunidades para llevar a cabo interacciones creativas con los clientes.

Como conclusión podemos decir que las políticas de créditos y cobranzas no son independientes unas de otros, por lo contrario están estrechamente relacionadas, y es que con una política de cobranza rígida el riesgo de que los clientes no paguen disminuye, y por ende incrementará el valor presente neto de una política de crédito más flexible.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.1 PROCESO DE CRÉDITO

3.1.1 FAMILIARIZACIÓN

3.1.1.1 Conocimiento del negocio

3.1.1.1.1 Antecedentes de la empresa

La compañía que será objeto de investigación se dedica al procesamiento de purés y concentrados, y a la exportación de frutas tropicales, esta compañía

pertenece a uno de los conglomerados más grandes e importantes del Ecuador ubicado en la ciudad de Guayaquil y el cual cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial.

Dentro de los productos que comercializa se encuentran: frutas congeladas, purés y concentrados de frutas tropicales, frutas confitadas y pulpas congeladas.

Su objetivo es ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social. Sus productos se encuentran presentes en los cinco continentes siendo reconocidos por sus altos estándares de calidad.

3.1.1.1.2 Misión

Producir y comercializar en el Mercado Nacional e Internacional, elaborados de frutas y hortalizas, contribuyendo al desarrollo agrícola y agroindustrial del país, a través de acciones innovadoras y alta tecnología, enmarcados en principios éticos y morales, para lo cual contamos con talento humano comprometido con la calidad y el manejo sostenible de los recursos, manteniendo niveles de rentabilidad que permitan el crecimiento y retribución a los accionistas, a sus colaboradores y a la sociedad.

3.1.1.1.3 Organigrama

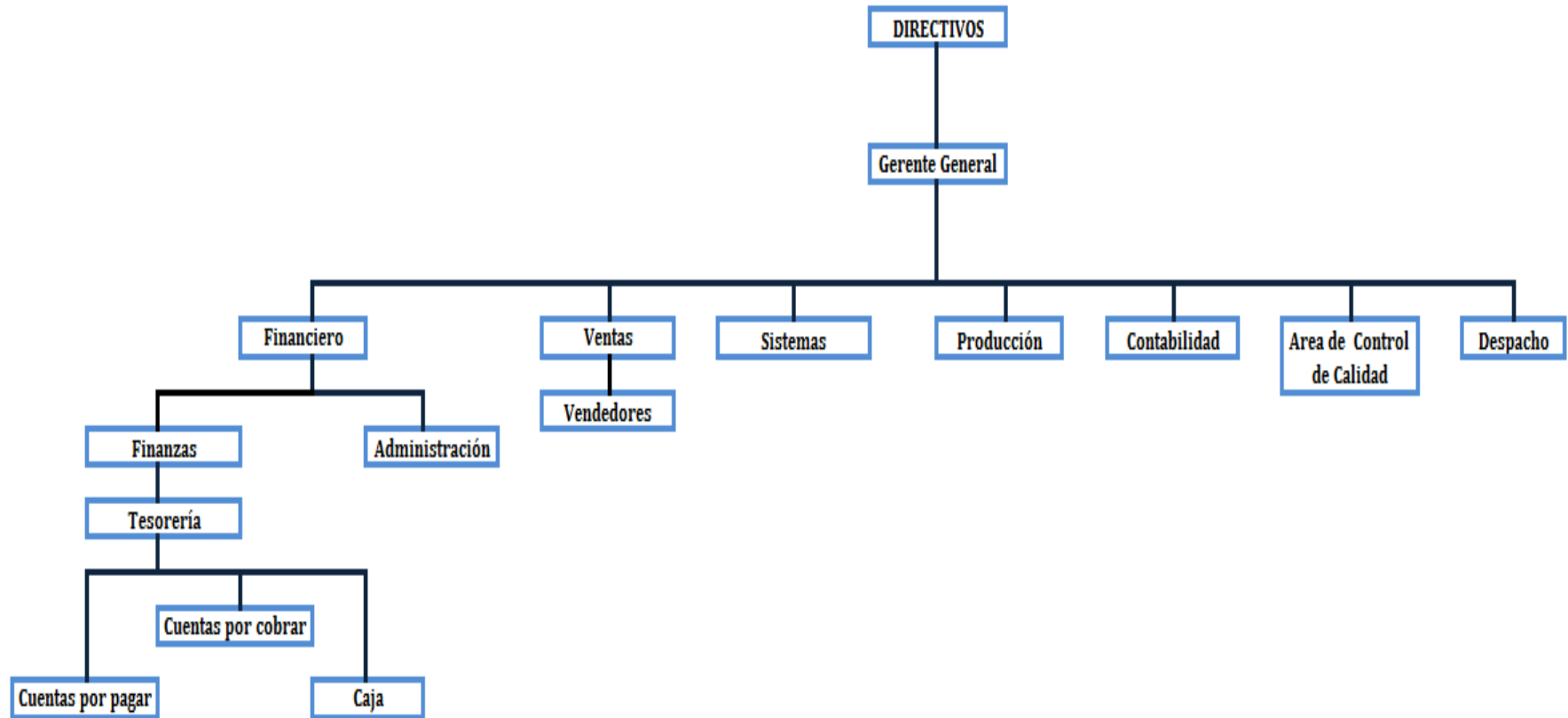


Ilustración 2. Organigrama de la Compañía
Fuente: Compañía objeto de estudio

3.1.1.1.4 Productos

La compañía cuenta con una moderna planta de procesamiento que cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura y un estricto control de calidad desarrollado bajo el concepto de HACCP y de acuerdo a las normas ISO-9001. Adicionalmente cuenta con el sello Kosher otorgado en una nueva certificación.

3.1.1.1.5 Calidad

La compañía a través de una constante revisión de cada uno de sus procesos, obtiene la calidad y la confianza para ofrecer a sus clientes sus productos.

3.1.1.2 Conocimiento del departamento

Se procede a realizar el levantamiento de información, con el propósito de conocer cuáles son los lineamientos que dirigen la operación de crédito de la empresa, para realizar después un análisis de las operaciones del personal en cumplimiento con las políticas y procesos establecidos.

3.1.1.2.1 Política de Crédito

La política de crédito establece que para la concesión de crédito se debe analizar factores tanto cualitativos como cuantitativos, entre los cuales se menciona los siguientes:

Factores Cualitativos:

- Antigüedad del negocio
- Antigüedad como cliente
- Calificación de empresa
- Calificación de directivos
- Infraestructura
- Problemas legales
- Atrasos
- Garantías
- Referencias bancarias
- Referencias comerciales

Factores Cuantitativos:

- Razón Corriente
- Prueba Acida
- Rotación de ventas
- Margen Neto
- ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)
- ROA (Rentabilidad Neta)
- Endeudamiento Patrimonial

- Endeudamiento del Activo
- Apalancamiento
- Capital de trabajo

3.1.1.2.2 Procedimiento de Crédito

La compañía objeto de la investigación tiene un manual de procedimientos donde detallan cada una de las actividades que se deben realizar para el correcto y eficiente desarrollo de las operaciones de crédito, así como el personal encargado de ejecutarlas.

3.1.1.2.3 Visita a las instalaciones

Al realizar la visita a las instalaciones se pudo constatar que en el departamento de crédito y cobranzas existe un buen ambiente de trabajo, cordialidad y respeto entre el personal, además se pudo verificar que cuenta con recursos materiales que permiten realizar sus actividades de manera eficiente tales como: computadoras, archivadores, fotocopadoras, impresoras, entre otros.

3.1.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Para llevar a cabo la investigación el personal del departamento proporcionó información como: solicitudes de crédito, informes de crédito, transacciones de

venta del año 2011, reportes de los análisis de cobro del año 2011, transacciones de cuentas por cobrar, políticas y procedimientos de las operaciones.

Es importante recalcar que la empresa objeto de investigación realiza ventas únicamente de tipo comercial por lo que existe una sola política que rige a todos los clientes.

3.1.2.1 Entrevista

Al entrevistar a cierto personal del área de crédito y cobranzas se pudo conocer ciertas fortalezas y debilidades existentes en el departamento.

Entre la información que se pudo recopilar se encuentra:

- ✓ La Empresa cuenta con un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas.
- ✓ Dichas políticas no siempre son aplicadas por el personal, debido a motivos como falta de difusión.
- ✓ Las políticas no son actualizadas con regularidad, la última modificación se realizó hace aproximadamente 3 años.
- ✓ El departamento se encuentra relacionado con ciertas áreas de la empresa como: Contabilidad, despacho y ventas.

- ✓ Las ventas que se realizan al exterior se las hace sin ningún tipo de garantías.

Conocido el proceso de crédito se procedió a representarlo en forma gráfica mediante la elaboración de un diagrama de flujo en donde se muestra claramente cada uno de los pasos que se ejecutan para la concesión de un crédito.

Es importante recalcar que se desarrolló una tabla de valor agregado de cada uno de los procesos para constatar si éstos aportan un valor representativo al proceso. Todo esto con el fin de proyectar un diagrama de flujo mejorado que permita realizar más eficientemente las operaciones.

3.1.2.2 Levantamiento del proceso de crédito

3.1.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de crédito

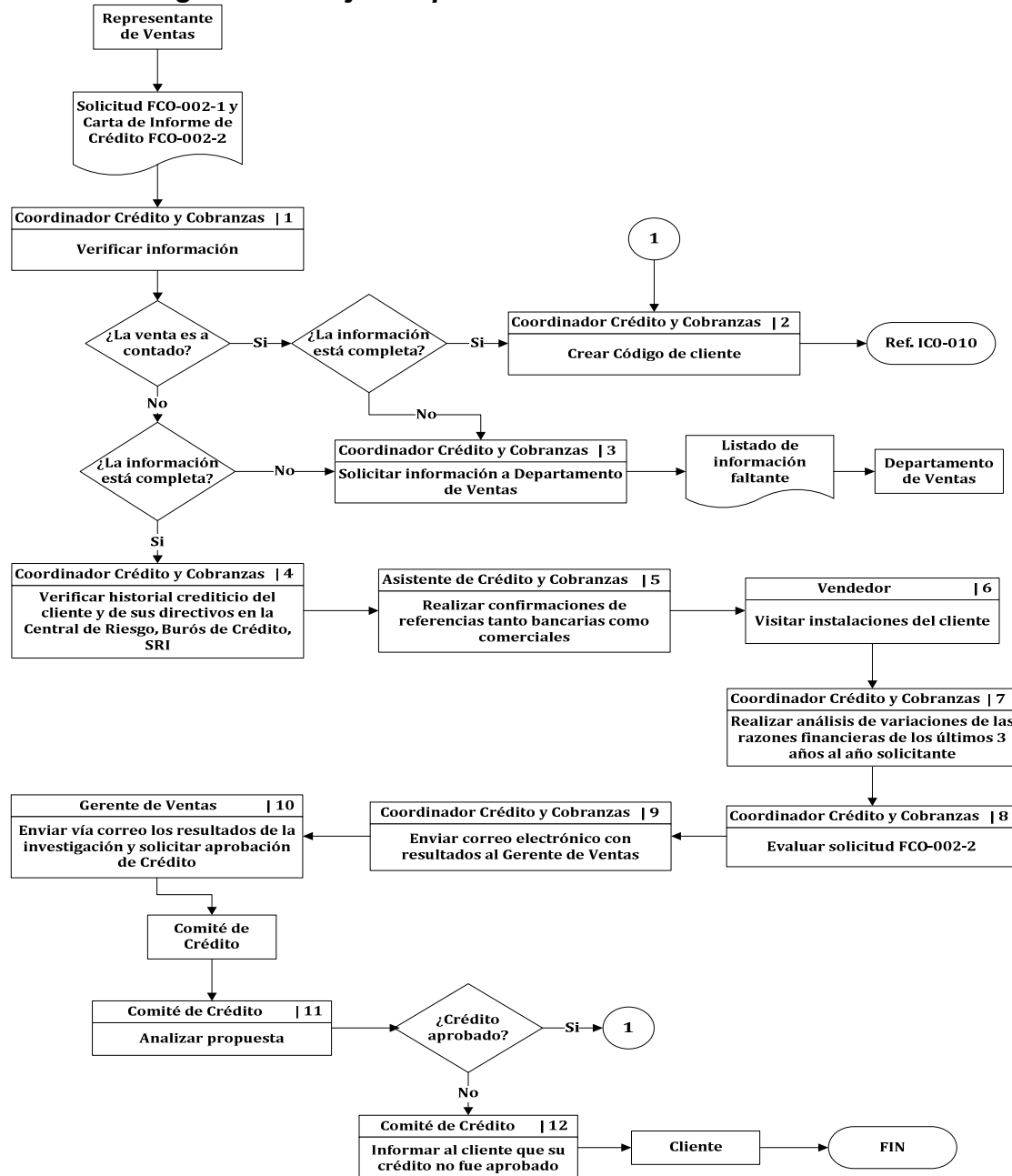


Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso de Crédito
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el diagrama de flujo presentado se muestra la descripción secuencial del proceso de crédito establecido por la empresa objeto de análisis, el cual indica que este se inicia cuando el representante de ventas envía la solicitud de crédito y la carta de informe de crédito al coordinador de crédito y cobranzas, quien realiza la respectiva verificación de los datos y donde se continúa con el proceso el cual culmina cuando se informa al cliente si su crédito fue aprobado o no.

3.1.2.2.2 Tabla de valor agregado

Tabla 2. Tabla de valor agregado del proceso de crédito

Proceso	Valor Agregado	Observaciones / Recomendaciones
1. Verificar información	VAE	✓ Realizar la verificación de que la información del cliente se encuentre completa.
2. Crear código de cliente	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite a la empresa llevar un control sistemático de sus clientes. ✓ Hace que la actualización de los datos del cliente se realice de manera más fácil y eficiente.
3. Solicitar información al Departamento de Ventas	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite obtener información faltante del cliente ✓ Se realizan gestiones necesarias con el cliente.
4. Verificar historial crediticio del cliente y de sus directivos en la Central de Riesgo, Burós de Crédito, SRI	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este proceso le permite a la empresa ejercer un control y conocer el comportamiento del cliente solicitante de crédito.

5. Realizar confirmaciones de referencias tanto bancarias como comerciales	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite verificar que las referencias dadas por el cliente son ciertas.
6. Visitar instalaciones del cliente	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite constatar el estado físico de la infraestructura del cliente solicitante.
7. Realizar análisis de variaciones de las razones financieras de los últimos 3 años al año solicitante	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este análisis la empresa lo realiza con el objetivo de conocer el comportamiento financiero del cliente como variaciones en las ventas y utilidades, pero es preferible realizar una categorización de clientes en base a una matriz ponderada de factores en donde se incluyen factores tanto cualitativos como cuantitativos.
8. Evaluar solicitud FCO-002-1	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se hace el análisis respectivo para determinar si el cliente es sujeto a crédito. ✓ Permite conocer la situación financiera del cliente, se propone plazos y cupos de crédito. ✓ El personal de crédito y cobranzas debe hacer las respectivas verificaciones de la información del cliente para tratar de tener una cartera limpia. ✓ Vendedores deben visitar las instalaciones de todos los clientes solicitantes de crédito.
9. Enviar correo electrónico con resultados al Gerente de Ventas	NAV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El resultado del análisis y la respectiva investigación deben ser enviados directamente al comité de crédito.
10. Enviar vía correo los resultados de la investigación y solicitar aprobación de Crédito	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este proceso debería ser realizado por el coordinador de crédito y cobranzas

11. Analizar propuesta	VAE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se decide sobre la aprobación o no de un crédito y se establece cupos en caso de ser necesario. ✓ Se debe enviar al departamento de ventas los resultados acerca de la aprobación o negación del crédito. ✓ Se debe enviar resultados al departamento de crédito y cobranzas los resultados de la aprobación de crédito para que ingresen en el sistema.
12. Informar al cliente que su crédito no fue aprobado	VAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se comunica al cliente que no cumple con los parámetros establecidos para acceder a un crédito

Fuente: Realizado por las autoras

Es necesario indicar que la decisión que corresponde a si las ventas son al contado o no, se ha suprimido debido a que se considera que el proceso de las ventas al contado debe ser realizado directamente por el departamento de ventas conjunto con tesorería y caja, mientras que el departamento de crédito y cobranza debe analizar la información que corresponde solo a las ventas a crédito.

3.1.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito

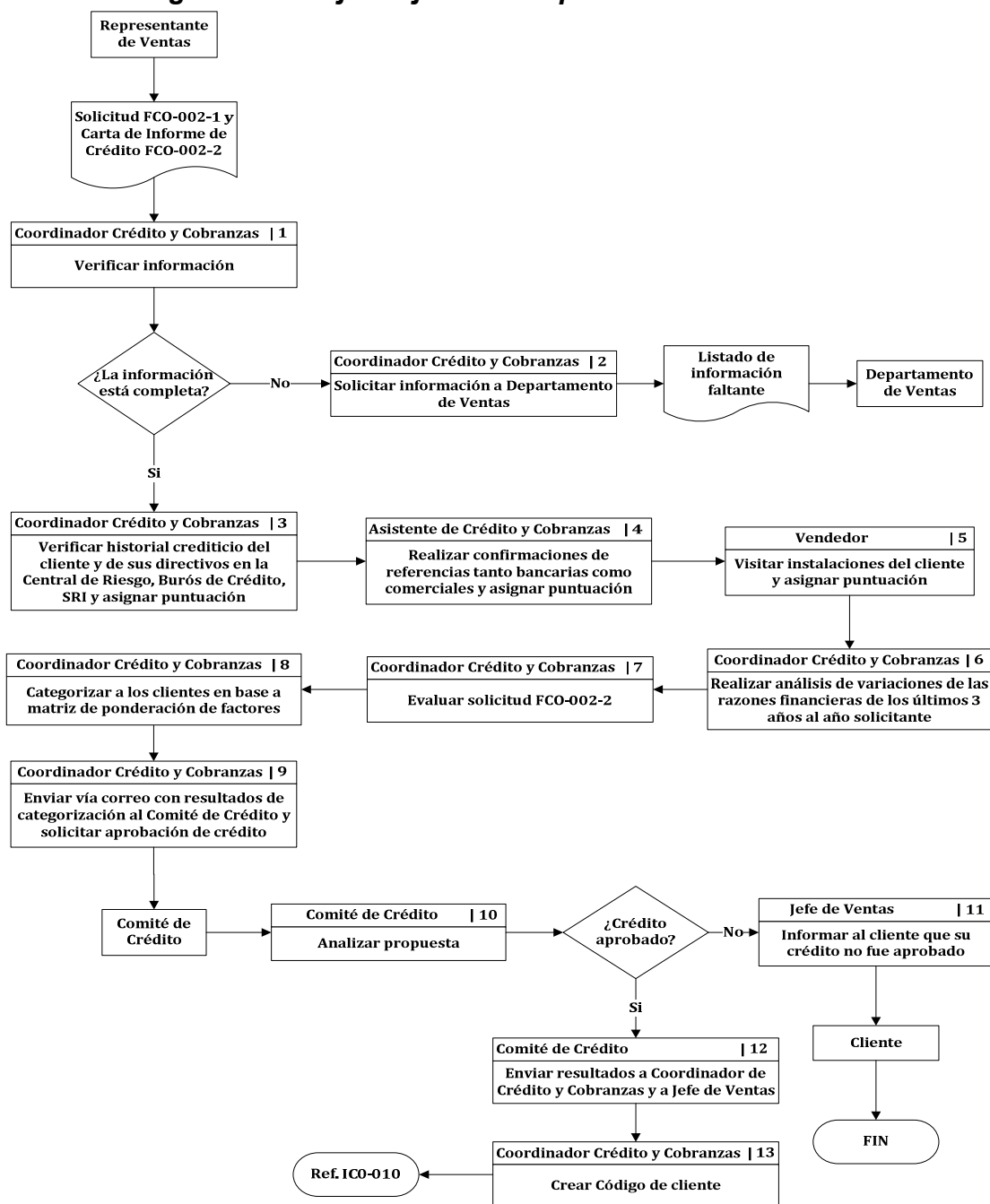


Ilustración 4. Diagrama de flujo mejorado del proceso de crédito
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el diagrama de flujo presentado se muestra la descripción secuencial mejorada del proceso de crédito establecido por la empresa objeto de análisis, donde a consideración del grupo evaluador el proceso de *enviar correo electrónico con resultados al Gerente de Ventas* debía ser suprimido ya que es un proceso redundante y se sugirió que los resultados debían ser enviados directamente al Comité de Crédito.

El proceso de categorizar al cliente basado en la matriz de ponderación de factores será detallado más adelante.

Continuando con la metodología se hace un análisis de los clientes clasificándolos por tipo de clientes, si son locales o extranjeros, para así determinar cuál es la importancia que tiene cada uno de ellos.

Tomando como referencia la base de datos de los clientes de la empresa objeto de investigación, se pudo determinar que la cantidad de clientes existentes por cada estrato es la siguiente:

Tabla 3. Total de clientes de la empresa

Tipo de clientes	Número
Local	245
Exterior	117

Fuente: Compañía objeto de estudio

Para el desarrollo de este análisis se tomó en consideración las operaciones de crédito realizadas en el periodo 2011, las cuales arrojan como resultados que el número de clientes con sus respectivos montos de compra fueron los siguientes:

Tabla 4. Población de clientes

Tipo de cliente	Número	Monto anual(\$)
Local	36	1.053.001,13
Exterior	68	8.738.282,09

Fuente: Compañía objeto de estudio

En forma gráfica se puede observar cuál es el porcentaje que representa cada uno de los estratos del total de ventas a crédito del periodo antes mencionado.

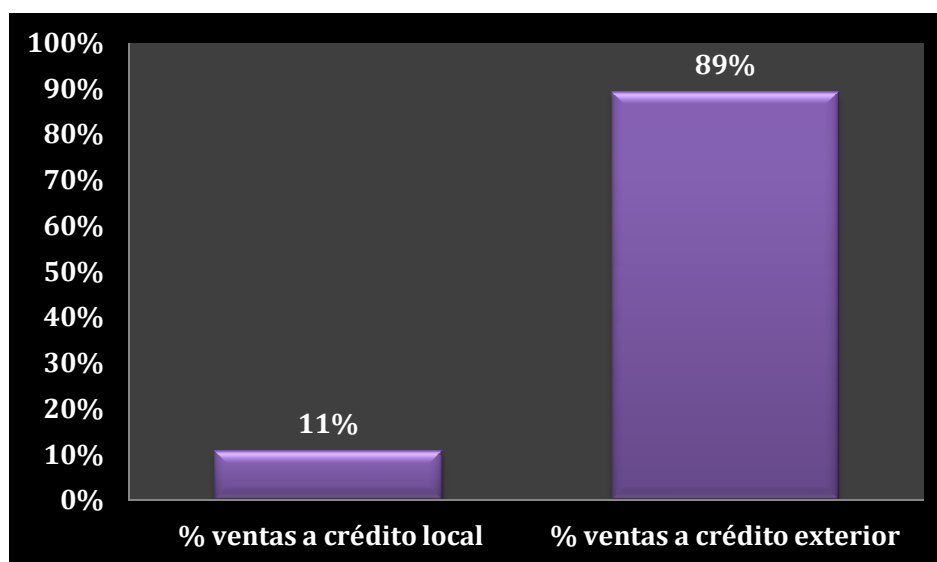


Ilustración 5. Porcentaje de ventas por tipo de cliente

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se puede apreciar la gran importancia que tienen las ventas al exterior dentro de las actividades del negocio, por lo que es imprescindible analizar de manera

minuciosa las transacciones de ventas y solicitudes de crédito correspondiente a este tipo de cliente, y verificar la correcta aplicación de las políticas y procedimientos de crédito establecidos por la empresa.

Debido a la magnitud de las transacciones de ventas a crédito realizadas en el año 2011 se procede a aplicar un muestro con el fin de proceder a analizar a aquellos clientes potenciales considerando su nivel de compra en cada uno de los estratos.

El **procedimiento de muestreo**³² aplicado consiste en obtener el promedio y la desviación estándar de las ventas a crédito tanto locales como del exterior. Conseguidos estos valores se procedió a restar del promedio 0,2 veces las desviación estándar, esto con la finalidad de que los datos que se obtengan en la muestra tenga baja dispersión con respecto a valor de la media y así poder asegurar de manera razonable que los clientes a los cuales se analicen sean los más importantes.

Una vez realizado el muestreo se tiene lo siguiente:

³² El procedimiento de muestreo fue escogido a juicio y criterio del grupo auditor.

Tabla 5. Resultados de la muestra (clientes locales)

Cliente local	Monto anual (\$)
A	116.115,02
B	34.169,21
C	23.103,68
D	52.832,51
E	50.232,00
F	140.327,55
G	153.394,38
H	23.398,80
I	268.708,51
J	19.513,56
K	102.823,12
Total muestra	984.618,34

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se puede notar que el número de clientes locales que inicialmente era de 36 ha disminuido de manera considerable a solo 11, sin embargo es importante recalcar que estos últimos acumulan la mayor parte de la cartera de crédito, es decir que del total de cartera de crédito de clientes locales que era igual a \$1.053.001,13 el 94% ($984.618,34/1.053.001,13$) se encuentra dentro de la muestra.

Continuando esta vez con los clientes del exterior se obtiene lo siguiente:

Tabla 6. Resultados de la muestra (clientes del exterior)

Cliente exterior	Monto anual (\$)
AA	125.522,11
BB	284.089,90
CC	311.572,46
DD	118.755,20
EE	770.879,30
FF	133.400,20
GG	349.405,20
HH	92.065,00
II	2.027.069,01
JJ	1.619.682,65
KK	525.411,06
LL	79.200,00
MM	121.507,56
NN	154.176,68
OO	551.846,70
PP	101.900,80
QQ	145.562,50
RR	225.198,50
SS	291.972,20
TT	78.326,32
Total	8.107.543,35

Fuente: Compañía objeto de estudio

Esta vez se puede notar que el número de clientes se redujo de 68 a 20 y de la misma manera la mayor parte del total de la cartera se encuentra en la muestra, es decir acumulando un 93% ($8.107.543,35/8.738.282,09$).

Una vez obtenidos los clientes que se deben analizar, se procede a realizar una investigación sobre los créditos que se les han concedido, si sus parámetros de calificación están dentro de las políticas que se han establecido.

Dentro de los parámetros de calificación que se aplica se pudo distinguir el empleo de factores cualitativos y cuantitativos.

FACTORES CUALITATIVOS:

- ✓ Antigüedad del negocio
- ✓ Antigüedad como cliente
- ✓ Calificación de empresa
- ✓ Calificación de directivos
- ✓ Infraestructura
- ✓ Problemas legales
- ✓ Atrasos
- ✓ Garantías
- ✓ Referencias bancarias
- ✓ Referencias comerciales

FACTORES CUANTITATIVOS:

- ✓ Razón Corriente
- ✓ Prueba Ácida
- ✓ Rotación de Ventas
- ✓ Endeudamiento Patrimonial
- ✓ Endeudamiento del Activo
- ✓ Apalancamiento

- ✓ Margen Neto
- ✓ ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)
- ✓ ROA (Rentabilidad Neta)
- ✓ Capital de trabajo

Es importante indicar que los parámetros mínimos que se aceptarán no están establecidos en la política de crédito y queda únicamente a juicio y criterio del comité de crédito la aprobación o no de las solicitudes.

El Coordinador de crédito y cobranzas realiza el análisis de los indicadores y en lo que corresponde a los factores cuantitativos lo hace basado en los estados financieros de los últimos tres periodos, determinando así cual ha sido la variación en los niveles de ventas y utilidades, pero no puede concluir si éstos niveles son los adecuados ya que no tiene un estándar con el cual compararlos.

Y debido a que no existen estos estándares, el analizar las solicitudes de crédito para decidir si conceder o no el crédito a determinado cliente tarda en ciertas ocasiones hasta 6 semanas, lo cual genera una molestia para los clientes solicitantes.

Es necesario recalcar que dentro de la política de crédito existente en la empresa se encuentra establecida la opción de otorgar un crédito adicional al cupo de crédito y para esto es necesario requerir la autorización de ciertos

niveles jerárquicos basado en un porcentaje del cupo ya establecido y en un monto de venta determinado, pero se pudo notar que en ciertas ocasiones dicho requisito no es cumplido por el personal de crédito debido a causas como el desconocimiento de la política lo cual podría representar un riesgo para la empresa, ya que quizá la persona que otorgue el crédito no esté en capacidad de hacerlo.

Otra observación en la que se debe hacer énfasis, es que la política también establece la suspensión del despacho a clientes que se encuentran vencidos, pero en muchas ocasiones esto no se cumple, y sólo se presiona al cliente para que realice el pago pero no se suspende el despacho, porque según el personal existe la necesidad de vender. Esto según el personal de crédito se ha convertido en una debilidad, y tiene la percepción que el cliente la conoce y se aprovecha de la misma.

3.1.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de crédito

La empresa objeto de investigación se encuentra actualmente en un proceso de revisión de las operaciones de crédito, los objetivos que se han establecido en el departamento son los siguientes:

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

parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes.

- Además facilitar el crecimiento en la participación de mercado mientras se protege la inversión de los accionistas a través de la concesión cautelosa de crédito que tienda a una óptima utilización del capital de trabajo.

Se conoce que en la empresa:

- Las políticas y procedimientos no se han actualizado hace casi 3 años.
- Los empleados no siempre aplican las políticas y procedimientos debido a que muchas veces al desconocimiento de las mismas.
- Las ventas que se realizan al exterior no se respaldan con ningún tipo de garantía.
- En ciertos casos no se hace la visita a la empresa solicitante verificando el estado de la infraestructura que se menciona en la solicitud de crédito.
- Se siguen realizando despachos a clientes que se encuentran vencidos.
- No se verifica si las empresas que sirven como referencias comerciales proveen a la compañía solicitante del crédito productos significativos al proceso productivo, además que en ciertos casos no piden detalles del cupo de crédito que esta le ha proporcionado.

Controles existentes:

- Se hace la respectiva confirmación de la referencia tanto bancaria como comercial.
- Se hace la revisión de la calificación en la central de riesgo tanto de la empresa como de sus directivos.
- Solicitan información al Servicio de Rentas Internas para constatar el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de la empresa solicitante.
- Se verifica que la empresa no esté pasando por problemas legales.
- Existe un comité de crédito integrado por el gerente general, tesorero, contralor, gerente de ventas y jefe de crédito y cobranzas.
- El departamento de Auditoría verifica el cumplimiento del procedimiento de crédito.
- Se evalúa el desempeño del cliente según lo establecido en la Política de Crédito y Cobranzas, con una frecuencia semestral o anual.
- Se realiza la respectiva actualización de los datos cuando el cliente vuelve a solicitar un crédito después de transcurrido un tiempo aproximado de 2 años.

Los riesgos asociados a la operación de crédito son:

- Riesgo de que las empresas del exterior caigan en morosidad y no se pueden ejecutar garantías (debido a que no existen).
- Alteración de los perfiles establecidos debido a la aparición de muchos clientes nuevos.
- Debido a la falta de actualización de las políticas existe el riesgo de que éstas no se ajusten a la situación real del mercado, que los empleados tomen decisiones equivocadas y como consecuencia que exista riesgo de pérdida económica afectando a las utilidades de la empresa.
- Aumento de la cartera vencida por falta de suspensión o en su caso cierre de despachos.

Para medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados al proceso de crédito y su nivel de impacto se ha establecido una escala la cual se detalla a continuación:

Tabla 7. Escala de nivel de ocurrencia - proceso de crédito

Ocurrencia	
Escala	Nivel de Ocurrencia
1	Rara vez ocurre
2	Poco probable
3	Medio probable
4	Muy Probable
5	Altamente probable

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 8. Escala de nivel de impacto - proceso de crédito

Impacto	
Esca <i>la</i>	Nivel de Impacto
1	Bajo
2	Medio/Bajo
3	Medio
4	Medio/Alto
5	Alto

Fuente: Realizado por las autoras

También es necesario medir la efectividad que tienen los controles existentes en el proceso.

Tabla 9. Escala de nivel de efectividad - proceso de crédito

Controles	
Nivel	Efectividad
Baja	10%
Media/Baja	25%
Media	50%
Media/Alta	75%
Alta	95%

Fuente: Realizado por las autoras

3.1.2.3.1 Matriz de riesgo

Tabla 10. Matriz de Riesgo del proceso de crédito

<i>Riesgo inherente</i>	<i>Aplicable</i>	<i>Experimentado</i>	<i>Ocurrencia</i>	<i>Impacto</i>	<i>Severidad</i>	<i>Efectividad Controles</i>	<i>Riesgo Residual</i>
Riesgo que las empresas en el exterior caigan en morosidad y no se pueden ejecutar garantías (debido a que no existen).	Si	No	2	5	10	10%	9
Alteración de los perfiles establecidos debido a la aparición de muchos clientes nuevos	Si	No	4	2	8	75%	2
Debido a la falta de actualización de las políticas existe el riesgo de que estas no se ajusten a la situación real del mercado, que los empleados tomen decisiones equivocadas y como consecuencia que exista riesgo de pérdida económica afectando a las utilidades de la empresa.	Si	Si	3	4	12	25%	9
Aumento de la cartera vencida por falta de suspensión o en su caso cierre de despachos.	Si	Si	5	5	25	10%	22.5

Fuente: Realizado por las autoras

3.1.2.3.2 Diagrama de causa - efecto del proceso de crédito

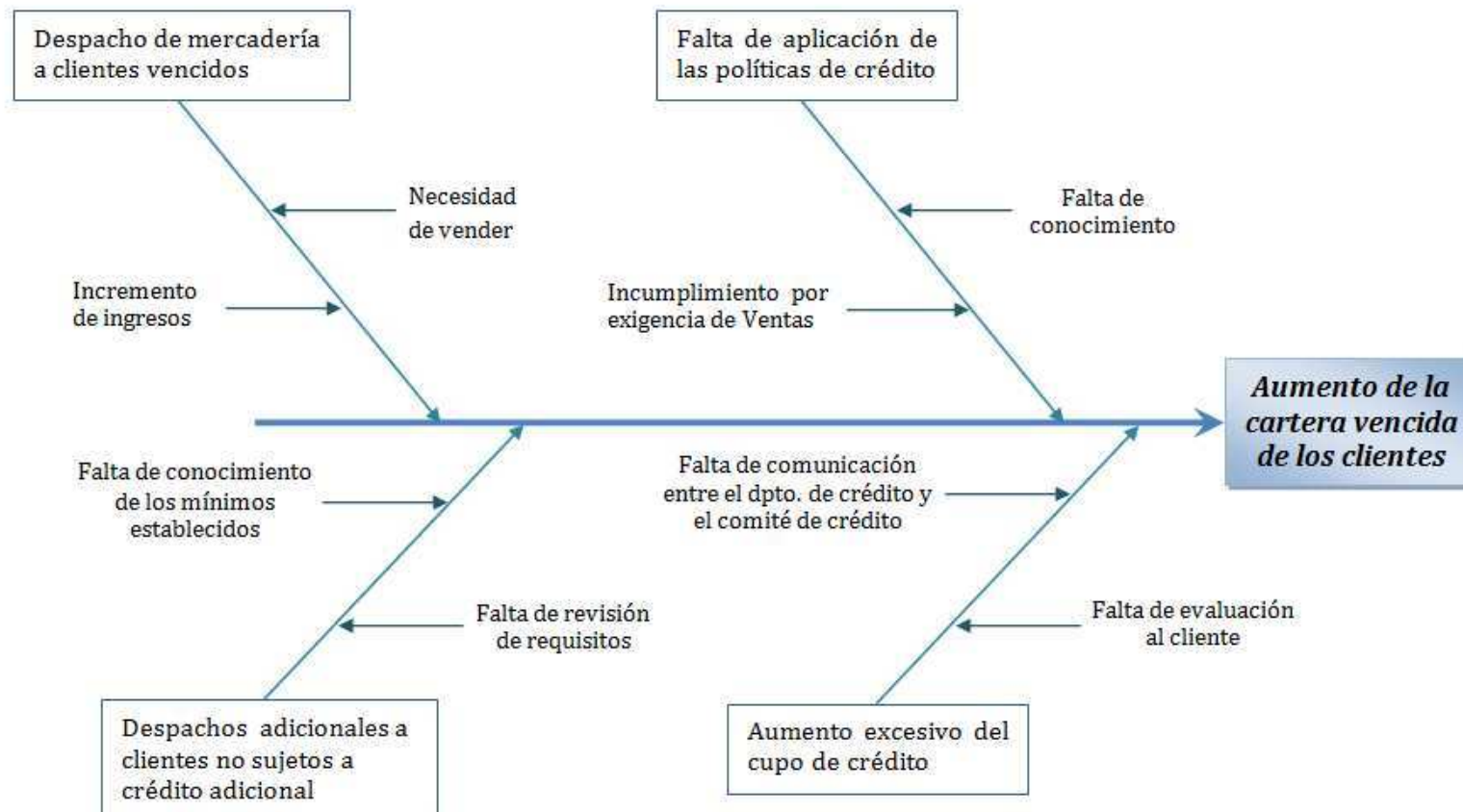


Ilustración 6. Diagrama Causa - Efecto del proceso de crédito
Fuente: Realizado por las autoras

3.1.3 PROPUESTA DE MEJORA

Existen muchos factores que causan problemas tanto a nivel de empresa como en cada una de las áreas y en sus procesos. Normalmente, esto se debe a las deficiencias y debilidades operativas.

Para poder detectar estos problemas es necesario identificar claramente las causas de los problemas, para lo cual se realizó un análisis de causa y efecto.

3.1.3.1 Scoring de Crédito

También se ha decidido que es necesario redefinir la política de crédito donde se incluya una matriz de categorización de los clientes solicitantes (scoring de crédito) basada en los factores cualitativos y cuantitativos antes mencionados donde se realiza una ponderación determinada a cada factor a fin de agilizar el proceso de concesión de crédito, ya que una vez establecidos estos valores existirá seguridad razonable que los clientes con una buena capacidad de pago cumplen sin ningún problema las condiciones máximas establecidas, y por lo contrario un cliente con una holgada capacidad de pago requerirá una mayor atención al momento de conceder un crédito.

Es importante recalcar que el scoring planteado debe proporcionar relación con el perfil que la empresa desea que tengan sus clientes. El perfil establecido por el departamento de Marketing y ventas es el siguiente:

PÚBLICO OBJETIVO

Los créditos están dirigidos a empresarios de las medianas y grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, que sus actividades estén dentro del sector comercial, industrial, agrario y servicios, cuyo nivel de rentabilidad sea igual o mayor al de la industria, que tengan en promedio más de 40 empleados y se encuentre reconocida en el mercado con alrededor de 10 años de trayectoria.

Basados en nuestra experiencia y conocimiento del mercado, y convencidos en la capacidad emprendedora de nuestros clientes, les ofrecemos créditos que se adaptan a sus necesidades proporcionándoles productos importantes para su proceso productivo y desarrollo de negocio, creando así una relación personalizada y a largo plazo para garantizarles su crecimiento progresivo.

Somos la mejor opción de aquellas empresas serias, que cuenten con un sólido nivel de liderazgo, que busque el beneficio colectivo, y que han mantenido un nivel de cumplimiento de sus obligaciones moderado.

Nuestra meta en cada uno de nuestros clientes es establecer lazos sólidos de confianza y que pertenezca a nuestro lado por toda su vida, pudiendo así ser testigos de su progreso institucional.

Tomando como referencia los indicadores de la industria publicados en el sitio web de la Superintendencia de Compañías, se procede al diseño de la matriz de ponderación de factores cualitativos y cuantitativos.

Cabe recalcar que los indicadores que se vayan a tomar como base deben estar relacionados al tipo de actividad que realiza el cliente solicitante de crédito. Para objetos de aplicación del ejercicio se tomarán los que corresponden al sector Comercial (ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.)

PARÁMETROS DE CATEGORIZACIÓN

Tabla 11. Parámetros de categorización de clientes

Categoría 1	Holgada Capacidad de pago
Categoría 2	Buena Capacidad de pago
Categoría 3	Con problemas de pago
Categoría 4	Dudosa capacidad de pago

Fuente: Realizado por las autoras

DEFINICIÓN DE CADA UNO DE LOS PARÁMETROS

Holgada capacidad de pago

- Presenta una situación financiera con muy buen nivel de liquidez. Cuenta con un nivel de endeudamiento bajo, tiene buena capacidad generadora de ganancias, muy buena rentabilidad y sólida solvencia patrimonial.
- Antigüedad del negocio mayor a 15 años.
- Antigüedad como cliente mayor a 10 años.
- La empresa cuenta con calificación AAA y AA en la central de riesgo.
- Sus directivos y accionistas cuentan con calificación de A en la central de riesgo.
- Posee más de una edificación y todas son propias.
- La empresa nunca ha pasado por problemas.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones sin recurrir a financiamiento.
- Más del 95% del crédito está garantizado.
- Posee cuentas bancarias con saldos promedios de más de 6 cifras medias.
- Cuenta con excelentes referencias comerciales.

Buena capacidad de pago

- Presenta una situación financiera con buen nivel de liquidez. Cuenta con un moderado nivel de endeudamiento, buena rentabilidad y adecuada capacidad generadora de ganancias.
- Presenta atrasos de hasta 60 días en el pago de sus obligaciones.
- Antigüedad como cliente entre 5 y 10 años.
- El crédito está garantizado entre 75% y 95%.
- Antigüedad del negocio entre 5 y 15 años.
- Cuenta con dirección calificada y honesta.
- Alguna vez presento controversias legales pero fueron solucionados.
- La empresa cuenta con calificación A y B en la central de riesgo.
- Sus directivos y accionistas cuentan con calificación de B en la central de riesgo.
- En cuanto a infraestructura posee más de una edificación y las cuales son alquiladas.
- Posee cuentas bancarias con saldos promedios de 6 cifras medias.
- Cuenta con buenas referencias comerciales.

Con problemas de pago (indicadores bajo la media del sector)

- Presenta una situación financiera insuficiente con problemas de liquidez. Además posee alto nivel de endeudamiento, rentabilidad ajustada y escasa capacidad generadora de ganancias.
- Antigüedad del negocio entre 1 y 5 años.
- Antigüedad como cliente entre 1 y 5 años.
- La empresa cuenta con calificación C y D en la central de riesgo.
- Sus directivos y accionistas cuentan con calificación de C y D en la central de riesgo.
- En cuanto a infraestructura posee una edificación la cual es propia.
- La empresa alguna vez presento controversias pero no fueron solucionadas.
- Presenta atrasos entre 60 y 90 días en el cumplimiento de sus obligaciones.
- El crédito está garantizado entre 50% y 74%.
- Posee cuentas bancarias con saldos promedios de 6 cifras medias y registra entre 2 y 3 protestos.
- Cuenta con malas referencias comerciales.

Dudosa capacidad de pago

- Presenta una situación financiera ilíquida con capital de trabajo negativo.
El nivel de endeudamiento es alto.
- Se encuentra permanentemente atrasado en los pagos, con incumplimientos superiores a los 90 días.
- Antigüedad del negocio menor a un año.
- Antigüedad como cliente menor a un año.
- La empresa cuenta con calificación D en la central de riesgo.
- Sus directivos y accionistas cuentan con calificación D en la central de riesgo.
- En cuanto a infraestructura posee una edificación la cual es alquilada.
- La empresa se encuentra constantemente involucrada en controversias legales o se le haya requerido su quiebra.
- Menos del 50% del crédito está garantizado.
- Posee cuentas bancarias con saldos promedios de 5 cifras altas y registra más de 3 protestos.
- Cuenta con malas referencias comerciales.

3.1.3.1.1 Factores Cuantitativos

Tabla 12. Factores Cuantitativos

	<i>Razón Corriente</i>	<i>Prueba Ácida</i>	<i>Rotación de Ventas</i>	<i>Margen Neto</i>	<i>ROE</i>	<i>ROA</i>	<i>Endeudamiento Patrimonial</i>	<i>Endeudamiento del Activo</i>	<i>Apalancamiento</i>
<i>Media del Sector</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
<i>Desviación estándar</i>	2,707	1,9779	2,7583	1,0328	1,3285	1,1016	2,4332	1,1772	2,4332
<i>Optimista</i>	4,7158	3,339	4,9756	1,0879	1,6925	1,2192	0,2	0,2	0,7648
<i>Medio</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
<i>Pesimista</i>	-0,6982	-0,6168	-0,541	-0,9777	-0,9645	-0,984	4,6312	1,7971	5,6312

Fuente: Sitio web de la Superintendencia de Compañías - Indicadores 2009

Optimista: Es igual a la media del sector más la desviación estándar.

Medio: Es igual a la media del sector.

Pesimista: Es igual a la media del sector menos la desviación estándar

Optimista: Es igual a la media del sector menos la desviación estándar.

Medio: Es igual a la media del sector.

Pesimista: Es igual a la media del sector más la desviación estándar

Tabla 13. Categorización factores cuantitativos 1

Categoría 1:	valores mayores o iguales al “Optimista”
Categoría 2:	valores menores al “Optimista” y mayores o iguales al “Medio”
Categoría 3:	valores menores al “Medio” y mayores o iguales al “Pesimista”
Categoría 4:	valores menores al “Pesimista”

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 14. Categorización factores cuantitativos 2

Categoría 1:	valores menores o iguales al “Optimista”
Categoría 2:	valores mayores al “Optimista” y menores o iguales al “Medio”
Categoría 3:	valores mayores al “Medio” y menores o iguales al “Pesimista”
Categoría 4:	valores mayores al “Pesimista”

Fuente: Realizado por las autoras

PARAMETRIZACIÓN DE CADA FACTOR

Tabla 15. Categorización Indicador Razón Corriente

<i>Categorización de los valores de Razón Corriente</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 4,7158
Categoría 2:	valores menores a 4,7158 y mayores o iguales a 2,0088
Categoría 3:	valores menores a 2,0088 y mayores o iguales a -0,6982
Categoría 4:	valores menores a -0,6982

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 16. Categorización Indicador Prueba Ácida

<i>Categorización de los valores de Prueba Ácida</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 3,339
Categoría 2:	valores menores a 3,339 y mayores o iguales a 1,3611
Categoría 3:	valores menores a 1,3611 y mayores o iguales a -0,6168
Categoría 4:	valores menores a -0,6168

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 17. Categorización Indicador Rotación de Ventas

<i>Categorización de los valores de Rotación de Ventas</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 4,9756
Categoría 2:	valores menores a 4,9756 y mayores o iguales a 2,2173
Categoría 3:	valores menores a 2,2173 y mayores o iguales a -0,541
Categoría 4:	valores menores a -0,541

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 18. Categorización Indicador Margen Neto

<i>Categorización de los valores de Margen Neto</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 1,0879
Categoría 2:	valores menores a 1,0879 y mayores o iguales a 0,0551
Categoría 3:	valores menores a 0,0551 y mayores o iguales a -0,9777
Categoría 4:	valores menores a -0,9777

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 19. Categorización Indicador ROE

<i>Categorización de los valores de ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 1,6925
Categoría 2:	valores menores a 1,6925 y mayores o iguales a 0,364
Categoría 3:	valores menores a 0,364 y mayores o iguales a -0,9645
Categoría 4:	valores menores a -0,9645

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 20. Categorización Indicador ROA

<i>Categorización de los valores de ROA (Rentabilidad Neta del Activo)</i>	
Categoría 1:	valores mayores o iguales a 1,2192
Categoría 2:	valores menores a 1,2192 y mayores o iguales a 0,1176
Categoría 3:	valores menores a 0,1176 y mayores o iguales a -0,984
Categoría 4:	valores menores a -0,984

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 21. Categorización Indicador Endeudamiento Patrimonial

<i>Categorización de los valores de Endeudamiento Patrimonial</i>	
Categoría 1:	valores menores o iguales a 0,2
Categoría 2:	valores mayores a 0,2 y menores o iguales a 2,198
Categoría 3:	valores mayores a 2,198 y menores o iguales a 4,6312
Categoría 4:	valores mayores a 4,6312

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 22. Categorización Indicador Endeudamiento del Activo

<i>Categorización de los valores de Endeudamiento del Activo</i>	
Categoría 1:	valores menores o iguales a 0,2
Categoría 2:	valores mayores a 0,2 y menores o iguales a 0,6199
Categoría 3:	valores mayores a 0,6199 y menores o iguales a 1,7971
Categoría 4:	valores mayores a 1,7971

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 23. Categorización Indicador Apalancamiento

<i>Categorización de los valores de Apalancamiento</i>	
Categoría 1:	valores menores o iguales a 0,7648
Categoría 2:	valores mayores a 0,7648 y menores o iguales a 3,198
Categoría 3:	valores mayores a 3,198 y menores o iguales a 5,6312
Categoría 4:	valores mayores a 5,6312

Fuente: Realizado por las autoras

3.1.3.1.2 Factores Cualitativos

Tabla 24. Factores Cualitativos

	CATEGORÍA 1	CATEGORÍA 2	CATEGORÍA 3	CATEGORÍA 4
Antigüedad del negocio	Mayor a 15 años	Entre 15 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
Antigüedad como cliente	Mayor a 10 años	Entre 10 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
Calificación de empresa	Categoría AAA y AA	Categoría A y B	Categoría C y D	Categoría E
Calificación de directivos	Categoría A	Categoría B	Categoría C y D	Categoría E
Infraestructura	Posee más de una y son propias	Posee más de una y son alquiladas	Posee una y es propia	Posee una y es alquilada
Problemas legales	Nunca ha tenido	Alguna vez tuvo y lo solucionó	Alguna vez tuvo y no lo solucionó	Siempre tiene
Atrasos	Pagos puntuales	Entre 30 y 60 días	Entre 61 y 90 días	Más de 90 días
Garantías	Más del 95% del crédito está garantizado	Entre 75% Y 95% del crédito está garantizado	Entre el 50% Y 74% del crédito está garantizado	Menos del 50% del crédito está garantizado
Referencias Bancarias	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras medias o más	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras bajas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas o menos
Referencias Comerciales	Excelentes	Buenas	Malas	Malas

Fuente: Realizado por las autoras

3.1.3.1.3 Matriz de puntuación

Toda la información obtenida es trasladada a una **matriz de puntuación** a fin de asignar a cada empresa en una de las categorías establecidas.

Los indicadores que se utilizan para este objeto corresponden al último ejercicio económico.

A cada uno de los factores de la matriz se les asignará un valor igual a la unidad (1) dentro de la categoría en la cual se encuentre, de acuerdo a la parametrización realizada anteriormente. En el caso de que no se haya podido parametrizar a algún factor se ingresara en la columna N/A, y el mismo no tendrá efecto dentro de la puntuación final

Una vez asignado los valores de los factores dentro de cada categoría se procede a realizar la ponderación tanto para los factores cuantitativos y cualitativos:

FACTORES CUANTITATIVOS

$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada}$

$a = \sum$ de los factores cuantitativos 1° a 9° con categoría 1 multiplicado por el número de la categoría

$b = \sum$ de los factores cuantitativos 1° a 9° con categoría 2 multiplicado por el número de la categoría

$c = \sum$ de los factores cuantitativos 1° a 9° con categoría 3 multiplicado por el número de la categoría

$d = \sum$ de los factores cuantitativos 1° a 9° con categoría 4 multiplicado por el número de la categoría

La sumatoria dentro de cada categoría es multiplicada por el número otorgado a la misma, y es de esta forma que si se obtiene una puntuación alta es debido a que muchos indicadores fueron incluidos en categorías altas y si por el contrario se obtiene una puntuación baja es debido a que muchos indicadores fueron incluidos en categorías bajas.

Dicha puntuación se encuentra comprendida de 1 a 4, siendo más deseable la puntuación 1 y menos deseable la puntuación 4.

FACTORES CUALITATIVOS

$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada}$

$a = \sum$ de los factores cualitativos 1° a 10° con categoría 1 multiplicado por el número de la categoría

$b = \sum$ de los factores cualitativos 1° a 10° con categoría 2 multiplicado por el número de la categoría

$c = \sum$ de los factores cualitativos 1° a 10° con categoría 3 multiplicado por el número de la categoría

$d = \sum$ de los factores cualitativos 1° a 10° con categoría 4 multiplicado por el número de la categoría

El mismo criterio es aplicado para la puntuación de los factores cualitativos.

Para efectos de la puntuación final se procede a ponderar a los factores tanto cuantitativos como cualitativos y se da un porcentaje del 70% a los cuantitativos y un 30% a los cualitativos. Es importante recalcar que el porcentaje más alto se lo da a los factores cuantitativos debido a que son medibles y por lo tanto mucho más fáciles de comprobar.

MATRIZ DE PUNTUACIÓN

Tabla 25. Modelo Matriz de Puntuación

FACTORES CUANTITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Razón Corriente					
2. Prueba Ácida					
3. Rotación de Ventas					
4. Margen Neto					
5. ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)					
6. ROA (Rentabilidad Neta del activo)					
7. Endeudamiento Patrimonial					
8. Endeudamiento del Activo					
9. Apalancamiento					
10. Capital de trabajo					
	$\sum(1 \text{ a } 9) * 1 = a$	$\sum(1 \text{ a } 9) * 2 = b$	$\sum(1 \text{ a } 9) * 3 = c$	$\sum(1 \text{ a } 9) * 4 = d$	
Puntuación factores cuantitativos	$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada} = A$				
FACTORES CUALITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Antigüedad del negocio					
2. Posición en el mercado					
3. Calificación de empresa					
4. Calificación de directivos					
5. Infraestructura					
6. Problemas legales					
7. Atrasos					
8. Garantías					
9. Referencias Bancarias					
10. Referencias Comerciales					
	$\sum(1 \text{ a } 10) * 1 = a$	$\sum(1 \text{ a } 10) * 2 = b$	$\sum(1 \text{ a } 10) * 3 = c$	$\sum(1 \text{ a } 10) * 4 = d$	
Puntuación factores cuantitativos	$(a + b + c + d) / \text{Número de factores con categoría asignada} = B$				
PUNTUACIÓN FINAL:			0,7A + 0,3B		
1- Holgada capacidad de pago		3- Con problemas de pago			
2- Buena capacidad de pago		4- Dudosa capacidad de pago			

Fuente: Scoring de carteras de crédito, disponible en:
http://www.dumraufnet.com.ar/spanish/ppt/finanzas_b2.pdf

Una vez diseñada la matriz (scoring de crédito) se procedió a aplicarla a dos clientes de la empresa objeto de estudio.

Por efectos de confidencialidad de la información se ha denominado al primer cliente como CLIENTE A y al segundo como CLIENTE B.

3.1.3.1.4 Matriz de puntuación Cliente A

Los datos tomados como referencia para la aplicación de la matriz para el CLIENTE A son los siguientes:

➤ FACTORES CUANTITATIVOS

Tabla 26. Factores cuantitativos - cliente A

Índice	Valor
Razón Corriente	2,14
Prueba Ácida	1,72
Rotación de Ventas	1,43
Margen Neto	0,09
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)	0,17
ROA (Rentabilidad Neta del Activo)	0,13
Endeudamiento Patrimonial	0,38
Endeudamiento del Activo	0,27
Apalancamiento	1,38
Capital de Trabajo	\$1.858,55

Fuente: Compañía objeto de estudio

Razón Corriente

Debido a que el índice de razón corriente tiene como resultado 2,14 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 4,7158 y mayor o igual a 2,008 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Prueba Ácida

Debido a que el índice de prueba acida tiene como resultado 1,72 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 3,339 y mayor o igual a 1,3611 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Rotación de Ventas

Debido a que el índice de rotación de ventas tiene como resultado 1,43 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 2,2173 y mayor o igual a -0,541 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

Margen Neto

Debido a que el índice de margen neto tiene como resultado 0,09 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 1,0879 y mayor o igual a 0,0551 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

Debido a que el índice de ROE tiene como resultado 0,17 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 0,364 y mayor o igual a -0,9645 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

ROA (Rentabilidad Neta del Activo)

Debido a que el índice de ROE tiene como resultado 0,13 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 1,2192 y mayor o igual a 0,1176 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Endeudamiento Patrimonial

Debido a que el índice de endeudamiento patrimonial tiene como resultado 0,38 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 0,2 y menor o igual a 2,198 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Endeudamiento del Activo

Debido a que el índice de endeudamiento del activo tiene como resultado 0,27 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 0,2 y menor o igual a 0,6199 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Apalancamiento

Debido a que el índice de apalancamiento tiene como resultado 1,38 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 0,7648 y menor o igual a 3,198 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

➤ FACTORES CUALITATIVOS

Antigüedad del negocio: Se encuentra constituida desde el mes de Agosto del 2002.

Antigüedad como cliente: Se encuentra registrada en la base de datos de la compañía desde el año 2006.

Calificación de empresa: La empresa cuenta con una calificación de AA en la central de riesgos.

Calificación de directivos: Los directivos de la empresa se encuentran ubicados en la categoría A en la central de riesgos

Infraestructura: Posee un inmueble propio no posee sucursales.

Problemas legales: La empresa alguna vez tuvo un conflicto con un empleado por motivo de liquidación el mismo que fue resuelto.

Atrasos: Registra atrasos en promedio de 40 días.

Garantía: No presenta garantías

Referencias Bancarias: Posee una cuenta bancaria desde septiembre del 2002 con saldo promedio de seis cifras medias.

Referencias Comerciales: Posee dos referencias comerciales calificadas como excelentes de compañías que proveen materias primas importantes para su proceso productivo. Actualmente en las compañías posee cupos de crédito de \$45.000,00 y \$25.000,00 con plazos de 45 y 30 días respectivamente.

Se procede a ingresar los valores en la matriz:

MATRIZ DE PUNTUACIÓN CLIENTE A

Tabla 27. Matriz de puntuación - cliente A

FACTORES CUANTITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Razón Corriente		1			
2. Prueba Ácida		1			
3. Rotación de Ventas			1		
4. Margen Neto		1			
5. ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)			1		
6. ROA (Rentabilidad Neta del activo)		1			
7. Endeudamiento Patrimonial		1			
8. Endeudamiento del Activo		1			
9. Apalancamiento		1			
10. Capital de trabajo					1
	0	14	6	0	
Puntuación factores cuantitativos	2				
FACTORES CUALITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Antigüedad del negocio		1			
2. Antigüedad como cliente		1			
3. Calificación de empresa	1				
4. Calificación de directivos	1				
5. Infraestructura			1		
6. Problemas legales		1			
7. Atrasos		1			
8. Garantías				1	
9. Referencias Bancarias	1				
10. Referencias Comerciales	1				
	4	8	3	4	
Puntuación factores cuantitativos	2				
PUNTUACIÓN FINAL:		2			
1- Holgada capacidad de pago					
2- Buena capacidad de pago					
3- Con problemas de pago					
4- Dudosa capacidad de pago					

Fuente: Compañía objeto de estudio

3.1.3.1.5 Matriz de puntuación Cliente B

Los datos tomados como referencia para la aplicación de la matriz para el CLIENTE B son los siguientes:

➤ FACTORES CUANTITATIVOS

Tabla 28. Factores cuantitativos - cliente B

Índice	Valor
Razón Corriente	1,4
Prueba Ácida	1,1
Rotación de Ventas	1,94
Margen Neto	0,01
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)	0,21
ROA (Rentabilidad Neta del Activo)	0,02
Endeudamiento Patrimonial	7,65
Endeudamiento del Activo	0,88
Apalancamiento	8,65
Capital de Trabajo	\$205,83

Fuente: Compañía objeto de estudio

Razón Corriente

Debido a que el índice de razón corriente tiene como resultado 1,4 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 2,0088 y mayor o igual a -0,6982 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

Prueba Ácida

Debido a que el índice de prueba acida tiene como resultado 1,1 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 1,3611 y mayor o igual a -0,6168 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

Rotación de Ventas

Debido a que el índice de rotación de ventas tiene como resultado 1,94 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 2,2173 y mayor o igual a -0,541 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

Margen Neto

Debido a que el índice de margen neto tiene como resultado 0,01 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 0,0551 y mayor o igual a -0,9777 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

Debido a que el índice de ROE tiene como resultado 0,21 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 0,364 y mayor o igual a -0,9645 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

ROA (Rentabilidad Neta del Activo)

Debido a que el índice de ROE tiene como resultado 0,02 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de menor a 0,1176 y mayor o igual a -0,984 se ubica dentro de la CATEGORÍA 3.

Endeudamiento Patrimonial

Debido a que el índice de endeudamiento patrimonial tiene como resultado 7,65 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 4,6312 se ubica dentro de la CATEGORÍA 4.

Endeudamiento del Activo

Debido a que el índice de endeudamiento del activo tiene como resultado 0,88 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 0,2 y menor o igual a 0,6199 se ubica dentro de la CATEGORÍA 2.

Apalancamiento

Debido a que el índice de apalancamiento tiene como resultado 8,65 y por ser un valor que se encuentra en el intervalo de mayor a 5,6312 se ubica dentro de la CATEGORÍA 4.

➤ FACTORES CUALITATIVOS

Antigüedad del negocio: Se encuentra constituida desde el mes de Marzo del 2006.

Antigüedad como cliente: Se encuentra registrada en la base de datos de la compañía desde el año 2008.

Calificación de empresa: La empresa cuenta con una calificación de A en la central de riesgos.

Calificación de directivos: Los directivos de la empresa se encuentran ubicados en la categoría B en la central de riesgos.

Infraestructura: Posee un inmueble alquilado.

Problemas legales: La empresa alguna vez tuvo un conflicto con un proveedor por motivo de mercadería en mal estado el mismo que fue resuelto.

Atrasos: Registra atrasos en promedio de 70 días.

Garantía: No presenta garantías

Referencias Bancarias: Posee una cuenta bancaria desde septiembre del 2007 con saldo promedio de cinco cifras bajas.

Referencias Comerciales: Posee dos referencias comerciales calificadas como buenas. Actualmente en las Compañías posee cupos de crédito \$10.000,00 y \$5000,00 con plazos de 45 y 30 días respectivamente

Se procede a ingresar los valores en la matriz:

MATRIZ DE PUNTUACIÓN CLIENTE B

Tabla 29. Matriz de puntuación - cliente B

FACTORES CUANTITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Razón Corriente			1		
2. Prueba Ácida			1		
3. Rotación de Ventas			1		
4. Margen Neto			1		
5. ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)			1		
6. ROA (Rentabilidad Neta del activo)			1		
7. Endeudamiento Patrimonial				1	
8. Endeudamiento del Activo			1		
9. Apalancamiento				1	
10. Capital de trabajo					1
	0	0	21	8	
Puntuación factores cuantitativos	3				
FACTORES CUALITATIVOS					
ÍNDICES/ CATEGORÍAS	1	2	3	4	N/ A
1. Antigüedad del negocio			1		
2. Antigüedad como cliente			1		
3. Calificación de empresa		1			
4. Calificación de directivos		1			
5. Infraestructura			1		
6. Problemas legales		1			
7. Atrasos			1		
8. Garantías				1	
9. Referencias Bancarias				1	
10. Referencias Comerciales		1			
	0	8	12	8	
Puntuación factores cuantitativos	3				
PUNTUACIÓN FINAL:		3			
1- Holgada capacidad de pago 2- Buena capacidad de pago 3- Con problemas de pago 4- Dudosa capacidad de pago					

Fuente: Compañía objeto de estudio

El resultado de la Matriz de Puntuación del Cliente A, indica que ese cliente cuenta con una buena capacidad de pago (CATEGORÍA 2), lo cual le permitirá a la empresa agilizar el proceso de concesión de crédito, ya que el mismo cumple con estándares que brindan seguridad razonable que el crédito que se llegase a otorgar será recuperado.

El resultado de la Matriz de Puntuación del Cliente B, indica que ese cliente cuenta con problemas de pago (CATEGORÍA 3), lo cual le permitirá a la empresa estar alerta sobre la situación económica de su cliente, tomar acciones preventivas durante el proceso o en su caso negar el crédito para evitar pérdidas financieras futuras.

3.2 PROCESO DE COBRANZAS

3.2.1 FAMILIARIZACIÓN

3.2.1.1 Conocimiento del departamento

Se procede a realizar el levantamiento de información con el propósito de conocer cuáles son las operaciones que dirigen el proceso de cobranzas para verificar si éstos son los que realmente el personal está ejecutando.

3.2.1.1.1 Política de cobranzas

La política de cobranza establece los lineamientos a observarse con el fin de asegurar la adecuada gestión de recuperación de cartera disminuyendo así el riesgo de incobrabilidad.

3.2.1.1.2 Procedimiento de cobranzas

La compañía objeto de la investigación tiene un manual de procedimientos donde detalla cada una de las actividades que se deben realizar para el correcto y eficiente desarrollo de las operaciones de cobranzas, así como el personal encargado de ejecutarlas.

3.2.1.1.3 Visita a las instalaciones

Al realizar la visita a las instalaciones se pudo constatar que en el departamento de crédito y cobranzas existe un buen ambiente de trabajo, cordialidad y respeto

entre el personal, además se pudo verificar que cuenta con recursos materiales que permiten realizar sus actividades de manera eficiente tales como computadoras, archivadores, fotocopadoras, impresoras, entre otros.

3.2.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Para llevar a cabo la investigación el personal del departamento proporcionó información como: Estado de cuenta de clientes actualizados, análisis de cobros del año 2011, transacciones de cuentas por cobrar.

3.2.2.1 Entrevista

Al entrevistar a cierto personal del área de crédito y cobranzas se pudo conocer ciertas fortalezas y debilidades existentes en el departamento.

Entre la información que se pudo recopilar se encuentra:

- ✓ Existe un solo recaudador en la empresa para realizar cobros a más de 10 empresas diarias.
- ✓ La distribución de las empresas que debe visitar depende del monto a cobrar y la importancia de cada cliente.
- ✓ Se realizan llamadas de última hora al recaudador y se le pide que cambie el plan de cobros.

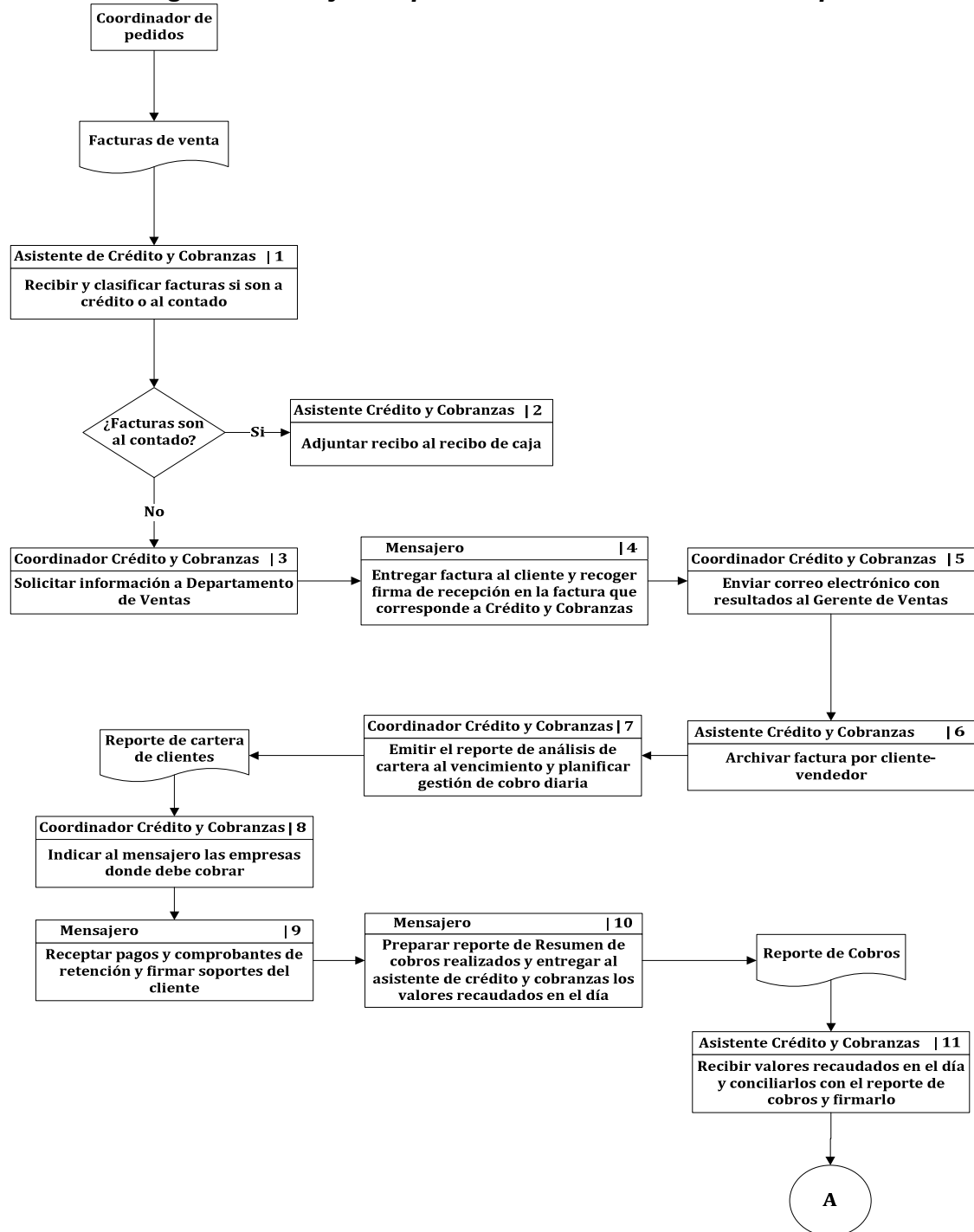
- ✓ El procedimiento de cobro aplicado a los clientes no depende de la antigüedad que tenga la cartera, a pesar de que en el manual de procedimiento si se detalla el paso que se debe seguir en cada uno de los casos.

Conocido el proceso de cobranzas se procedió a representarlo en forma gráfica mediante la elaboración de un diagrama de flujo en donde se muestra claramente cada uno de los pasos que se ejecutan para la recuperación de la cartera.

Es importante recalcar que se desarrolló una tabla de valor agregado de cada uno de los procesos para constatar si éstos aportan un valor representativo al proceso, todo esto con el fin de proyectar un diagrama de flujo mejorado que permita realizar más eficientemente las operaciones.

3.2.2.2 Levantamiento del proceso de cobranzas

3.2.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas, cartera por vencer



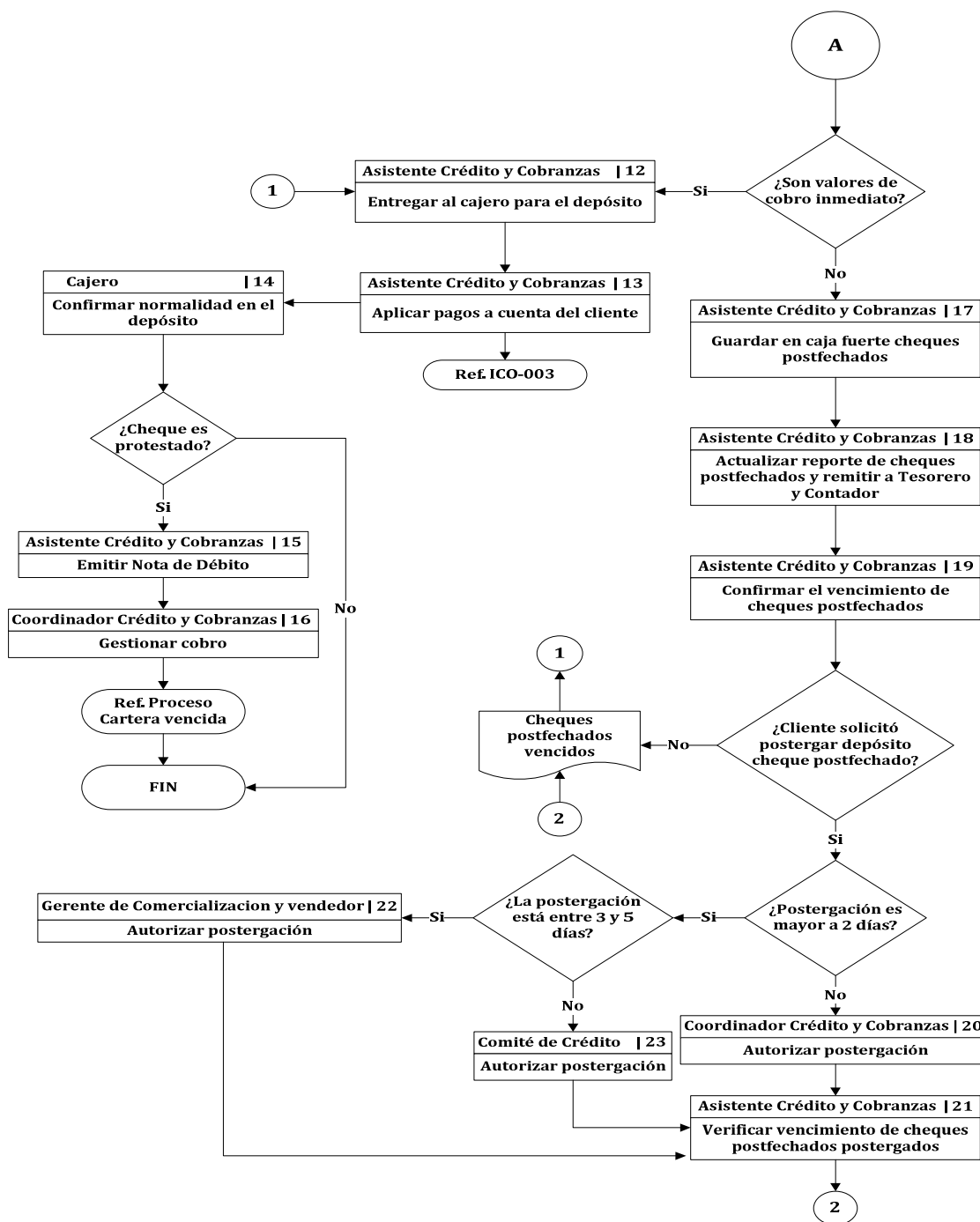


Ilustración 7. Diagrama de flujo - proceso de cobranzas cartera por vencer
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el diagrama de flujo presentado se muestra la descripción secuencial del proceso de cobranzas de cartera por vencer establecido por la empresa objeto de análisis, el cual indica que este se inicia cuando el coordinador de pedidos envía las facturas de venta al asistente de crédito y cobranzas, quien las recibe y clasifica si son a crédito o contado y donde se continúa con el proceso el cual culmina cuando el asistente de crédito y cobranzas aplica el pago a la cuenta del cliente y con la gestión de cobro basado en la referencia del proceso de cartera vencida en caso de incumplimiento.

3.2.2.2 Tabla de valor agregado

Tabla 30. Tabla de valor agregado - proceso de cobranza cartera por vencer

Proceso	Valor Agregado	Observaciones / Recomendaciones
1. Recibir y clasificar facturas si son a crédito o al contado	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la cobranza sino más bien a la venta que se realiza.
2. Adjuntar factura al recibo de caja	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la cobranza de las ventas a crédito sino más bien a la de las ventas al contado.
3. Clasificar por cliente y entregar a mensajero	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la operación de cobranza
4. Entregar al cliente y recoger firma de recepción en la factura que corresponde a crédito y cobranza	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la operación de cobranza sino más bien a la venta a crédito y despacho de mercadería

5. Devolver copia firmada a la asistente de crédito y cobranza	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la operación de cobranzas, más bien a la venta a crédito
6. Archivar factura por cliente-vendedor	NAV	✓ Este proceso no corresponde a la operación de cobranzas, más bien a la venta a crédito
7. Emitir el reporte de análisis de cartera y planificar gestión de cobro diaria	VAE	✓ Este proceso permite de manera ordenada agrupar a aquellos clientes a los cuales se debe realizar el cobro de deudas vigentes.
8. Indicar al mensajero las empresas donde debe cobrar	VAE	✓ Permite hacerle conocer al mensajero los clientes los cuales han confirmado el pago.
9. Receptar pagos y comprobantes de retención y firmar soporte de cliente	VAR	✓ Permite al cliente tener seguridad que los pagos que él realiza son registrados.
10. Preparar reporte de resumen de cobros realizados y entregar al asistente de Crédito y Cobranzas los valores recaudados en el día	VAE	✓ Permite llevar un control de los cobros realizados diariamente por el mensajero.
11. Recibir valores recaudados en el día y conciliarlos con el reporte de cobros y firmarlos	VAE	✓ Permite asegurar que los cobros realizados son realmente aquellos que se han reportado.
12. Entregar al cajero para el deposito	VAE	✓ Deposita todos los valores que los clientes han pagado.
13. Aplicar pagos a cuenta del cliente	VAR	✓ Disminuye el saldo de las cuentas que los clientes deben pagar.

14. Confirmar normalidad en el deposito	VAE	✓ Permite asegurar que los cheques recibidos se han depositado sin problemas
15. Emitir nota de Debito	VAE	✓ Se disminuye el cobro realizado en caso de presentarse algún tipo de inconformidad (cheques protestados)
16. Gestionar Cobros	VAE	✓ Se procede a realizar todas las acciones necesarias para la recuperación de la cartera
17. Guardar en caja fuerte cheques postfechados	VAE	✓ Protege los valores que se han cobrado pero aún no han sido depositados.
18. Actualizar reporte de cheques postfechados y remitir a tesorero y contador	VAE	✓ Lleva un control de aquellos cheques que están próximos a vencer a fin de que sean depositados en la fecha que corresponde
19. Confirmar el vencimiento de cheques postfechados	VAE	✓ Se realiza el depósito de los cheque una vez que se ha verificado su vencimiento.
20. Autorizar postergación	VAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite al cliente tener más tiempo para cubrir los valores adeudados ✓ Este proceso es realizado por diferentes niveles jerárquicos dependiendo de los días de postergación otorgados
21. Verificar vencimiento de cheques postfechados postergados	VAE	✓ Una vez cumplido el plazo de postergación autorizado se realiza el depósito.

Fuente: Realizado por las autoras

3.2.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado del proceso de cobranzas, cartera por vencer

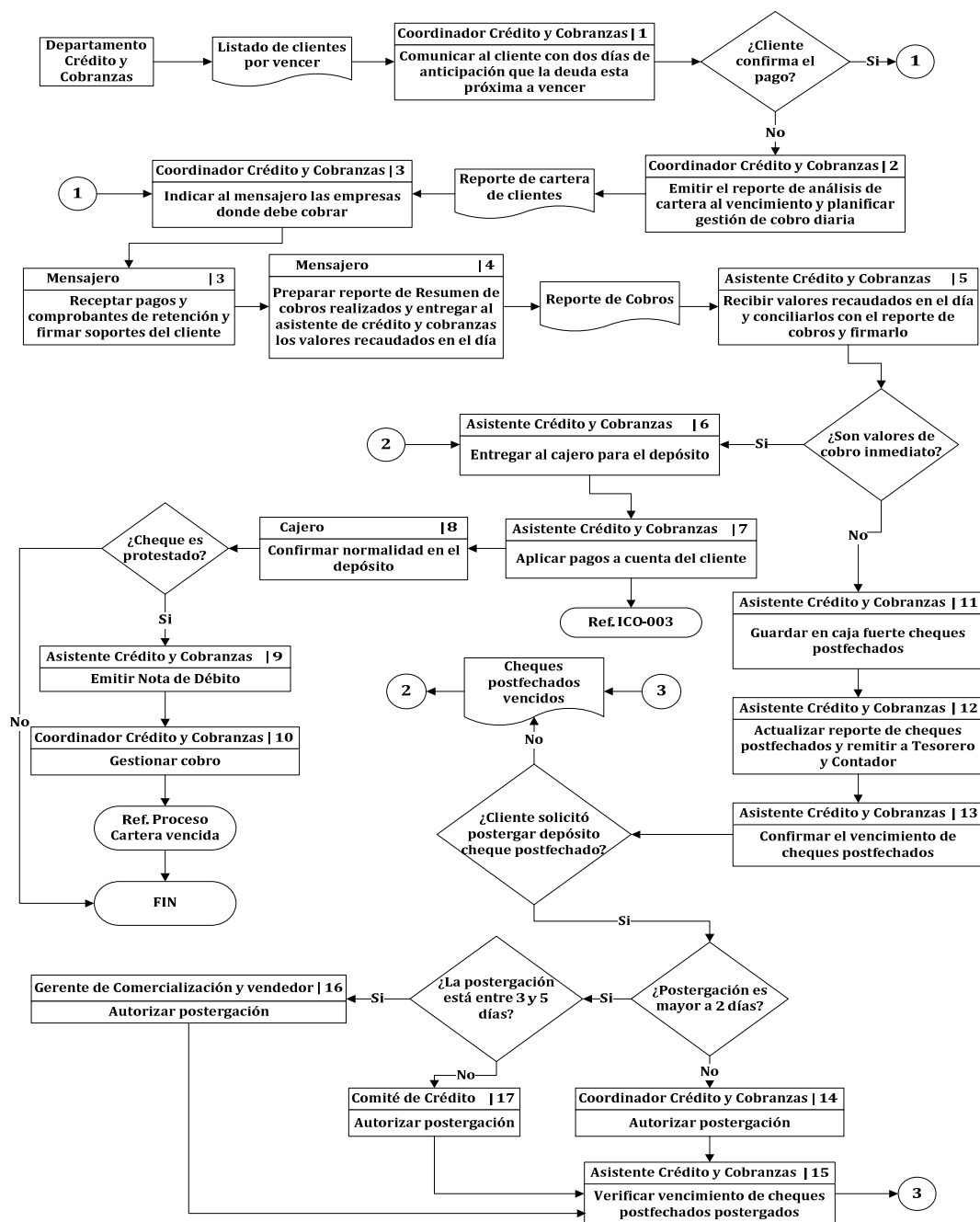


Ilustración 8. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera por vencer
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el diagrama de flujo presentado se muestra la descripción secuencial mejorada del proceso de cobranzas de cartera por vencer establecido por la empresa objeto de análisis, donde a consideración del grupo evaluador los procesos de: *Recibir y clasificar facturas si son a crédito o al contado, Adjuntar factura al recibo de caja, Clasificar por cliente y entregar a mensajero, Entregar al cliente y recoger firma de recepción en la factura que corresponde a crédito y cobranza, Devolver copia firmada a la asistente de crédito y cobranza y Archivar factura por cliente-vendedor* debían ser suprimidos ya que estos procesos no corresponden a la operación directa de cobranzas sino más bien a la de ventas.

Debido a lo mencionado en el párrafo anterior, se ha considerado que el proceso de cobranzas de cartera por vencer debe iniciar con la obtención de un listado de clientes con cartera por vencer y comunicar a los mismos con dos días de anticipación que su deuda está próxima a vencer, luego se continúa con el proceso culminando este cuando el asistente de crédito y cobranzas aplica el pago a la cuenta del cliente y con la gestión de cobro basado en la referencia del proceso de cartera vencida en caso de incumplimiento.

3.2.2.2.4 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas, cartera vencida

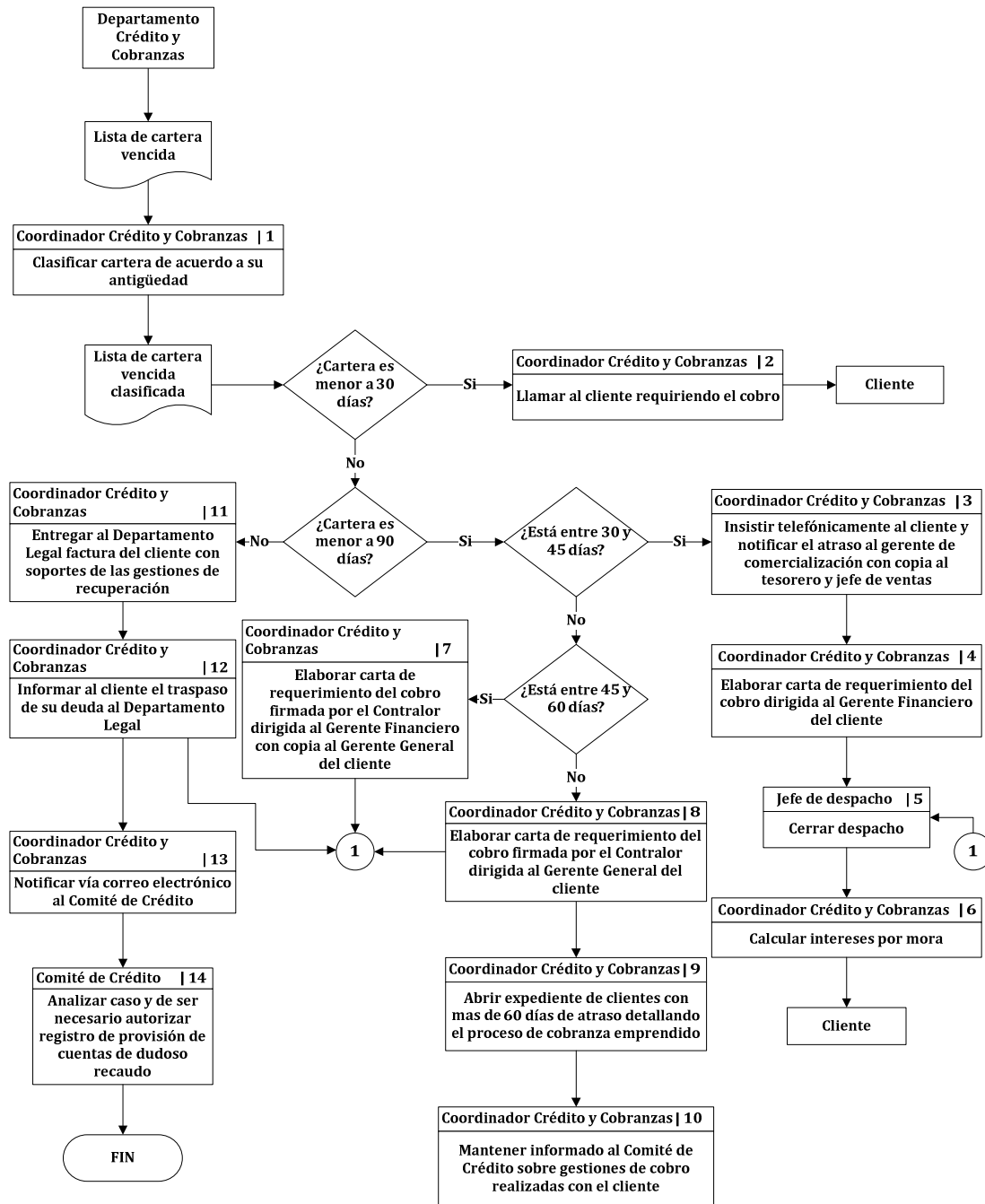


Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de cobranza - cartera vencida
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el diagrama de flujo presentado se muestra la descripción secuencial del proceso de cobranzas de cartera vencida establecido por la empresa objeto de análisis, el cual indica que este se inicia cuando el coordinador de crédito y cobranzas clasifica la cartera de acuerdo a su antigüedad; es necesario recalcar que en este diagrama se encuentran incluidos todos los rangos de vencimiento definidos por la empresa y lo cual hace que su lectura se vuelva complicada.

3.2.2.2.5 *Tabla de valor agregado*

Tabla 31. Tabla de valor agregado - proceso de cobranza cartera vencida

Proceso	Valor Agregado	Observaciones / Recomendaciones
1. Clasificar cartera de acuerdo a su antigüedad	VAE	✓ Este proceso permite conocer el tiempo que tiene vencida una cuenta.
2. Llamar al cliente requiriendo el cobro	VAE	✓ Permite recordar al cliente que su cuenta está vencida y la empresa requiere el pago de la misma.
3. Insistir telefónicamente al cliente y notificar el atraso al gerente de comercialización con copia al tesorero y jefe de ventas	VAE	✓ Permite llevar un control de las cuentas que están teniendo mayor atraso para poder ejercer las acciones necesarias para la ejecución del cobro.
4. Cerrar despacho	VAE	✓ Permite ejercer presión sobre el cliente para que éste realice el pago.

5. Elaborar carta de requerimiento del cobro dirigida al Gerente Financiero del cliente	VAE	✓ Este proceso permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que se encuentran en un rango de 30 a 45 días de atraso.
6. Calcular intereses por mora	VAE	✓ Este proceso permite calcular un recargo sobre la deuda que los clientes mantienen y las cuales ya tienen un atraso mayor a 30 días.
7. Elaborar carta de requerimiento del cobro firmada por el Contralor dirigida al Gerente Financiero con copia al Gerente General del cliente	VAE	✓ Este proceso permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que se encuentran en un rango de 45 a 60 días de atraso.
8. Elaborar carta de requerimiento del cobro firmada por el Contralor dirigida al Gerente General del cliente	VAE	✓ Este proceso permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que tienen de atraso un periodo mayor a 60 días.
9. Abrir expediente de clientes con más de 60 días de atraso detallando el proceso de cobranza emprendido	VAR	✓ Permite a la empresa tener un control de aquellos clientes cuya cartera tiene una antigüedad de más de 60 días, esto con el fin de que en créditos posteriores que solicite el cliente se tenga en consideración su comportamiento de pago.
10. Mantener informado al Comité de Crédito sobre gestiones de cobro realizadas con el cliente	VAE	✓ Permite llevar un control sobre las acciones que el departamento ejecuta para la recuperación de la cartera.
11. Entregar al Departamento Legal factura del cliente con soportes de las	VAE	✓ Permite tomar acciones más drásticas sobre aquellas cuentas cuyo vencimiento supera los 90 días de atraso.

gestiones de recuperación		
12. Informar al cliente el traspaso de su deuda al Departamento Legal	VAR	✓ Permite conocer al cliente que debido al incumplimiento en el pago de sus obligaciones su caso ha sido trasladado al departamento legal, y es con éste con quien debe llegar a algún tipo de acuerdo en el pago.
13. Notificar vía correo electrónico al Comité de Crédito	VAE	✓ Le permite conocer a la máxima autoridad cuales son las acciones que se han tomado para la recuperación de la cartera.
14. Analizar caso y de ser necesario autorizar registro de provisión de cuentas de dudoso recaudo	VAE	✓ Permite realizar la provisión de las cuentas que se cree no sea posible su recuperación.

Fuente: Realizado por las autoras

Una vez analizado el procedimiento de cartera vencida y realizada su tabla de valor agregado, se determinó para el planteamiento de los procedimientos mejorados hacer una clasificación de los mismos de acuerdo a su antigüedad, para que de esta manera sea más fácil para el asistente de cobranza identificar qué proceso debe ejecutar dependiendo de la antigüedad la cartera de determinado cliente.

Se plantean a continuación los siguientes diagramas de flujos mejorados:

3.2.2.2.6 Diagramas de flujo mejorado del proceso de cobranzas, cartera vencida

COBRANZA DE CARTERA VENCIDA MENOR A 30 DÍAS

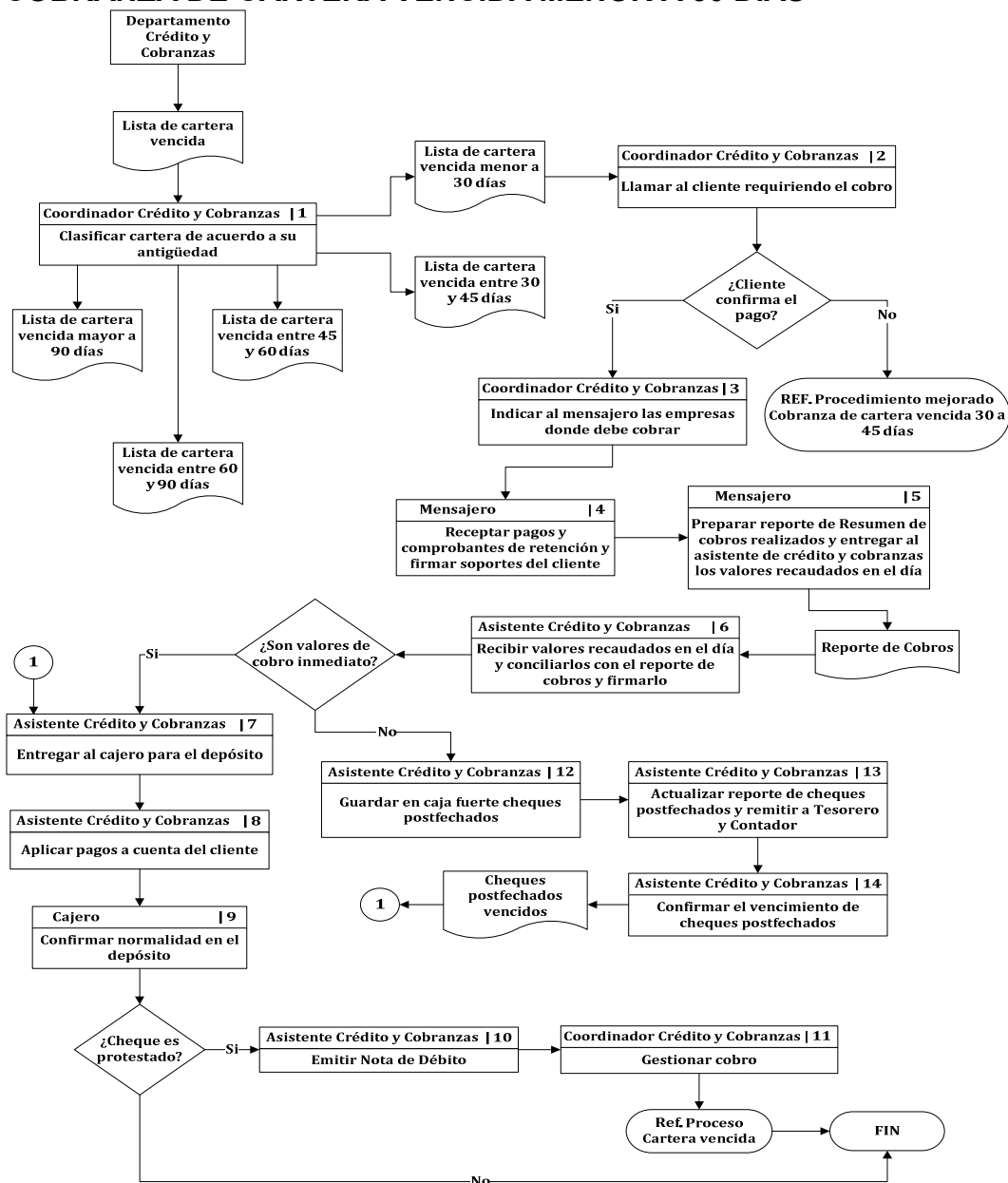


Ilustración 10. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (menor 30 días)

Fuente: Compañía objeto de estudio

COBRANZA DE CARTERA VENCIDA ENTRE 30 Y 45 DÍAS

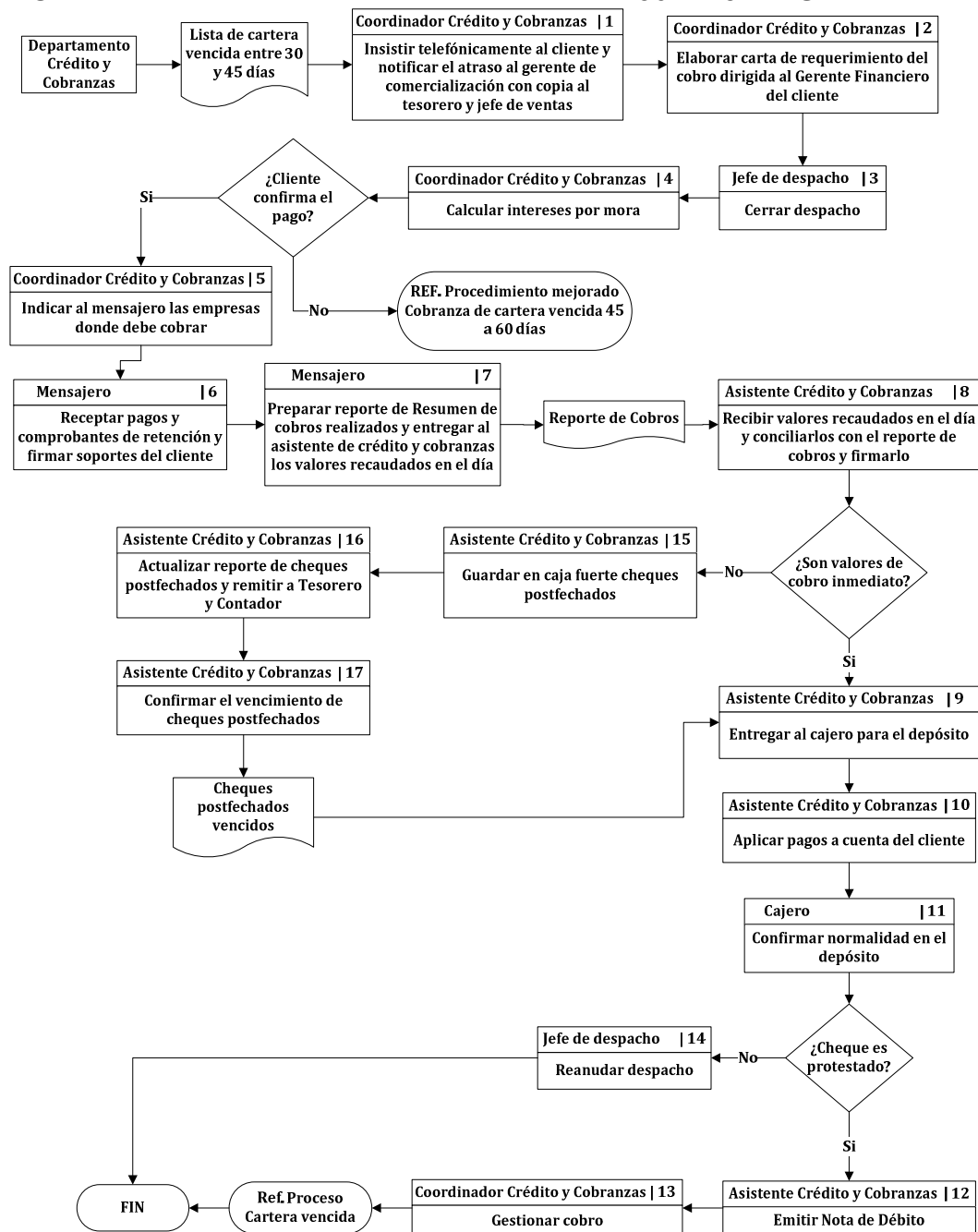


Ilustración 11. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 30 y 45 días)

Fuente: Compañía objeto de estudio

COBRANZA DE CARTERA VENCIDA ENTRE 45 Y 60 DÍAS

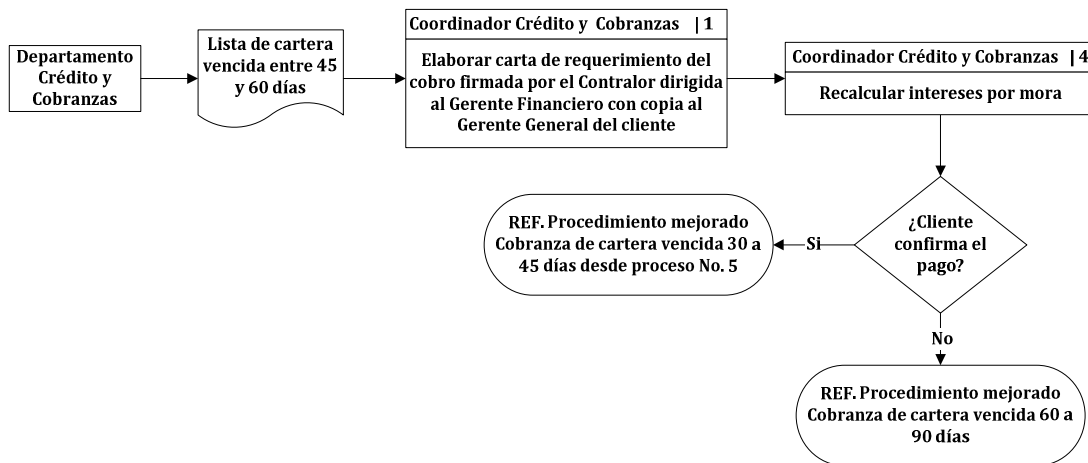


Ilustración 12. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 45 y 60 días)

Fuente: Compañía objeto de estudio

COBRANZA DE CARTERA VENCIDA ENTRE 60 Y 90 DÍAS

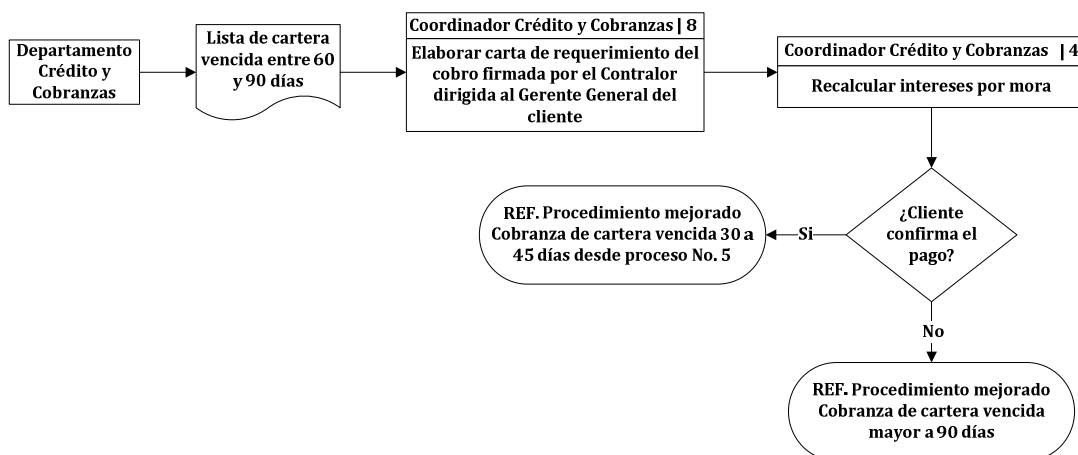


Ilustración 13. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (entre 60 y 90 días)

Fuente: Compañía objeto de estudio

COBRANZA DE CARTERA VENCIDA MAYOR A 90 DÍAS

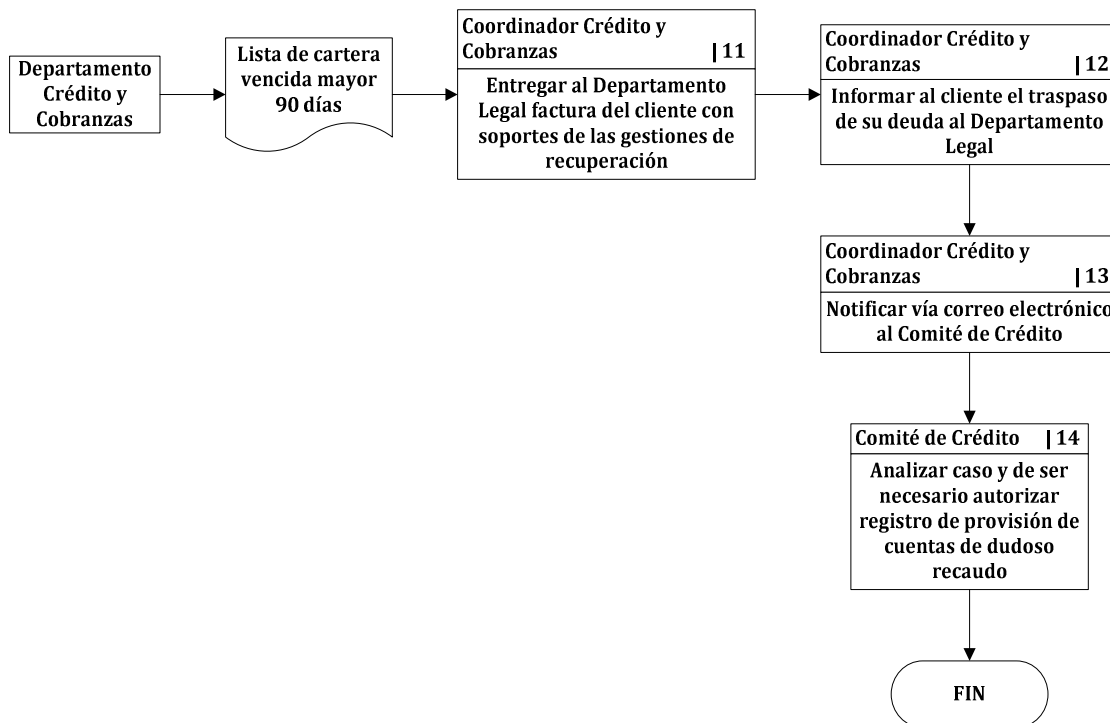


Ilustración 14. Diagrama de flujo mejorado - proceso cobranza cartera vencida (mayor a 90 días)

Fuente: Compañía objeto de estudio

Los cinco diagramas de flujo presentados anteriormente muestran específicamente que proceso debe realizar el personal encargado de la cobranza dependiendo de la antigüedad que tenga la cartera.

Estos diagramas mejorados permiten mejorar la lectura de los respectivos procedimientos a ejecutarse.

3.2.2.3 Análisis de riesgos relacionados con el proceso de cobranzas

La empresa objeto de investigación se encuentra actualmente en un proceso de revisión de las operaciones de cobranza, el objetivo que se ha establecido en el departamento es el siguiente:

- Establecer los lineamientos a observarse con el fin de asegurar la adecuada gestión de recuperación de cartera disminuyendo así el riesgo de incobrabilidad

Se conoce que en la empresa:

- Las políticas y procedimientos no se han actualizado hace casi 3 años.
- Los empleados no siempre aplican las políticas y procedimientos debido muchas veces al desconocimiento de las mismas.
- Existe un solo recaudador en la empresa para realizar cobros a más de 10 empresas diarias.
- La distribución de las empresas que debe visitar depende del monto a cobrar y la importancia de cada cliente.
- Se realizan llamadas de última hora al recaudador y se le pide que cambie el plan de cobros.
- El procedimiento de cobro aplicado a los clientes no depende de la antigüedad que tenga la cartera, a pesar de que en el manual de

procedimiento si se detalla el paso que se debe seguir en cada uno de los casos.

- Cuentan con un sistema que permite realizar los registros de cobros.
- El personal de cobranza es capacitado regularmente.
- No proporciona incentivos a los cobradores.
- El recaudo que debe realizarse a las empresas regularmente se da los días jueves y viernes.
- El recaudador cuenta con insuficiente recurso para la ejecución de su actividad.
- Los cheques postfechados son guardados en una caja fuerte hasta su vencimiento

Controles existentes:

- Los respaldos se generan cada tres días.
- El acceso al sistema de cobros es restringido (usuarios y claves personales).
- Se requiere autorización de los niveles superiores para la postergación de cheques postfechados.
- El departamento de Auditoría verifica el cumplimiento del procedimiento de cobranza.
- Se evalúa el desempeño del cliente según lo establecido en la Política de

Crédito y Cobranzas, con una frecuencia semestral o anual.

- Se registran todas las gestiones necesarias para la recuperación de cartera.

Los riesgos asociados a la operación de cobranza son:

- Pérdida de información por no generarse los respectivos respaldos diariamente.
- Incremento en la antigüedad de las carteras.

Para medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados al proceso de cobranza y su nivel de impacto se estableció una escala la cual detallamos a continuación:

Tabla 32. Escala de nivel de ocurrencia - proceso de cobranza

Ocurrencia	
Escala	Nivel de Ocurrencia
1	Rara vez ocurre
2	Poco probable
3	Medio probable
4	Muy Probable
5	Altamente probable

Fuente: Realizado por las autoras

Tabla 33. Escala de nivel de impacto - proceso de cobranza

Impacto	
Escala	Nivel de Impacto
1	Bajo
2	Medio/Bajo
3	Medio
4	Medio/Alto
5	Alto

Fuente: Realizado por las autoras

También es necesario medir la efectividad que tienen los controles existentes en el proceso.

Tabla 34. Escala de nivel de efectividad - proceso de cobranza

Controles	
Nivel	Efectividad
Baja	10%
Media/Baja	25%
Media	50%
Media/Alta	75%
Alta	95%

Fuente: Realizado por las autoras

3.2.2.3.1 Matriz de riesgo

Tabla 35. Matriz de Riesgo del proceso de cobranza

Riesgo inherente	Aplicable	Experimentado	Ocurrencia	Impacto	Severidad	Efectividad Controles	Riesgo Residual
Perdida de información por no generarse los respectivos respaldos diariamente.	Si	No	1	4	4	50%	2
Incremento en la antigüedad de las carteras.	Si	Si	3	4	12	50%	6

Fuente: Realizado por las autoras

Una vez realizada la matriz de riesgo se procede a identificar cuáles son los riesgos más severos mediante una matriz de priorización de riesgos, para de este modo trabajar sobre ellos implementando controles y tratar de mitigarlos.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE RIESGOS

		5	4	3	2	1
Impacto	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Ocurrencia				

Zona de alto riesgo e impacto

Luego de realizada la matriz se establece que los riesgos más severos son aquellos cuyo valor residual está dentro de la zona de alto riesgo e impacto.

Una vez determinados cuáles son los riesgos más severos se ha elaborado una matriz de causa y efecto del riesgo con el propósito de identificar las razones o motivos que están originando que el problema se intensifique y ocasionen un gran impacto en el proceso Cobranzas.

Todo esto con el propósito de establecer mecanismos que ayuden a mejorar y trabajar sobre las causas que no permiten que la operación se esté ejecutando correctamente, y disminuir las desviaciones que en ésta se producen.

3.2.2.3.2 Diagrama de causa - efecto del proceso de cobranzas

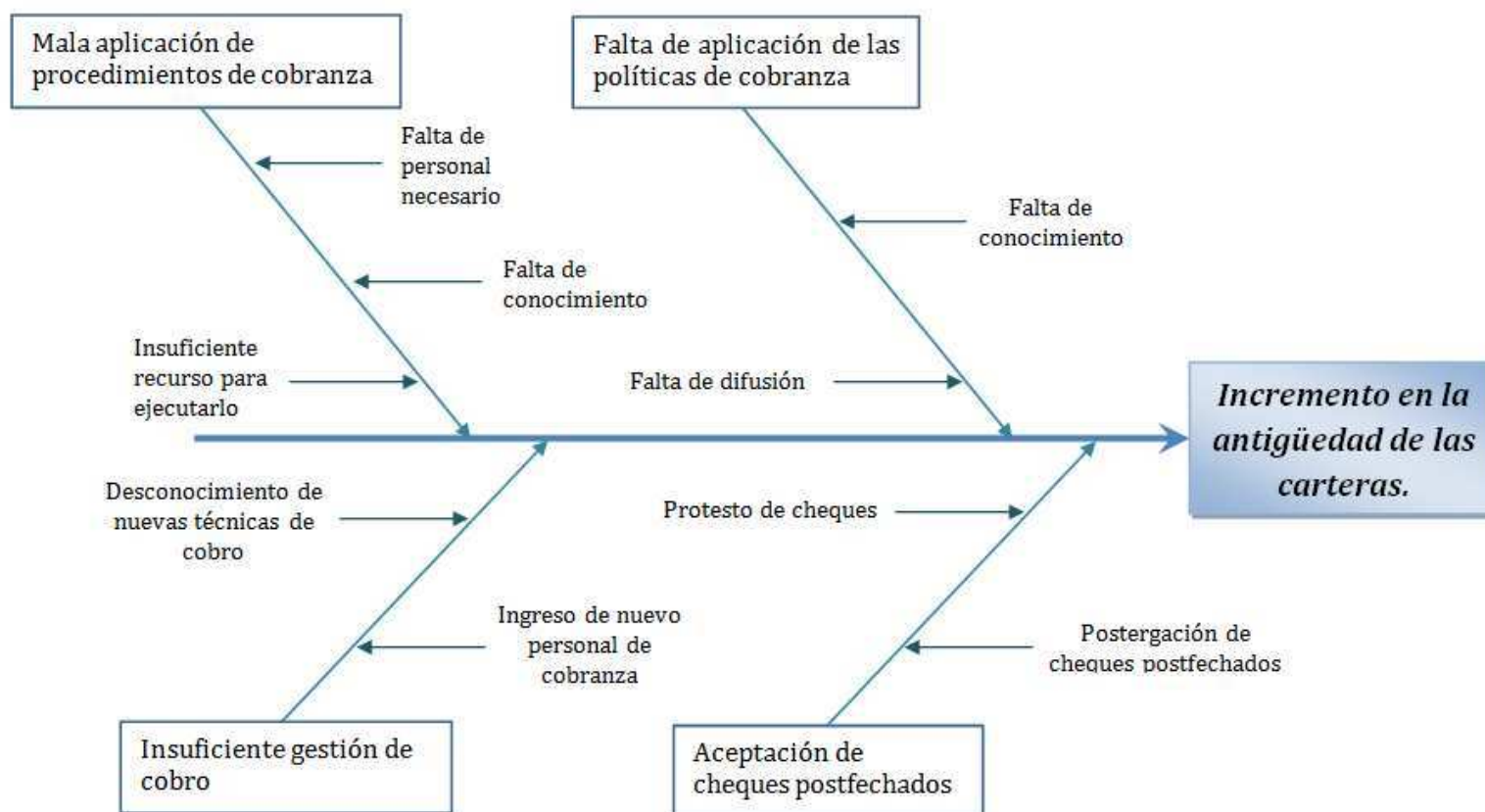


Ilustración 15. Diagrama Causa - Efecto del proceso de cobranza
Fuente: Realizado por las autoras

3.2.2.4 Antigüedad de cartera

Para la realización de este análisis la empresa objeto de estudio proporcionó información como los estados de cuenta de los clientes al cierre de cada mes del periodo 2011.

Una vez revisada esta información se pudo observar que en promedio el monto de las cuentas por cobrar está distribuido de la siguiente manera:

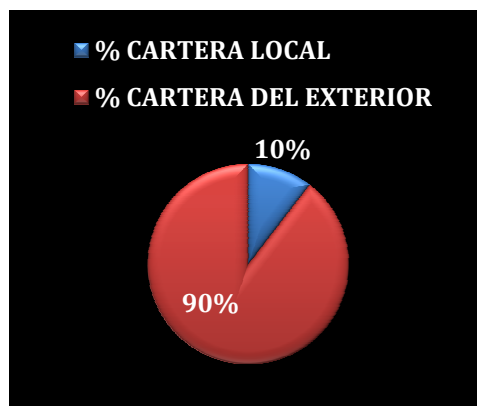


Ilustración 16. Clasificación de la cartera de la empresa por monto
Fuente: Compañía objeto de estudio

En cuanto a clientes la cartera está distribuida de la siguiente manera:



Ilustración 17. Clasificación de la cartera de la empresa por tipo de cliente
Fuente: Compañía objeto de estudio

El siguiente paso es proceder a revisar cuanto de la cartera total esta vencida en cada uno de los meses, tomando en cuenta la diferenciación por estrato.

También es importante identificar la cartera en riesgo, que para nuestro caso corresponde a aquella cartera que tiene vencida más de 30 días.

3.2.2.4.1 Cartera Local

Tabla 36. Clasificación de la cartera local

Meses	% cartera vencida	% de cartera en riesgo
<i>enero</i>	74%	65%
<i>febrero</i>	70%	56%
<i>marzo</i>	66%	48%
<i>abril</i>	59%	47%
<i>mayo</i>	36%	37%
<i>junio</i>	44%	3%
<i>julio</i>	20%	3%
<i>agosto</i>	37%	20%
<i>septiembre</i>	13%	6%
<i>octubre</i>	27%	5%
<i>noviembre</i>	29%	6%
<i>diciembre</i>	33%	2%

Fuente: Compañía objeto de estudio

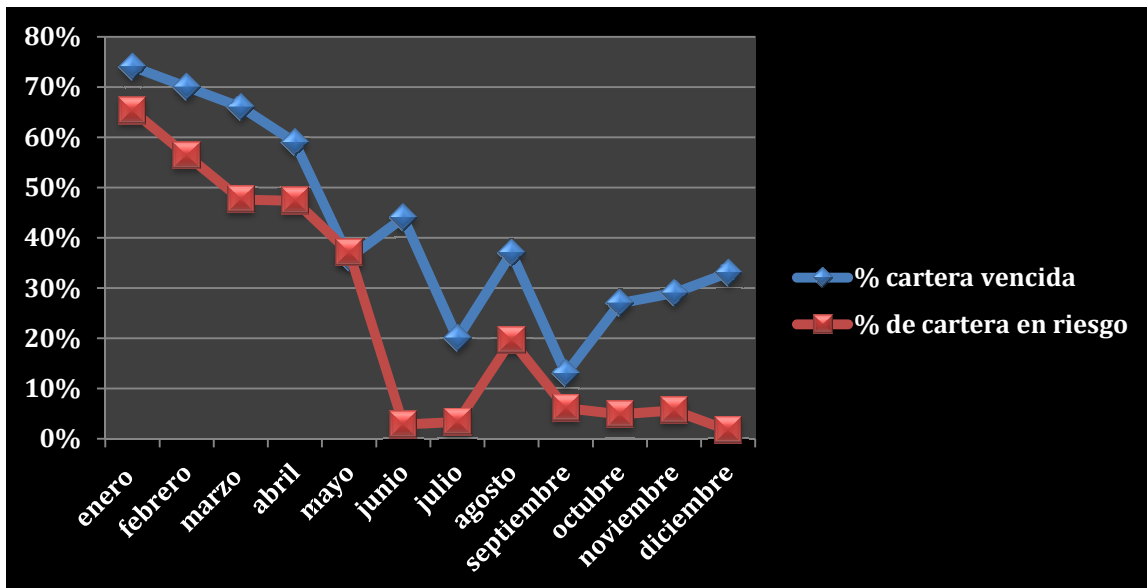


Ilustración 18. Clasificación de la cartera local
Fuente: Compañía objeto de estudio

En el gráfico se puede observar que la cartera de clientes locales es muy riesgosa, ya que la variación entre la cartera vencida y en riesgo es muy estrecha.

Es importante recalcar que la cartera en riesgo está compuesta por carteras vencidas entre 31-60, 61-90 y más de 90 días, para lo cual hay que definir el riesgo correspondiente a cada uno de estos rangos, ya que si mayor es la antigüedad de la cartera mayor es su riesgo de incobrabilidad.

Matriz de ponderación de riesgo de incobrabilidad

Tabla 37. Ponderación del riesgo de incobrabilidad

<i>Tramos</i>	<i>% riesgo</i>	<i>Categoría de riesgo</i>
31-60	20%	Bajo
61-90	30%	Medio
más de 90	50%	Alto

Fuente: Realizado por las autoras

Una vez definido el riesgo para cada tramo de antigüedad de cartera, se procede a mostrar un gráfico donde se puede identificar claramente cuál es el nivel de riesgo de incobrabilidad de cartera en cada uno de los meses del periodo de análisis.

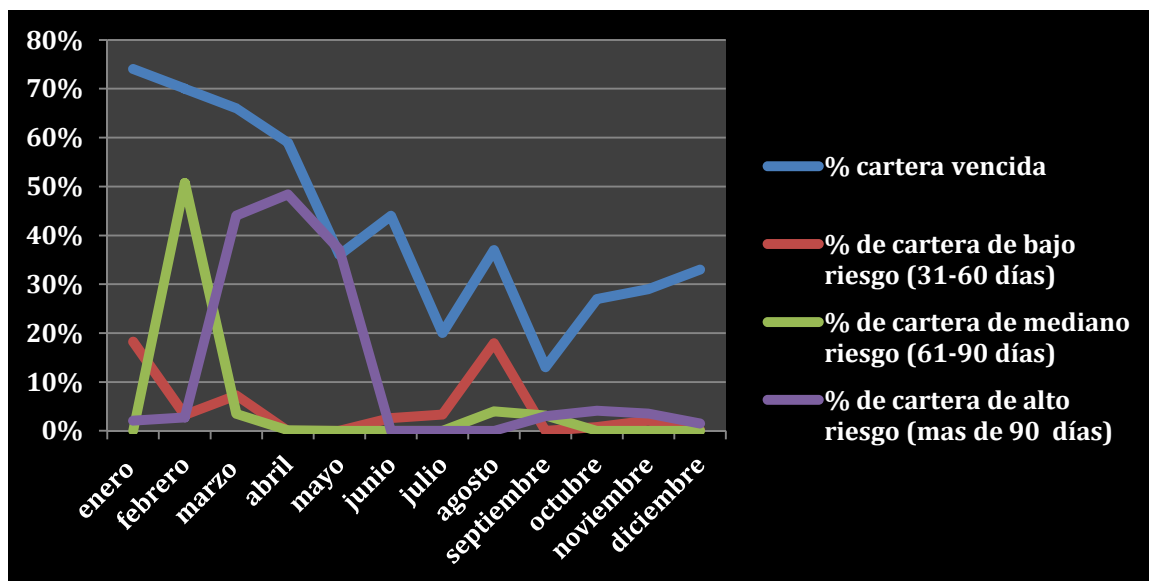


Ilustración 19. Nivel de riesgo de incobrabilidad de la cartera local
Fuente: Compañía objeto de estudio

NIVEL DE CARTERA VENCIDA

ENERO

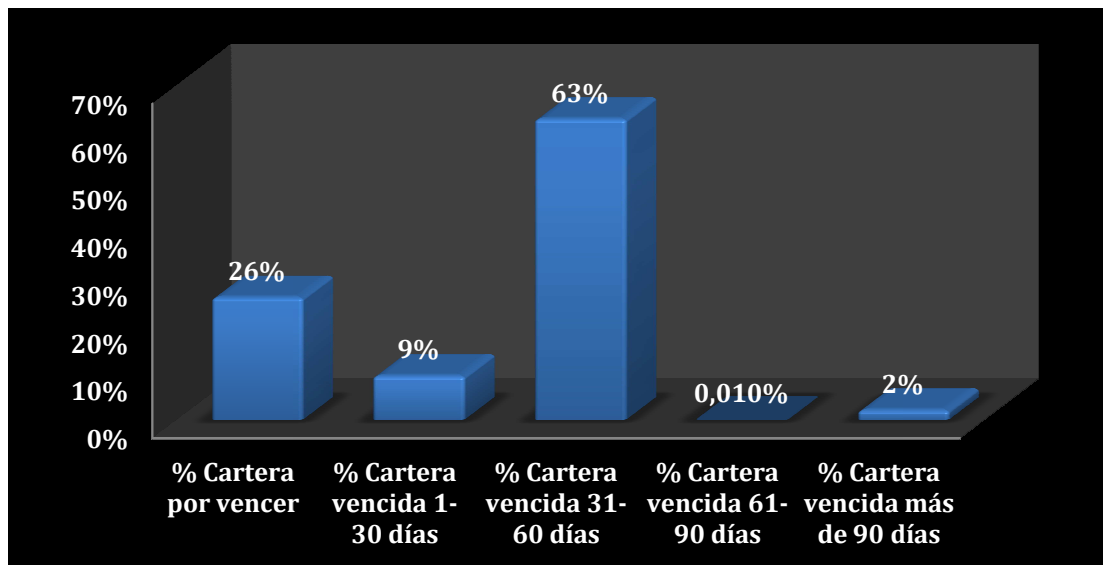


Ilustración 20. Cartera local mes de Enero

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se puede entonces concluir que al final de enero el 26% de la cartera se encuentra por vencer, el 9% de la misma está en rango de vencimiento de 1-30 días, el 63% de la cartera tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20% que es aquella que se encuentra vencida 31- 60 días, un 0,01% de la cartera se encuentra con riesgo acumulado de incobrabilidad del 50% la cual tiene un vencimiento de 61-90 días, y un 2% de cartera con riesgo acumulado de incobrabilidad del 100% se encuentra en un periodo de más de 90 días de vencimiento. Entonces se puede decir que hasta este mes la probabilidad de cobro dudoso es baja y se deberían tomar acciones para que la cartera vencida

de 31- 60 días sea recuperada antes de que su riesgo de incobrabilidad incremente.

FEBRERO

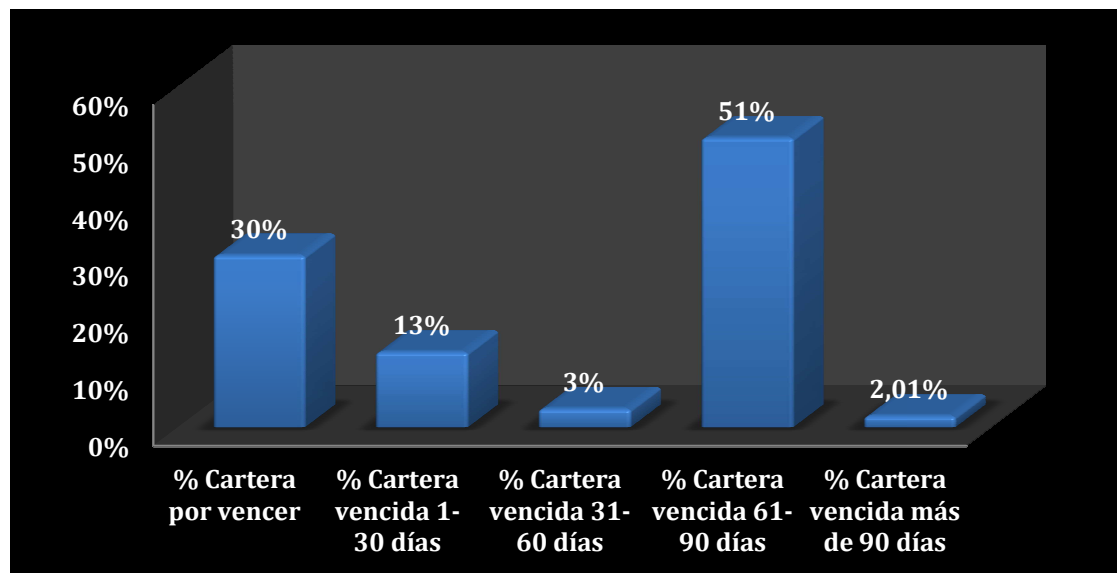


Ilustración 21. Cartera local mes de Febrero
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de febrero existe un 30% de cartera que está por vencer, el 26% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 13 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 50% de la cartera por vencer de enero, dejando como cartera vencida de 1-30 días en febrero un 13%. El 9% de cartera vencida de 1-30 días de enero disminuyó en 6 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 67% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 31-60 días en febrero un 3% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 63% de cartera vencida de 31-60

días de enero disminuyó en 12 puntos porcentuales lo que indica que se ha recuperado el 19% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de 61-90 días un 51% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 50%. El 0.01% de cartera vencida de 61-90 días que existe en enero no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días de febrero un 2.01% incluyendo este un 2% de cartera vencida que ya existía en el mes anterior, el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

MARZO

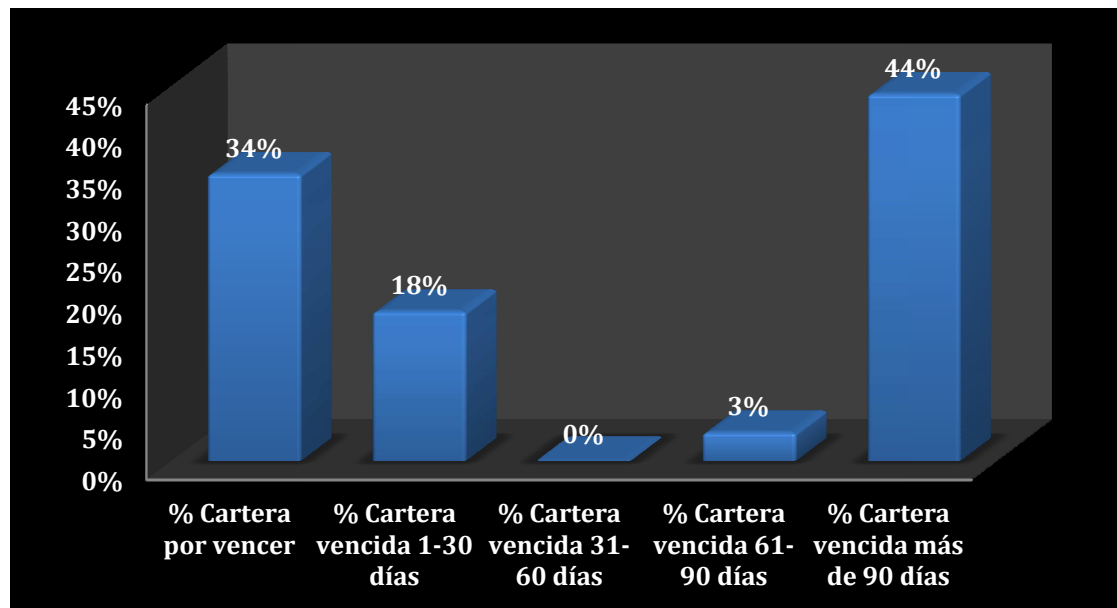


Ilustración 22. Cartera local mes de Marzo
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de marzo existe un 34% de cartera que está por vencer, el 30% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó

en 12 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 40% de la cartera por vencer de febrero, dejando como cartera vencida de 1-30 días en marzo un 18%. El 13% de cartera vencida de 1-30 días de febrero se pudo cobrar en su totalidad, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días 0%. El 3% de cartera vencida de 31-60 días de febrero no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de 61-90 días de marzo un 3% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 50%. El 51% de cartera vencida de 61-90 días que existe en febrero ha disminuido en 7 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 14% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días de marzo un 44%, el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

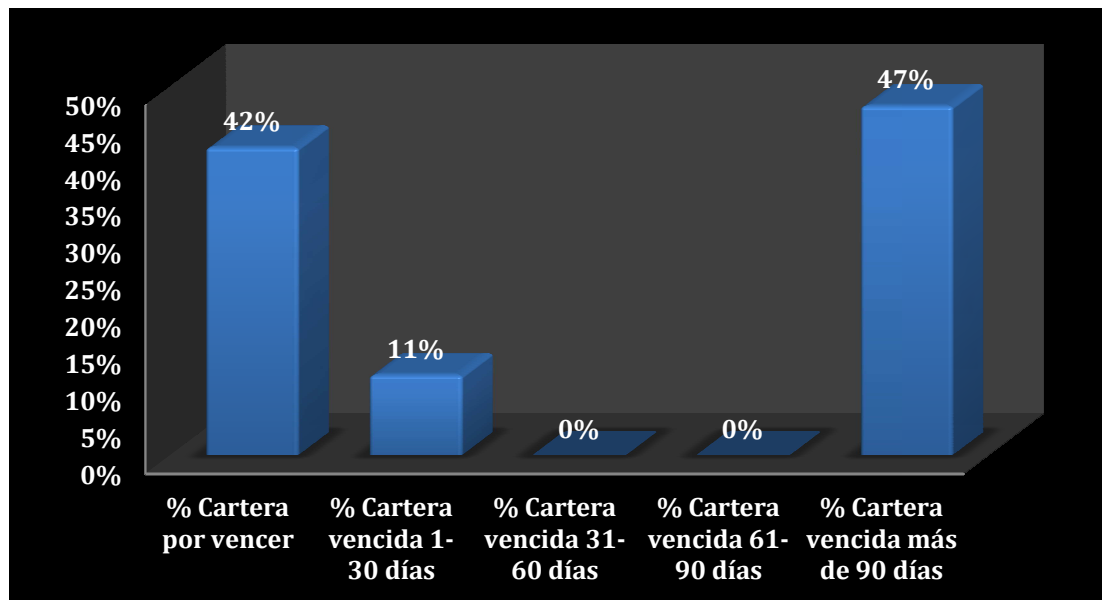
ABRIL

Ilustración 23. Cartera local mes de Abril

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de abril existe un 42% de cartera que está por vencer, el 34% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 23 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 67% de la cartera por vencer de marzo, dejando como cartera vencida de 1-30 días en abril un 11%. El 18% de cartera vencida de 1-30 días de marzo se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días 0%. En el rango de 31-60 días del mes de marzo no existe cartera vencida, por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de 61-90 días del mes de abril. El 3% de cartera vencida de 61-90 días que existe en marzo no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días

de abril un 44% que ya existía en el mes anterior mas el aumento de 3 puntos porcentuales de cartera vencida de 61-90 días de marzo, el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

MAYO

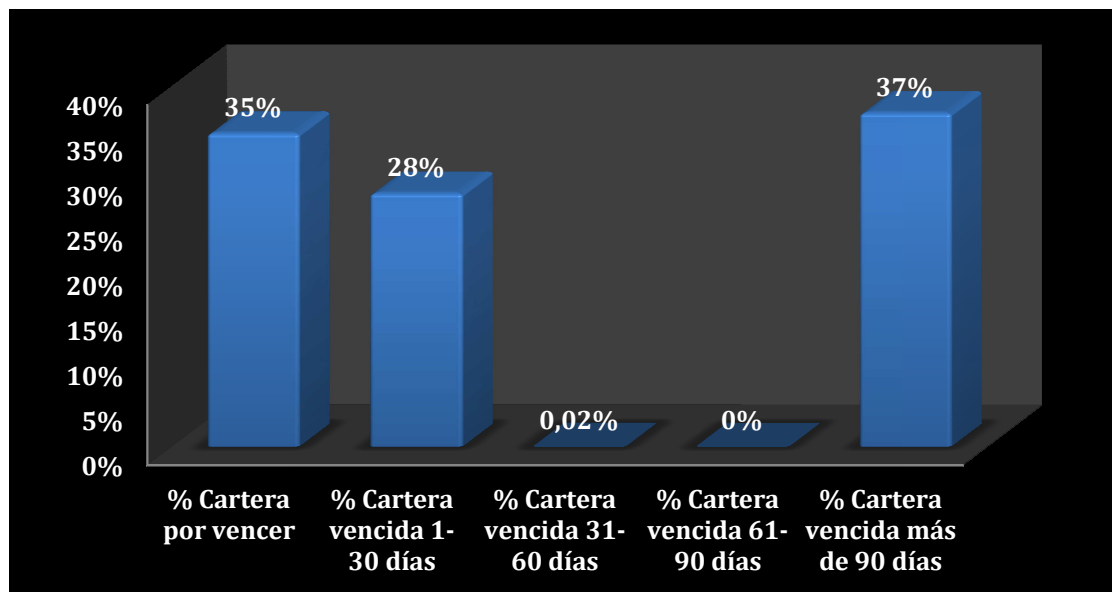


Ilustración 24. Cartera local mes de Mayo

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de mayo existe un 35% de cartera que está por vencer, el 42% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 14 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 33% de la cartera por vencer de abril, dejando como cartera vencida de 1-30 días en mayo un 28%. El 11% de cartera vencida de 1-30 días de abril disminuyó en 10.98 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 99.82% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 31-60 días en mayo un 0.02% y el cual tiene un riesgo de

incobrabilidad asociado del 20%. En el rango de 31-60 días del mes de abril no existe cartera vencida por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de 61-90 días en el mes de mayo. En el rango de 61-90 días en abril no existe cartera vencida, por lo que no se ha trasladado ningún valor a cartera vencida de más de 90 días en mayo, pero lo que si podemos distinguir al comparar los rangos de más de 90 días de vencimiento tanto en el mes de abril como mayo es la disminución en 10 puntos porcentuales es decir del 47% al 37% de cartera respectivamente.

JUNIO

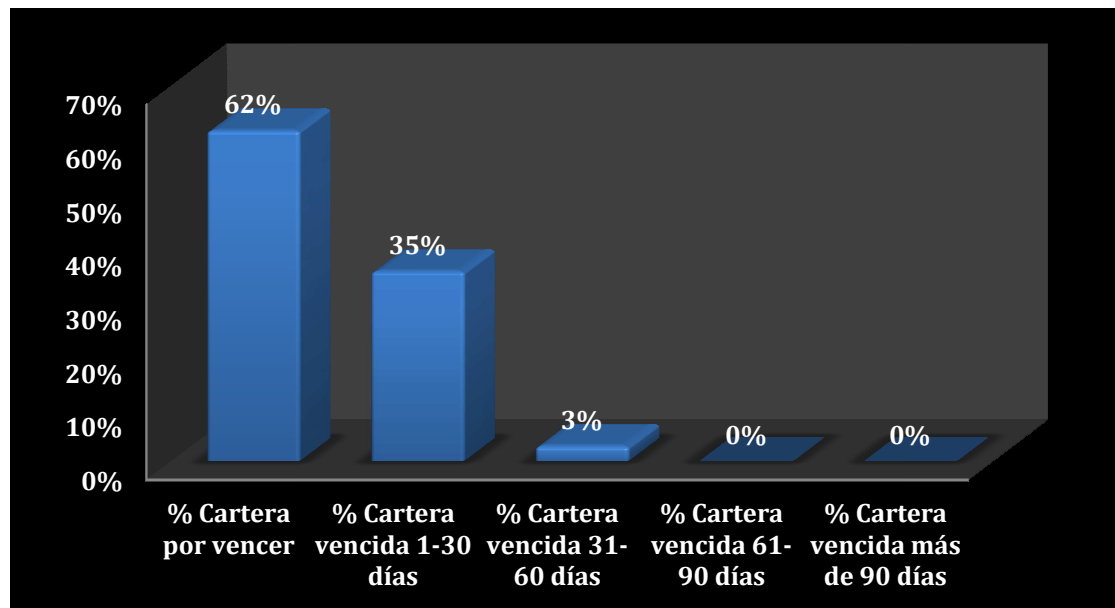


Ilustración 25. Cartera local mes de Junio
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de junio existe un 62% de cartera que está por vencer, el 35% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior no se ha podido

recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de 1-30 días de junio un 35%. El 28% de cartera vencida de 1-30 días de mayo disminuyó en 25 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 89% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días un 3% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 0,02% de cartera vencida de 31-60 días de mayo se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida en el rango de 61-90 días un 0%. En el rango de 61-90 días de mayo no existe cartera vencida, por lo que no se ha trasladado ningún valor a cartera vencida de más de 90 días en junio.

JULIO

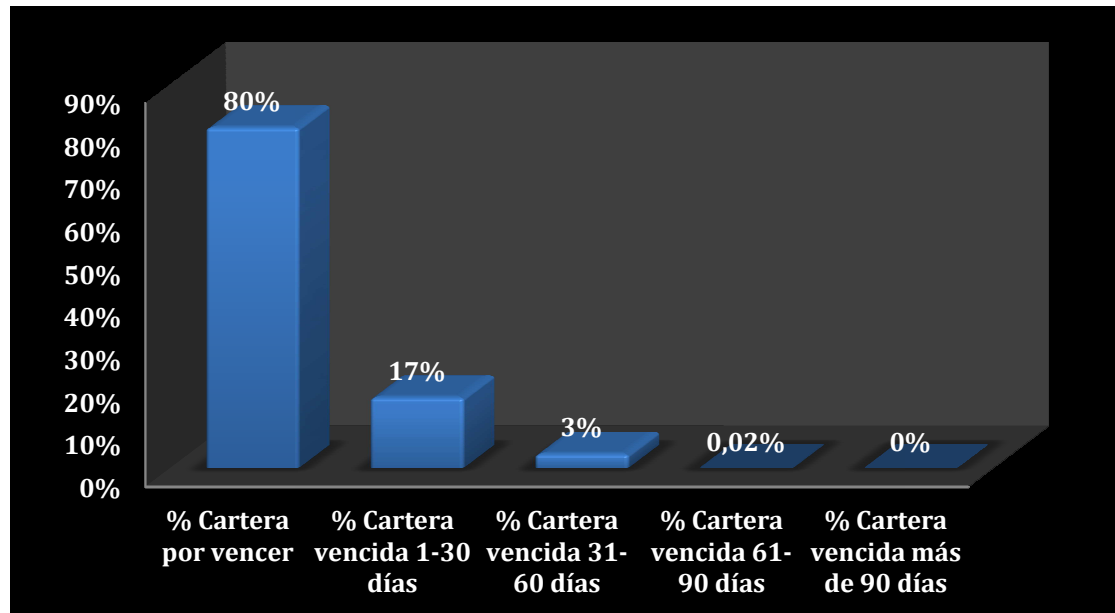


Ilustración 26. Cartera local mes de Julio
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de julio existe un 80% de cartera que está por vencer, el 62% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 45 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 73% de la cartera por vencer de junio, dejando como cartera vencida de 1-30 días en julio un 17%. El 35% de cartera vencida de 1-30 días de junio disminuyó en 32 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 91% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días un 3% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 3% de cartera vencida de 31-60 días de junio disminuyó en 2.98 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 99.33% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de 61-90 días un 0.02% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 50%. En el rango de 61-90 días en junio no existe cartera vencida, por lo que no se ha trasladado ningún valor a cartera vencida de más de 90 días en julio.

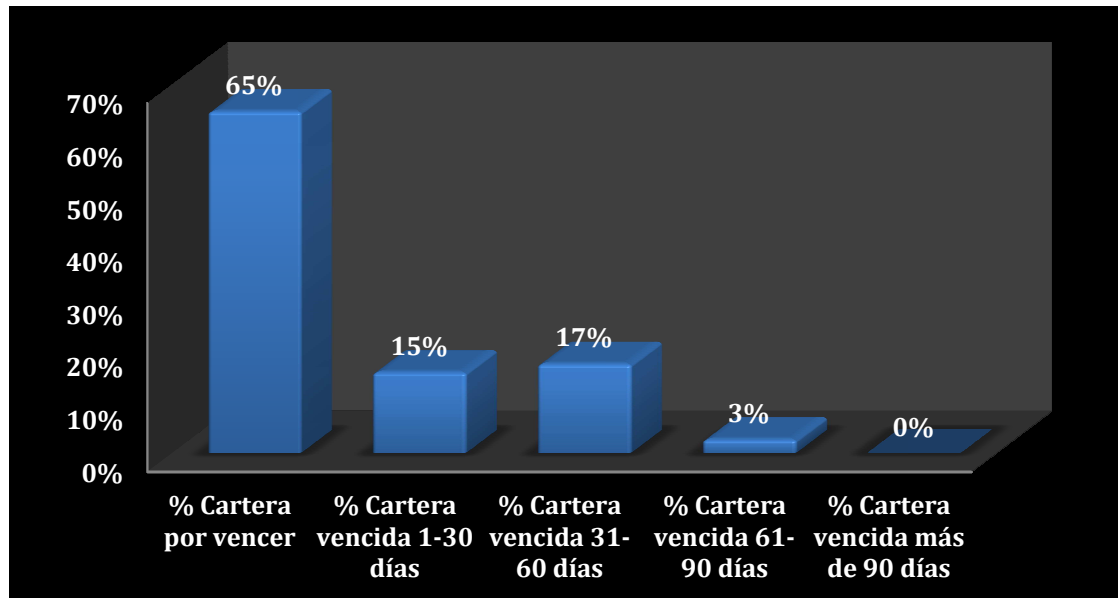
AGOSTO

Ilustración 27. Cartera local mes de Agosto

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de agosto existe un 65% de cartera que está por vencer, el 80% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 65 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 81% de la cartera por vencer de julio, dejando como cartera vencida de 1-30 días en agosto un 15%. El 17% de cartera vencida de 1-30 días de julio no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días de agosto un 17% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%.

El 3% de cartera vencida de 31-60 días de julio tampoco se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de 61-90 días de agosto un 3% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad

del 50%. El 0.02% de cartera vencida de 61-90 días de julio se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida con más de 90 días en agosto 0%.

SEPTIEMBRE

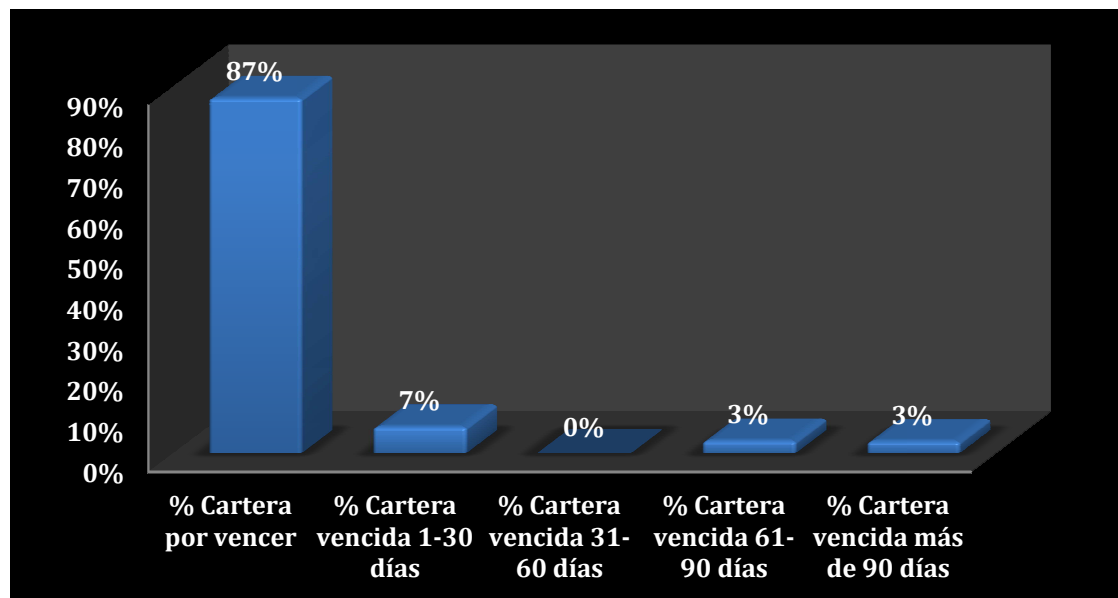


Ilustración 28. Cartera local mes de Septiembre
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de septiembre existe un 87% de cartera que está por vencer, el 65% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 58 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 89% de la cartera por vencer de agosto, dejando como cartera vencida de 1-30 días en septiembre un 7%. El 15% de cartera vencida de 1-30 días de agosto se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días en septiembre 0%. El 17% de cartera vencida de 31-60 días de agosto disminuyó

en 14 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 82% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 61-90 días en septiembre un 3% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 50%. El 3% de cartera vencida de 61-90 días de agosto no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días de septiembre un 3%, el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

OCTUBRE

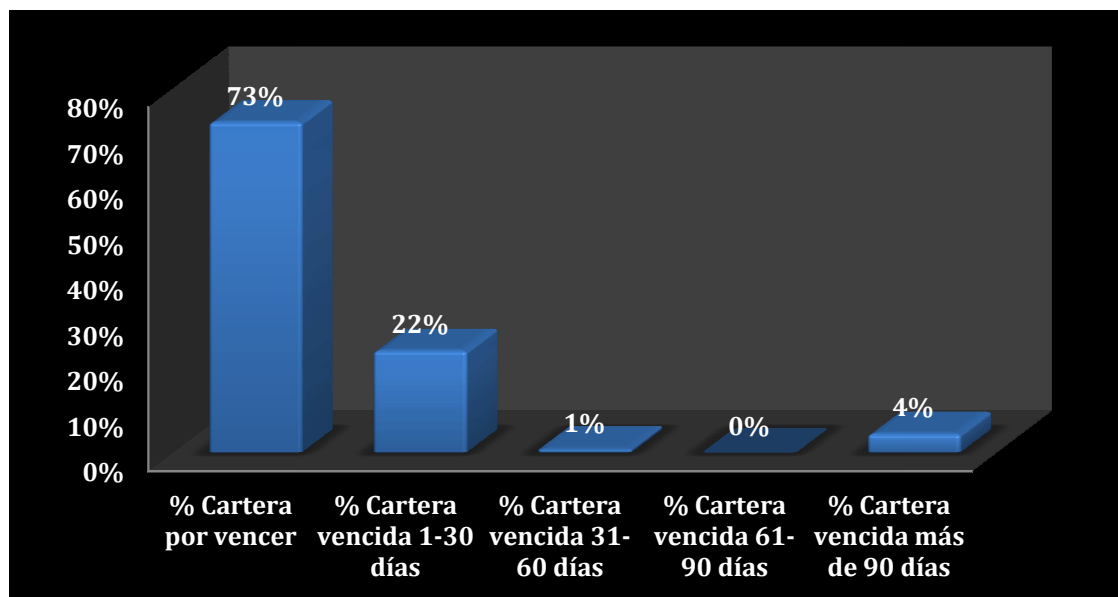


Ilustración 29. Cartera local mes de Octubre

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de octubre existe un 73% de cartera que está por vencer, el 87% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 65 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 75% de la cartera por vencer de septiembre, dejando como cartera vencida de 1-30 días

en octubre un 22%. El 7% de cartera vencida de 1-30 días de septiembre disminuyó en 6 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 86% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 31-60 días en octubre 1% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. En el rango de 31-60 días del mes de septiembre no existe cartera vencida por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de 61-90 días en el mes de octubre. El 3% de cartera vencida de 61-90 días que existe en septiembre no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días de octubre un 4%, el mismo que incluye un punto porcentual que ya existía en el mes anterior, y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

NOVIEMBRE

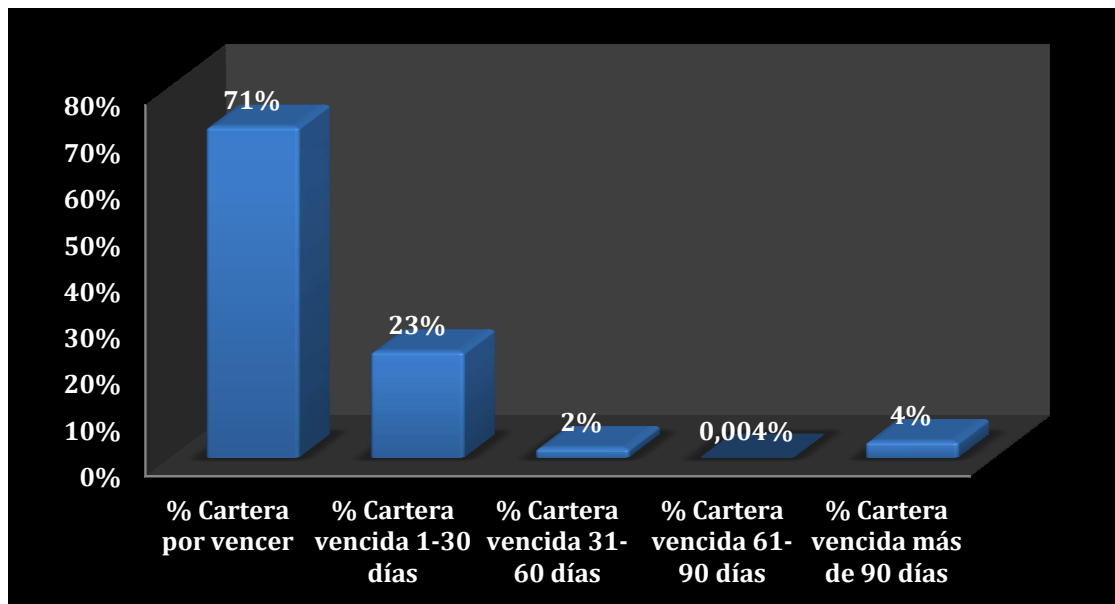


Ilustración 30. Cartera local mes de Noviembre

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de noviembre existe un 71% de cartera que está por vencer, el 73% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 50 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 69% de la cartera por vencer de octubre, dejando como cartera vencida de 1-30 días en noviembre un 23%. El 22% de cartera vencida de 1-30 días de octubre disminuyó en 20 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 91% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 31-60 días en noviembre un 2% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 1% de cartera vencida de 31-60 días de octubre disminuyó en 0.996 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 99.6% de esa cartera, dejando como cartera vencida

de 61-90 días en noviembre un 0.004% y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 50%. En el rango de 61-90 días en octubre no existe cartera vencida, por lo que no se ha trasladado ningún valor a cartera vencida de más de 90 días en noviembre, pero lo que si podemos distinguir al comparar los rangos de más de 90 días de vencimiento tanto en el mes de octubre como noviembre es que el 4% de cartera se ha mantenido.

DICIEMBRE

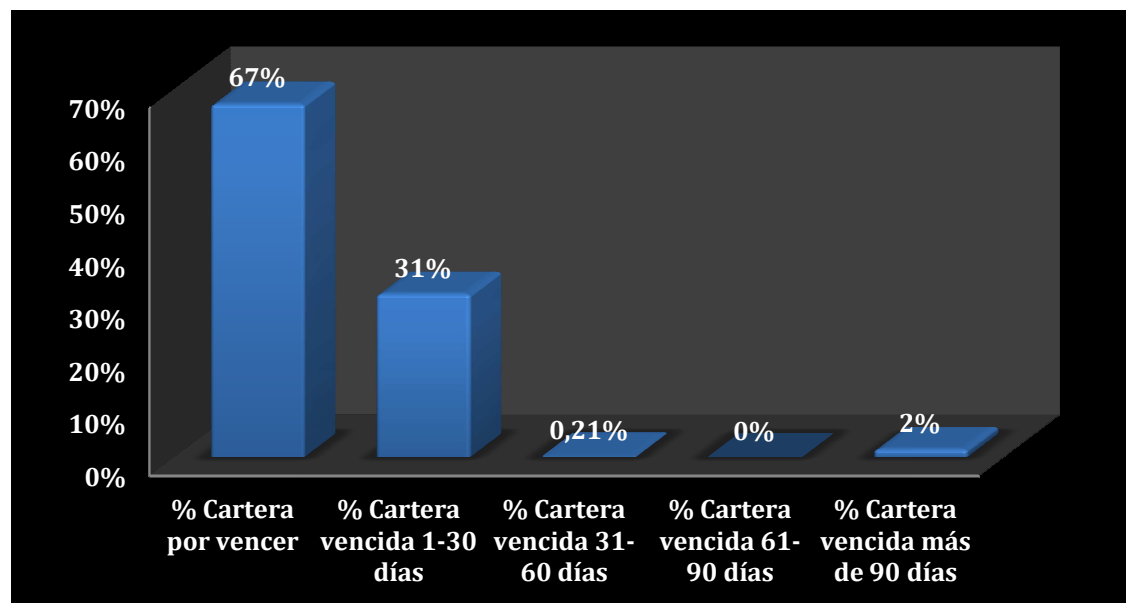


Ilustración 31. Cartera local mes de Diciembre

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de diciembre existe un 67% de cartera que está por vencer, el 71% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 40 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 56% de la cartera por vencer de noviembre, dejando como cartera vencida de 1-30 días en

diciembre un 31%. El 23% de cartera vencida de 1-30 días de noviembre disminuyó en 22.79 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 99.09% de esa cartera, dejando como cartera vencida de 31-60 días en diciembre un 0.21% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 2% de cartera vencida de 31-60 días de noviembre se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida de 61-90 días en diciembre 0%. El 0.004% de cartera vencida de 61-90 días que existe en noviembre no se ha podido recuperar, dejando como cartera vencida en el rango de más de 90 días de diciembre un 2%, el mismo que incluye 1.996 puntos porcentual que ya existía en el mes anterior, y el cual posee hasta esa fecha un riesgo acumulado de incobrabilidad del 100%.

3.2.2.4.2 Cartera del exterior

Tabla 38. Clasificación de la cartera del exterior

Meses	% cartera vencida	% de cartera en riesgo
enero	31%	2%
febrero	50%	7%
marzo	46%	5%
abril	25%	0,3%
mayo	34%	0,1%
junio	26%	2%
julio	16%	4%
agosto	30%	8%
septiembre	25%	11%
octubre	34%	2%
noviembre	34%	3%
diciembre	33%	8%

Fuente: Compañía objeto de estudio

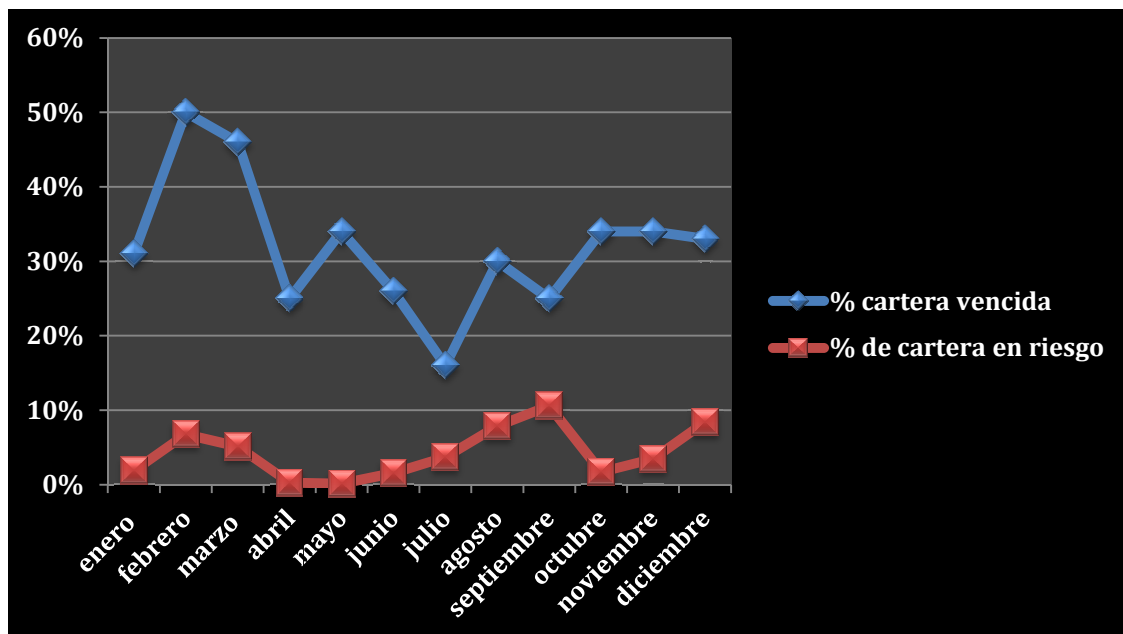


Ilustración 32. Clasificación de la cartera del exterior

Fuente: Compañía objeto de estudio

En el presente gráfico se puede observar claramente que el riesgo de incobrabilidad de la cartera del exterior tiene un comportamiento diferente que el de la cartera local, debido a que existe mucha variación entre la cartera vencida y en riesgo de los clientes del exterior; lo cual permite concluir que si el porcentaje de factibilidad de cobro es muy alto se podrá brindar seguridad razonable que las pérdidas por incobrables en esta cartera será mínima.

Para efectos de análisis se tomará en consideración la misma matriz de ponderación de riesgo de incobrabilidad definida para los clientes locales.

Se procede a realizar el análisis en cada uno de los meses correspondientes al año en estudio.

NIVEL DE CARTERA VENCIDA

ENERO

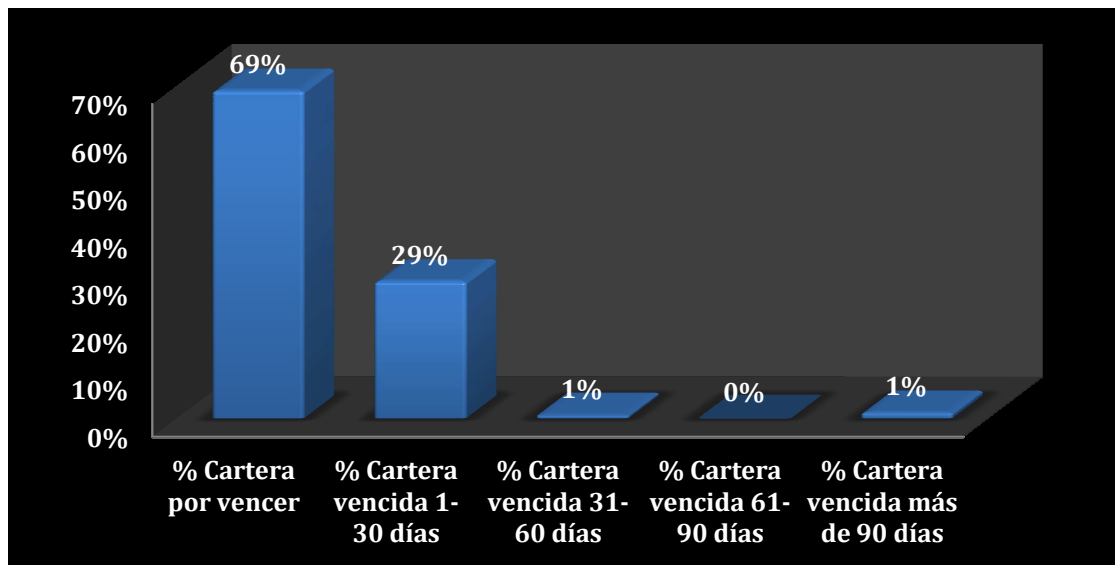


Ilustración 33. Cartera del exterior mes de Enero

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se puede entonces concluir que al final de enero el 69% de la cartera se encuentra por vencer, el 29% de la misma está en rango de vencimiento de 1-30 días, el 1% de la cartera tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20% que son aquellas que se encuentran vencidas 31- 60 días, no existe cartera que se encuentra en periodo de vencimiento de 61-90 días, y un 1% de cartera con riesgo acumulado de incobrabilidad del 100% la misma que se encuentra en un periodo de más de 90 días de vencimiento.

Entonces se puede decir que hasta este mes la probabilidad de cobro dudoso es mínima y el cual corresponde a un 2% de la cartera total.

FEBRERO

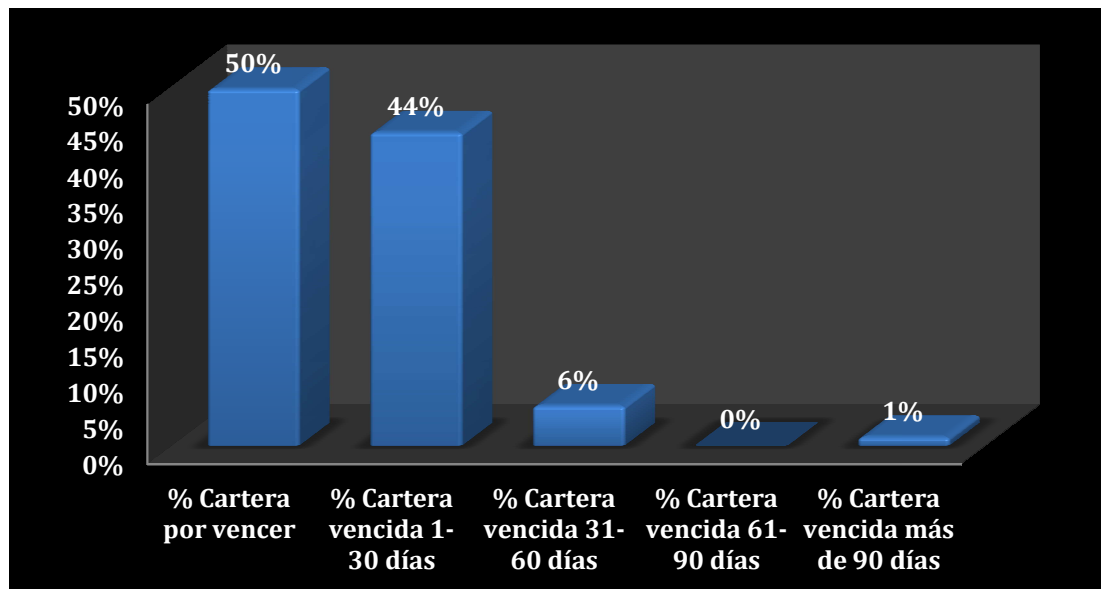


Ilustración 34. Cartera del exterior mes de Febrero

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de febrero existe un 50% de cartera que esta por vencer, el 69% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 25 puntos porcentuales , lo que equivale a la recuperación del 36% de la cartera por vencer de enero, dejando como cartera vencida de 1-30 días en febrero un 44 %. El 29% de cartera vencida de 1-30 días de enero disminuyó en 23 puntos porcentuales lo que corresponde al cobro del 79% de esa cartera, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días un 6% y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad asociado del 20%. El 1% de cartera vencida de 31-60 días de enero disminuyó en el mismo porcentaje, lo que indica que se ha recuperado la totalidad de esa cartera y por ende no existe cartera vencida en el

rango de 61-90 para el mes de febrero. En el rango que corresponde a cartera vencida de más de 90 días en febrero acumula similar porcentaje al que tenía en enero, con lo que se puede concluir que no se ha cobrado ningún valor.

MARZO

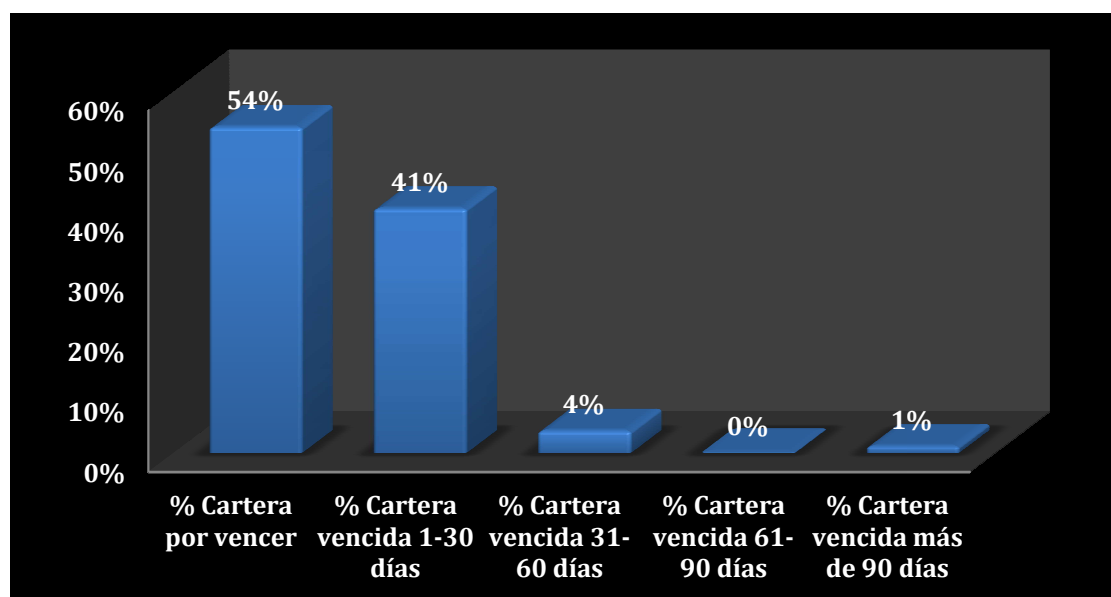


Ilustración 35. Cartera del exterior mes de Marzo

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de marzo existe un 54% de cartera que esta por vencer, el 50% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 9 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 18% de la cartera por vencer de febrero, dejando como cartera vencida de 1-30 días en febrero un 41%. El 44% de cartera vencida de 1-30 días de febrero ha disminuido en 40 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 91% de la cartera vencida de 1-30 días de enero, dejando como cartera vencida en el

rango de 31-60 días un 4%, y el cual tiene un riesgo de incobrabilidad de 20%. El 6% de cartera vencida de 31-60 días de febrero se ha podido recuperar en su totalidad, dejando 0% como cartera vencida en el rango de 61-90 días de marzo. En el rango que corresponde a cartera vencida de más de 90 días en marzo acumula similar porcentaje al que tenía en los dos meses anteriores, con lo que se puede concluir que no se ha cobrado ningún valor y el riesgo de incobrabilidad correspondiente a ese rango es del 100%.

ABRIL

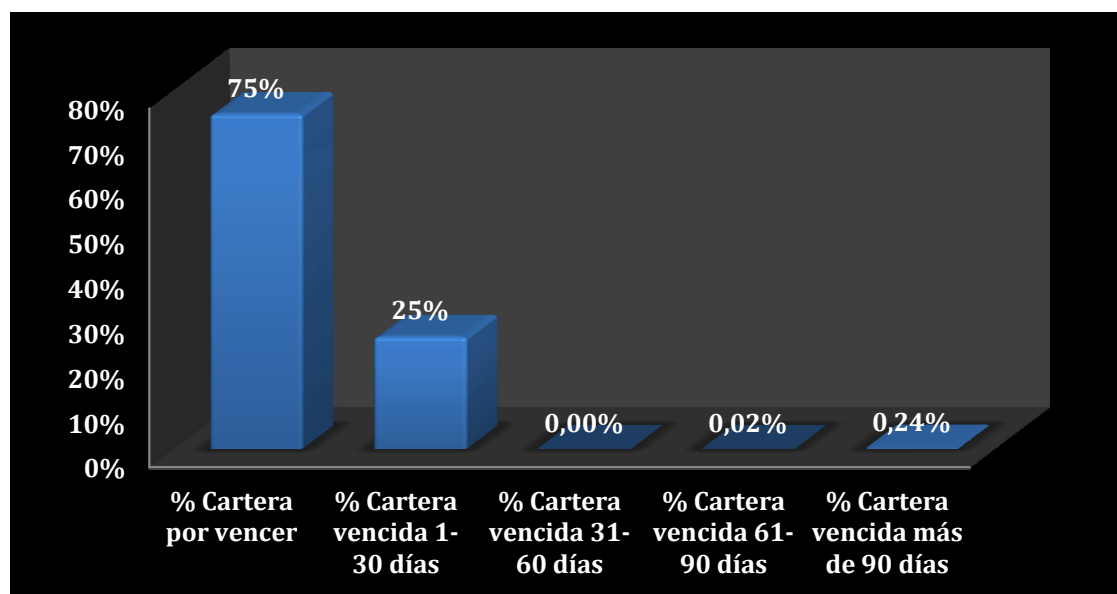


Ilustración 36. Cartera del exterior mes de Abril

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de abril existe un 75% de cartera que esta por vencer, el 54% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 29 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 54% de la cartera

por vencer de marzo, dejando como cartera vencida de 1-30 días en abril un 25%. El 41% de cartera vencida de 1-30 días de marzo se pudo recuperar en su totalidad, dejando como cartera vencida en el rango de 31-60 días en abril un 0%. El 4% de cartera vencida de 31-60 días del mes de marzo disminuyó en 3,98 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 99,5% de la cartera vencida de 31-0 días de marzo, dejando como cartera vencida de 61-90 días en abril un 0,02% y acumulando este un 50% de riesgo de incobrabilidad. En lo que corresponde a cartera vencida de más de 90 días haciendo una comparación se puede identificar la disminución en 0,76 puntos porcentuales de marzo a abril, con lo que se puede concluir que se ha cobrado el 76% correspondiente a esta cartera, dejando como cartera vencida de más de 90 días en abril un 0,26%, y acumulando este un 100% de riesgo de incobrabilidad.

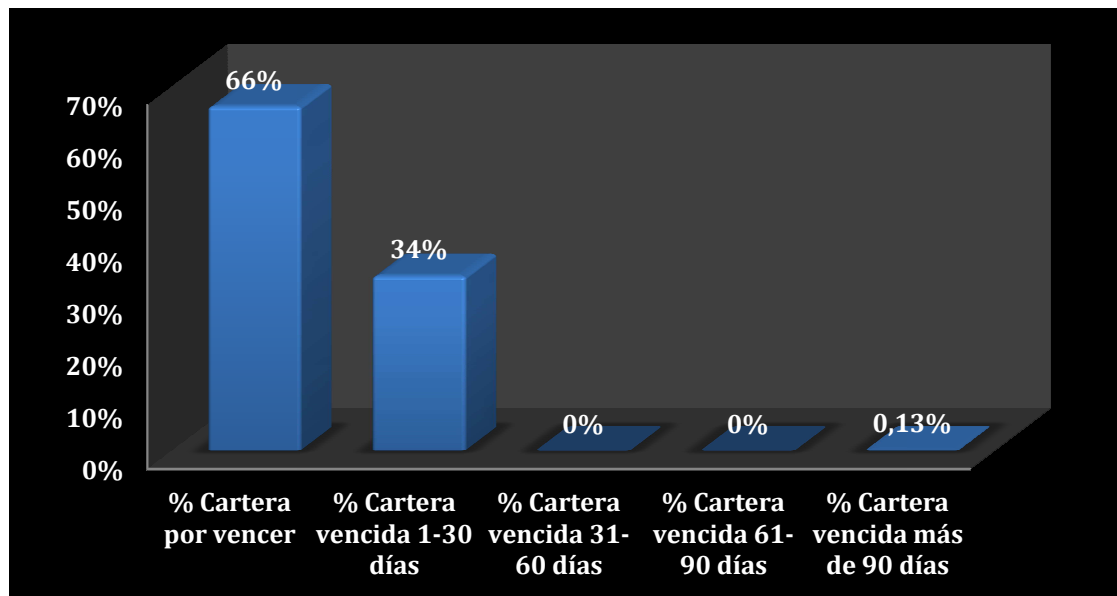
MAYO

Ilustración 37. Cartera del exterior mes de Mayo

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de mayo existe un 66% de cartera que esta por vencer, el 75% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 41 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 55% de la cartera por vencer de abril, dejando como cartera vencida de 1-30 días en mayo un 34%. El 25% de cartera vencida de 1-30 días de abril disminuyó en su totalidad lo que indica que la gestión de cobro realizada fue apropiada y permitió reducir a 0% la cartera vencida de 31-60 en mayo. En el rango de 31- 60 días del mes de abril no existe cartera vencida por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de 61-90 días en el mes de mayo. En el rango de cartera vencida de más de 90 días de mayo se pudo identificar un 0,13% de cartera, y

de la cual se puede concluir que corresponde al cobro del 0,02% de la cartera vencida de 61-90 y un 46% de la cartera vencida de más de 90 días, ambas del mes anterior, y acumulando este un 100% de riesgo de incobrabilidad.

JUNIO

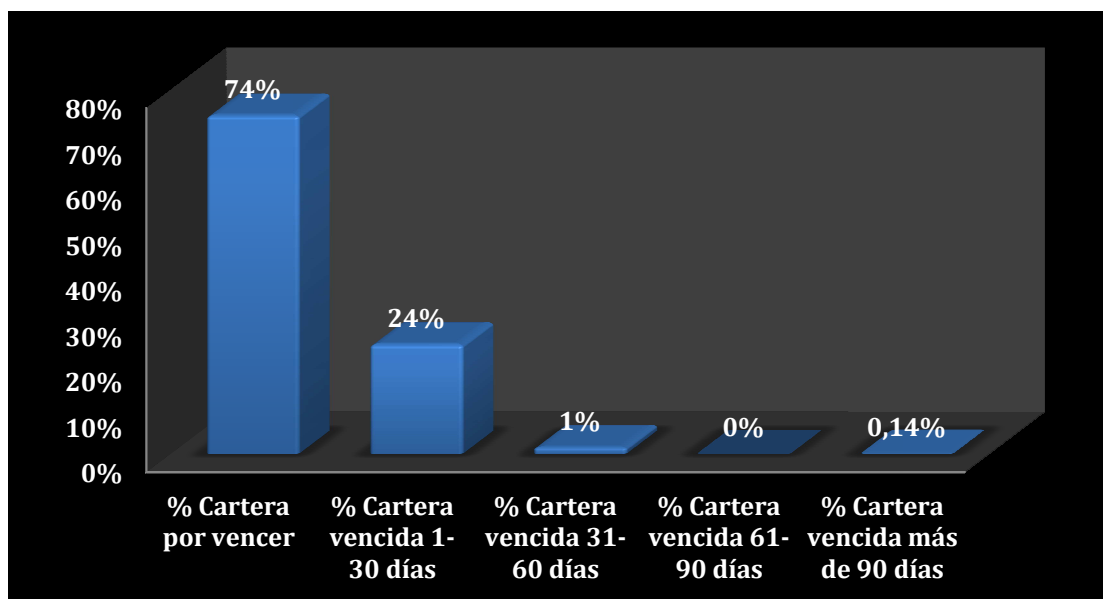


Ilustración 38. Cartera del exterior mes de Junio

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de junio existe un 74% de cartera que esta por vencer, el 66% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 42 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 64% de la cartera por vencer de mayo, dejando como cartera vencida de 1-30 días en junio un 24%. El 34% de cartera vencida de 1-30 días de abril disminuyó en 33 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 97% de la cartera vencida de 1-30 días de mayo, dejando como cartera vencida de 31-60 días en junio un 1% y concentrando

este un riesgo de incobrabilidad del 20%. En el rango de 31- 60 días del mes de abril no existe cartera vencida por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de 61-90 días en el mes de mayo. En el rango de cartera vencida de más de 90 días de junio se pudo identificar un 0,13% de cartera cuyo valor es el mismo que acumulaba en el mes anterior lo que permite claramente concluir que no se ha realizado ningún cobro, además es importante recalcar que este acumula un 100% de riesgo de incobrabilidad.

JULIO

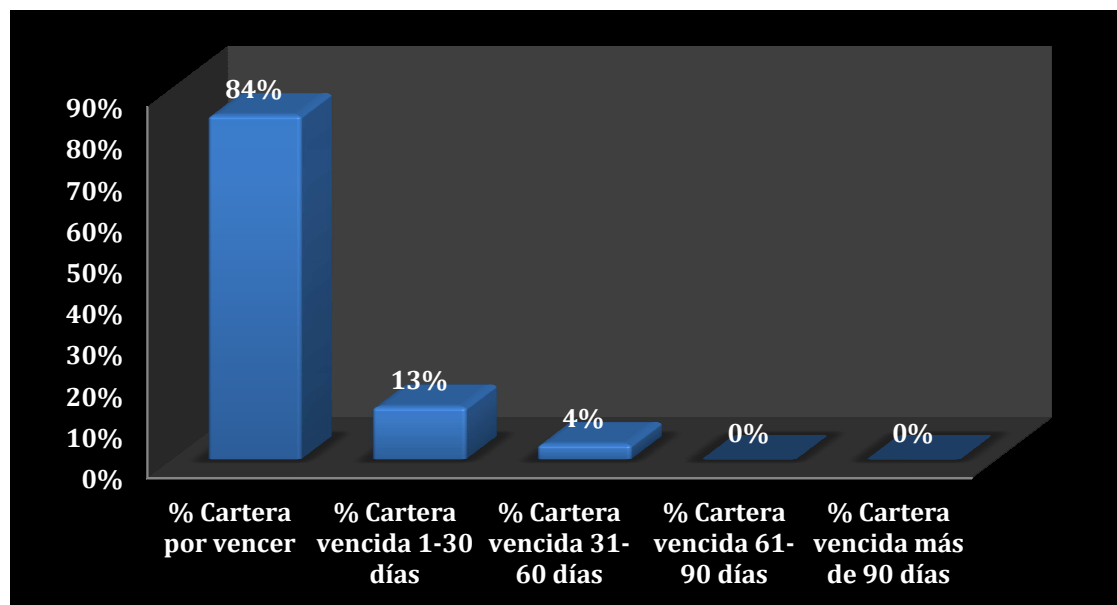


Ilustración 39. Cartera del exterior mes de Julio

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de julio existe un 84% de cartera que esta por vencer, el 74% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 61 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 82% de la cartera por vencer

de junio, dejando como cartera vencida de 1-30 días en junio un 13%. El 24% de cartera vencida de 1-30 días de abril disminuyó en 20 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 83% de la cartera vencida de 1-30 días de junio, dejando como cartera vencida de 31-60 días en junio un 4% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 1% de cartera vencida de 1-30 días de junio disminuyó en su totalidad lo que indica que la gestión de cobro realizada fue apropiada y permitió reducir a 0% la cartera vencida de 31-60 en julio. En el rango de 61- 90 días del mes de junio no existe cartera vencida por lo que no se puede trasladar ningún valor cartera vencida más de 90 días de julio. También se pudo identificar al comparar la cartera vencida más de 90 días tanto del mes de junio como de julio una disminución total, indicando así que la gestión de cobro ejecutada permitió la recuperación completa de la cartera.

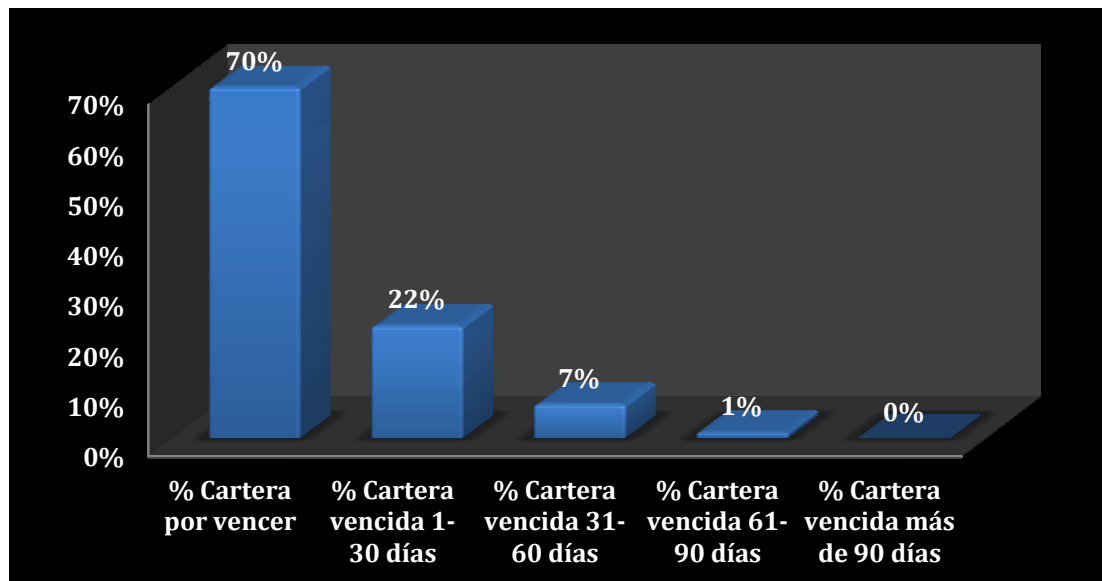
AGOSTO

Ilustración 40. Cartera del exterior mes de Agosto

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de agosto existe un 70% de cartera que esta por vencer, el 84% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 62 puntos porcentuales lo que equivale al cobro del 74% de la cartera por vencer de julio, dejando como cartera vencida de 1-30 días en agosto un 22%. El 13% de cartera vencida de 1-30 días de julio disminuyó en 6 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 46% de la cartera vencida de 1-30 días de junio, dejando como cartera vencida de 31-60 días en julio un 7% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 4% de cartera vencida de 31-60 días del mes de julio disminuyó en un 3 puntos porcentuales, lo que equivale a la recuperación del 75% de la cartera vencida de 31-60 días

de julio, dejando como cartera vencida de 61-90 días en agosto un 1% y acumulando este un 50% de riesgo de incobrabilidad. En el rango de 61- 90 días del mes de julio no existe cartera vencida por lo tanto tampoco se presenta cartera vencida dentro del rango de más de 90 días en el mes de agosto.

SEPTIEMBRE

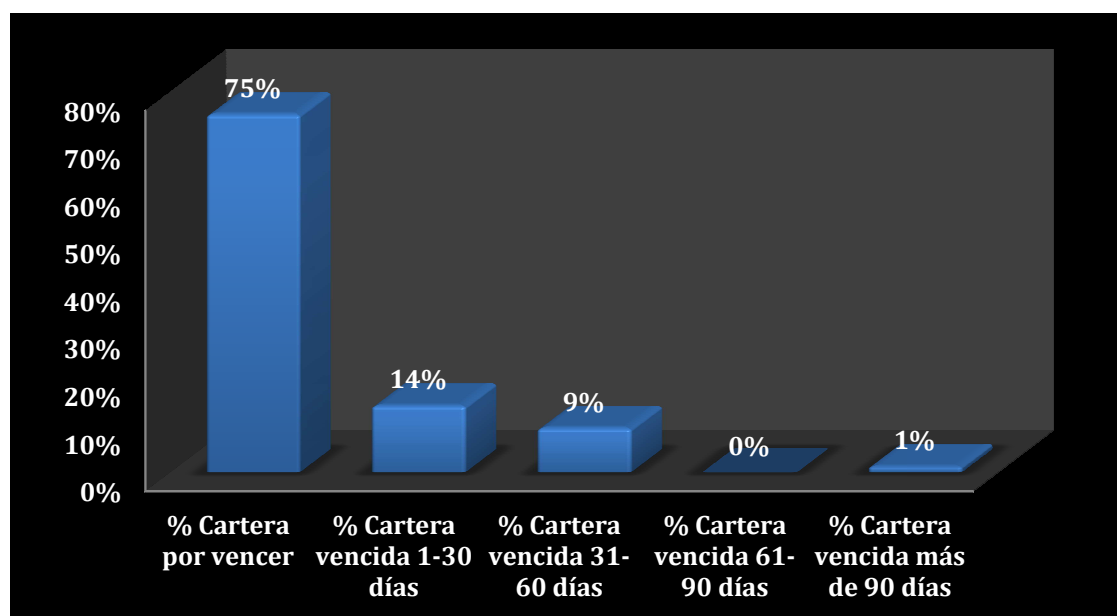


Ilustración 41. Cartera del exterior mes de Septiembre
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de septiembre existe un 75% de cartera que esta por vencer, el 66% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 56 puntos porcentuales , lo que equivale al cobro del 80% de la cartera por vencer de agosto , dejando como cartera vencida de 1-30 días en septiembre un 14%. El 22% de cartera vencida de 1-30 días de agosto disminuyó en 13 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 59% de la cartera vencida de 1-30

días de agosto, dejando como cartera vencida de 31-60 días en septiembre un 9% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 7% de cartera vencida de 31-60 días de agosto disminuyó en su totalidad lo que indica que la gestión de cobro realizada fue apropiada y permitió reducir a 0% la cartera vencida de 61-90 en agosto. El 1% de cartera vencida 61-90 días en agosto se ha trasladado en su totalidad a cartera vencida de más de 90 días en septiembre, lo que permite concluir que la gestión de cobro no ha podido detener el incremento del riesgo de incobrabilidad que hasta esta fecha es del 100% para dicha cartera.

OCTUBRE

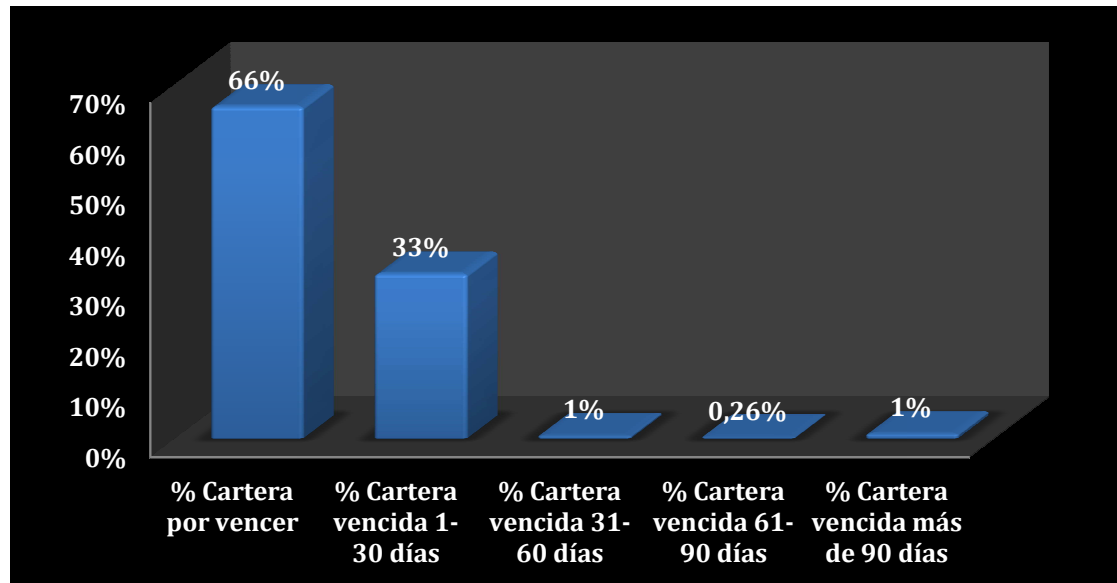


Ilustración 42. Cartera del exterior mes de Octubre
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de octubre existe un 66% de cartera que esta por vencer, el 75% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 42 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 56% de la cartera por vencer de septiembre, dejando como cartera vencida de 1-30 días en octubre un 33%. El 14% de cartera vencida de 1-30 días de septiembre disminuyó en 13 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 93% de la cartera vencida de 1-30 días de septiembre, dejando como cartera vencida de 31-60 días en octubre un 1% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 9% de cartera vencida de 31- 60 días de septiembre disminuyó en 8,74 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 97% de la cartera vencida de 31- 60 días de septiembre, dejando como cartera vencida de 61-90 días en octubre un 0,2% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 50%. Haciendo la comparación de los rangos de más de 90 días tanto en el mes de septiembre como el de octubre se puede identificar que ambos acumulan un 1% y poseen un riesgo de incobrabilidad del 100% lo que permite concluir que no se ha cobrado ningún valor correspondiente a dichas carteras.

NOVIEMBRE

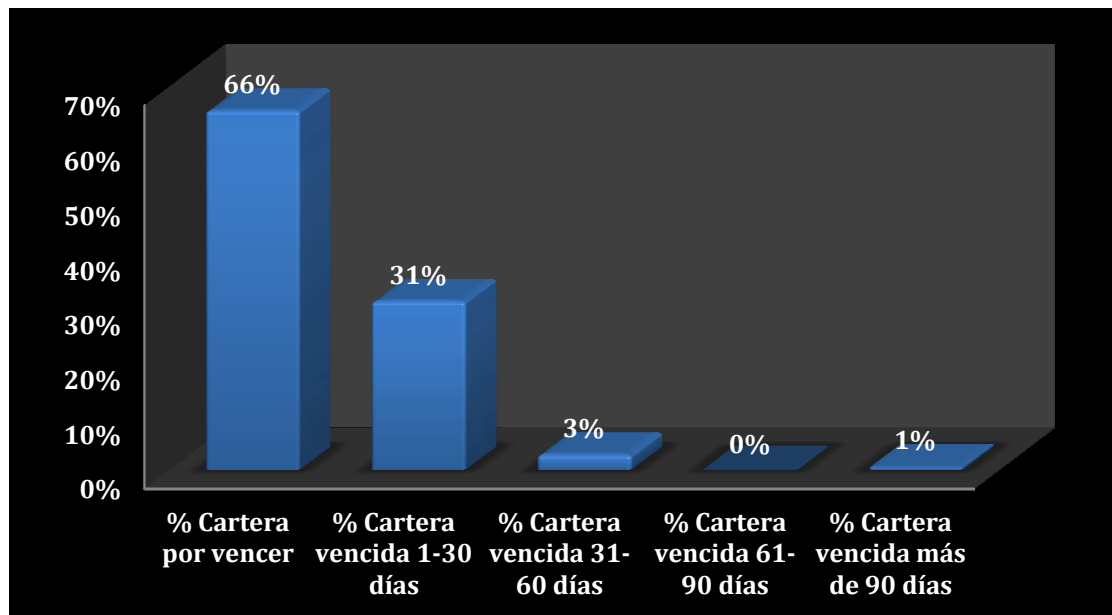


Ilustración 43. Cartera del exterior mes de Noviembre

Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de noviembre existe un 66% de cartera que esta por vencer, el 66% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 35 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 53% de la cartera por vencer de octubre, dejando como cartera vencida de 1-30 días en noviembre un 31%. El 33% de cartera vencida de 1-30 días de octubre disminuyó en 30 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 91% de la cartera vencida de 1-30 días de noviembre, dejando como cartera vencida de 31-60 días en noviembre un 3% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 1% de cartera vencida de 31-60 días de octubre disminuyó en su totalidad lo que indica que la gestión de cobro realizada fue apropiada y permitió reducir a

0% la cartera vencida de 61-90 días en noviembre. Haciendo la comparación de los rangos de más de 90 días tanto en el mes de octubre como el de noviembre podemos identificar que ambos acumulan un 1% y poseen un riesgo de incobrabilidad del 100% lo que permite concluir que el 0,26% de cartera vencida de 61-90 en octubre fue cobrado.

DICIEMBRE

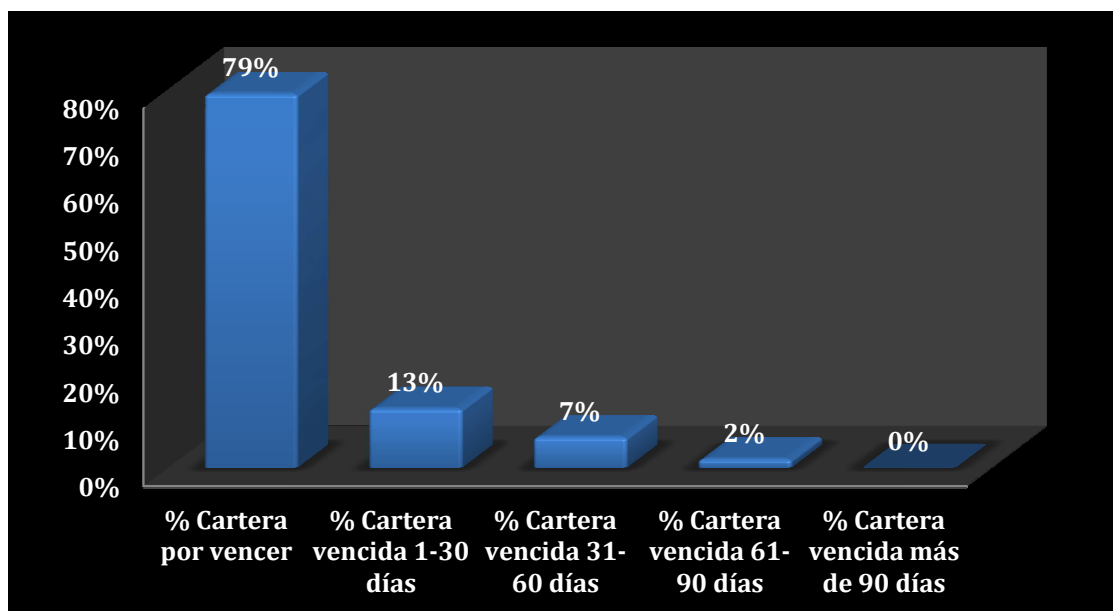


Ilustración 44. Cartera del exterior mes de Diciembre
Fuente: Compañía objeto de estudio

Se concluye que al final de diciembre existe un 79% de cartera que está por vencer, el 66% de la cartera que estaba por vencer el mes anterior disminuyó en 53 puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 80% de la cartera por vencer de noviembre, dejando como cartera vencida de 1-30 días en diciembre un 13%. El 31% de cartera vencida de 1-30 días de octubre disminuyó en 24

puntos porcentuales, lo que equivale al cobro del 77% de la cartera vencida de 1-30 días de noviembre, dejando como cartera vencida de 31-60 días en diciembre un 7% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 20%. El 3% de cartera vencida de 31-60 días de noviembre disminuyó en 1 punto porcentual, lo que equivale al cobro del 33% de la cartera vencida de 31-60 días de noviembre, dejando como cartera vencida de 61-90 días en diciembre un 2% y concentrando este un riesgo de incobrabilidad del 50%. En el rango de cartera vencida de más de 90 días de vencido se ha podido identificar comparando el mes tanto de noviembre como diciembre una disminución total de dicha cartera, con lo que se puede concluir que la gestión de cobro implementada ha permitido la recuperación de la cartera que acumulaba un riesgo de incobrabilidad del 100%.

3.2.2.5 Gerenciación de las cuentas por cobrar

El uso eficiente de los activos corrientes es muy importante en la determinación de rentabilidad de la empresa, en consecuencia se procedió a analizar el indicador PERIODO PROMEDIO DE COBRO el cual permitirá determinar los días en que una cuenta por cobrar tarda en hacerse efectivo.

En la medida en que se reduzca la cantidad de días señalados en el indicador, menor será el costo de la financiación de las ventas a crédito.

Empresa objeto de estudio

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{1.283.341,13 * 360 \text{ días}}{12.629.650,26}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \mathbf{36,58}$$

Industria (promedio)

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \mathbf{32,5085}$$

Como se puede observar el indicador de periodo promedio de cobro de la empresa objeto de estudio presenta poca desviación con respecto al promedio de la industria, lo que indica que la compañía para cobrar una cuenta necesita en promedio el mismo tiempo en comparación con otras empresas de su sector.

3.2.2.6 Análisis del sistema

Una vez revisadas las cuentas por cobrar de los clientes se procedió a hacer un análisis del sistema informático que es utilizado por la empresa, con el propósito de determinar si dicho sistema contribuye a la ejecución eficiente de las operaciones, permite obtener información para la correcta toma de decisiones, que solo la persona autorizada acceda a la información que se distribuya y sobre todo asegure que dicha información no sea manipulada.

A continuación se muestra la dependencia de las operaciones de crédito y cobranzas del Sistema de Información.

Tabla 39. Dependencia del sistema de información

Operación	Dependencia	%
Crédito	Baja	10
Cobranzas	Alta	90

Fuente: Compañía objeto de estudio

Con el cuadro antes presentado se puede observar la alta dependencia que la Operación de Cobranzas tiene sobre el Sistema de Información, y es por esta razón que revisaremos la documentación que soporta la gestión de cobro en los sistemas.

Para la aplicación de los cobros en el sistema el personal cuenta con un instructivo, donde se detalla claramente cuales son todos y cada uno de los pasos que se deben realizar así como las personas responsables de

ejecutarlos. Este instructivo según personal encargado de la gestión es de fácil entendimiento al igual que el sistema lo que permite minimizar errores.

3.2.2.7 Análisis carga – capacidad

Para la correcta ejecución del proceso es necesario contar con el recurso humano necesario, para de esta manera mantener un equilibrio entre el trabajo asignado y la capacidad que el personal tiene para realizarlo.

En el departamento se cuenta con el siguiente personal:

- Un coordinador de Crédito y Cobranzas
- Cuatro asistentes
- Un recaudador

Es importante recalcar que el personal labora 8 horas diarias.

Trabajo asignado: El recaudador debe visitar en promedio 10 empresas diarias.

Se deben realizar alrededor de 100 llamadas, y se envían alrededor de 50 correos electrónicos diariamente.

El tiempo promedio de envío de un correo oscila entre 5 y 10 minutos.

El tiempo promedio de cada llamada es de 5 minutos, donde en ciertas ocasiones el asistente debe esperar para tener contacto con el cliente.

RESULTADOS

Después de analizar la información y realizar la respectiva verificación se pudo determinar que el personal existente en el departamento es suficiente para que se realicen las operaciones de cobro.

Se debe enfatizar que la mayoría de los clientes realizan pagos los días jueves y viernes por lo que en caso de que en esos días fuese insuficiente el único recaudador que existe se debería tener en consideración el empleo de otro recurso además de la contratación de un recaudador extra, ya que esto aumentaría los gastos de cobranza.

3.2.3 PROPUESTA DE MEJORA

Existen muchos factores que causan problemas tanto a nivel de empresa como en cada una de las áreas y en sus procesos. Normalmente, esto se debe a las deficiencias y debilidades operativas.

Para poder detectar estos problemas es necesario identificar claramente las causas de los mismos, para lo cual se realizó un análisis de causas y efectos.

Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental definir una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera, todo esto con la finalidad de disminuir tiempos muertos y aumentar la eficiencia en las operaciones de cobro.

A continuación se listan los indicadores considerados necesarios para el propósito antes planteado.

3.2.3.1 Indicadores de Gestión




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Contactos por llamadas					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Determinar el número de enlaces, es decir cuántas llamadas se contestaron del total de llamadas realizadas.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Contactos}}{\text{Total de llamadas}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Registro de llamadas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,7	Unidad	1	Meta	0,8	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 56%		>= 56% v < 80%			>= 80%		

Ilustración 45. Indicador Contactos por llamada

Fuente: Documento en línea disponible en:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Contacto directo					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Identificar el número de llamadas que son contactos directos del total de llamadas realizadas. Contacto directo: Llamada atendida directamente por el cliente.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Contacto directo}}{\text{Total de llamadas}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Registro de llamadas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,6	Unidad	1	Meta	0,75	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo 		Amarillo 		Verde 			
< 52%		>= 52% v < 75%		>= 75%			

Ilustración 46. Indicador Contacto directo
Fuente: Documento en línea disponible en:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Compromiso de pago					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Permite conocer cuántos compromisos de pago se han realizado en relación con los contactos obtenidos de la gestión telefónica.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Compromisos de pagos}}{\text{Contactos Directos}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Registro de llamadas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,8	Unidad	1	Meta	0,85	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 60%		>= 60% v < 85%		>= 85%			

Ilustración 47. Indicador Compromiso de pago
Fuente: Documento en línea disponible en:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Eficiencia					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Determinar los compromisos de pagos cumplidos del total de compromisos de pagos realizados.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Compromisos de pagos cumplidos}}{\text{Total de compromisos de pagos realizados}}$ <p style="text-align: right;">Expresado en %</p>					
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Resumen de cobros realizados					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,7	Unidad	1	Meta	0,80	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 56%		>= 56% v < 80%		>= 80%			

Ilustración 48. Indicador Eficiencia

Fuente: Documento en línea disponible en:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

3.2.3.2 Indicadores de Recuperación




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Liberación de clientes					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Determinar el número de clientes que registren pago total de las cuotas morosas durante un periodo que va desde el primero al último día del mes de asignación.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Clientes pagados}}{\text{Clientes que adeudan}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Estados de Cuenta					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,7	Unidad	1	Meta	0,8	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 56%		>= 56% v < 80%			>= 80%		

Ilustración 49. Indicador Liberación de clientes

Fuente: Documento en línea disponible en:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	% de recuperación de cartera						
OBJETIVO DEL INDICADOR	El objetivo es identificar el efectivo recuperado de la cartera asignada, en relación al dinero total a recuperar.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Efectivo recuperado}}{\text{Efectivo total a recuperar}}$ <p style="text-align: right;">Expresado en %</p>						
RESPONSABLE	Jefe de Cobranzas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informes de Análisis de Cobros mensuales						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral						
Nivel Base	0,7	Unidad	1	Meta	0,85	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 60%		>= 60% v < 85%			>= 85%		

Ilustración 50. Indicador Recuperación de cartera

Fuente: Documento en línea disponible en:

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

Durante la ejecución del trabajo de campo, se pudo apreciar que es de gran importancia contar con una herramienta que permita medir las cualidades que posee un cliente, para poder categorizarlo y controlar que estas cualidades se ajusten al perfil de cliente que la empresa tiene establecido.

Con el desarrollo de una Matriz de categorización denominado Scoring de crédito se logró enmarcar cada uno de los factores considerados para la concesión de crédito a una categoría previamente definida. Esto permite brindar seguridad razonable que cada cliente estará categorizado según sus condiciones y la empresa podrá percibir de manera más rápida si es recomendable conceder un crédito a determinado cliente o no, proporcionando así carteras de crédito más limpias con niveles de incobrabilidad bajos. El conocimiento de la situación actual de la empresa permitió definir acciones correctivas, que se ven reflejadas en las propuestas de mejoras, las cuales contribuirán en el cumplimiento del objetivo.

Una vez finalizado el trabajo en campo queda demostrado que la concesión de créditos a través de la matriz de categorización permite realizar de manera eficiente el proceso de crédito, el cual está relacionado con el perfil del cliente, garantizando así con una correcta gestión de cobranzas, recuperación de cartera, tal como se mencionó en las hipótesis planteadas en el Capítulo 1.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado el proceso de crédito como de cobranzas, e identificado los riesgos claves que pueden afectar a los procesos se concluye que:

4.1.1 PROCESO DE CRÉDITO

- Las acciones que el personal ejecutaba en este proceso de cierto modo permitían asegurar de forma razonable la recuperación de la cartera de crédito, sin embargo la ejecución del mismo se extendía en un tiempo

mayor al razonable, lo que causaba cierta molestia e inconformidad en sus clientes.

- Por otra parte se pudo notar que la causa fundamental de la tardanza en la concesiones de créditos es que el departamento no cuenta con un **scoring de crédito** establecido, y las evaluaciones de la solicitudes de crédito quedan únicamente a juicio y criterio del Comité.
- También se puede concluir que en el procedimiento de concesión de crédito existía duplicación de tareas, que podría ser una de las causas de la demora injustificada.
- Es importante recalcar que en el otorgamiento de crédito a clientes del exterior la empresa objeto de estudio no exige ningún tipo de garantías lo cual puede aumentar el riesgo de incobrabilidad.
- Al analizar la política de crédito como las ventas a crédito realizada a clientes se puede concluir que existen casos en los que no se suspende el despacho cuando estos se encuentran vencidos en sus pagos a pesar de que la política lo establece.

4.1.2 PROCESO DE COBRANZAS

Una vez levantados los procesos, recopilada y analizada la información concerniente a la operación de cobranza se concluye que en el departamento

existen formalmente establecidos diferentes procesos de cobro dependiendo de la antigüedad de la cartera, pero este no fue aplicado correctamente durante el primer semestre del periodo en estudio por el personal lo cual causó problemas en la recuperación de cartera.

Una vez analizados los resultados obtenidos de las cartera local se puede concluir que en los cinco primeros del periodo 2011 existieron problemas originados por ventas a crédito realizadas en noviembre del 2010 y a las cuales no se les aplicó los procedimientos o técnicas de cobro apropiados lo cual permitió que el nivel de vencimiento de las carteras avance, incrementando así su riesgo de incobrabilidad; pero durante los siguientes siete meses estas deficiencias fueron corregidas lo que permitió carteras más limpias con menor riesgo de incobrabilidad.

En cuanto a la cartera del exterior se puede concluir que es poco riesgosa, y por ende se puede entender la confianza que la empresa objeto de investigación tiene hacia sus clientes del exterior.

4.1.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN

Una vez revisado el sistema se puede concluir que:

- Este brinda seguridad razonable de que la información no es manipulada, debido a que para el acceso al sistema se requiere la introducción de un usuario y contraseña por parte del personal.
- Existe segregación de funciones, es decir el personal que opera el sistema es diferente de aquel que lo administra.
- Los instructivos de aplicación de cobros y débitos en caso de inconformidad de pago, indican claramente cada uno de los pasos que debe seguir el personal para ejecución del procedimiento, así como el responsable de cada tarea.

4.1.4 CARGA CAPACIDAD

Después de haber analizado el trabajo asignado a un empleado podemos concluir que no es necesario el reclutamiento adicional de personal de cobranza ya que este si es suficiente para el desarrollo correcto de la operación, pero se ha podido detectar que en los días de mayor afluencia de cobros el único recaudador existente no puede efectuar el total de cobros asignados debido a la falta de recurso necesario (motocicleta).

4.2 RECOMENDACIONES

Después de haber realizado los análisis y de haber identificado errores que pueden afectar el proceso tanto de crédito como de cobranza se recomienda lo siguiente:

- Ejecutar los diagramas de flujo mejorados propuestos tanto para el proceso de crédito como el de cobranzas, ya que en estos se definen claramente cuál es la actividad que se debe realizar y el responsable de la misma.
- Asegurar el crédito otorgado a todo tipo de cliente mediante la utilización de una póliza de seguros, lo cual permitirá la recuperación de cartera en caso de incumplimiento del compromiso de pago.
- Aplicar la matriz de categorización a los clientes solicitantes de crédito con el objetivo de minimizar tiempo en la ejecución del proceso de concesión de crédito y asegurarse que estos clientes cumplen con el perfil que la empresa tiene definido.
- Monitorear constantemente la gestión de cobranza para determinar si el personal está realizando correctamente su trabajo.
- Identificar los tramos que presentan comportamientos poco favorables e implementar las respectivas acciones correctivas como verificación en el

cumplimiento de los procedimientos, cambios en la política, reclutamiento de nuevo personal entre otros.

- Implementar los indicadores sugeridos en el proceso de cobranzas tanto gestión como de recuperación de cartera, para poder medir la evolución de las actividades que se realizan y así mejorarlas.

BIBLIOGRAFÍA

- Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (11ma ed.). México: Pearson Educación.
- Origen del crédito. [Documento en línea]. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>
- C. P. C., L. A. y M. E. Eva Elizabeth del Valle Córdova. *Crédito y cobranzas*. (Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México). [Documento en línea]. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Calderón Prado, R. C. (2005). *Administración, Análisis y Políticas de Crédito*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- Aching Guzmán, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*, biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>

- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera* (1era ed.). México: Prentice Hall.
- Weston, J. F. & Copeland, T. E. (1995). *Finanzas en Administración* (9na ed. tomo II). México: McGraw-Hill.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas corporativas* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado del Castillo, Jaime. (2005). *Documentos Mercantiles-Código de Comercio*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.hurtadoyasociados.com/publicaciones/UNIDAD6.doc>
- Ley de cheques. [Documento en línea]. Recuperado de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_Cheques.pdf
- Políticas. [Documento en línea]. Recuperado de <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/08/%C2%BFque-es-una-politica/>
- Amundarain, A. *Procesos Administrativos*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>
- Gitman, L. J. (2000). *Principios de administración financiera* (8va ed.). México: Pearson Educación.

- Beaufond, R. (2005). *Gerencia y control de crédito y cobranzas*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>
- Campoverde, F. (2008). *El riesgo crediticio*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credificio>
- Calderón Prado, R. C. (2005). *Administración, Análisis y Políticas de Crédito*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- Boletín de Auditoría Operacional. Auditoría Operacional. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>
- Rosas, E. (2009). *Cobranza*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/clasificacion-modelos-o-tipos-de-cobranza>
- Documento en línea disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>

A N E X O S

Anexo No. 1

POLÍTICA DE CRÉDITO

Finalidad

- Establecer los lineamientos a observarse para asegurar la adecuada concesión de créditos a clientes y que la gestión de recuperación de cartera se efectúe apropiadamente sin afectar la comercialización. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes.
- Además facilitar el crecimiento en la participación de mercado mientras se protege la inversión de los accionistas a través de la concesión cautelosa de crédito que tienda a una óptima utilización del capital de trabajo.

Alcance

Esta política es de aplicación general para todas las ventas a crédito locales y del exterior que realice la compañía objeto de investigación.

Definiciones

Comité de Crédito: Es el organismo máximo encargado de definir y administrar la política de crédito y cobranzas de la empresa. Se reunirá cada sesenta días para revisión de la cartera total y otras consideraciones relacionadas con el tema, pudiendo realizar reuniones extraordinarias en caso de ser necesario, adelantando o postergando las fechas establecidas para su realización. En caso que el Comité estime pertinente podría suspender las reuniones, lo cual deberá ser notificado vía mail. El Comité de Crédito está conformado por: Gerente General, Contralor, Gerente de Comercialización, Coordinador de Crédito y Cobranzas y Tesorero.

Las funciones principales del Comité de Crédito son las siguientes:

- Analizar y asignar líneas de crédito a los clientes;
- Modificar las condiciones establecidas en las líneas de crédito de clientes;
- Cerrar líneas de crédito previamente asignadas;
- Autorizar condiciones especiales de crédito;

- Autorizar el registro de una provisión para cuentas de dudoso cobro;
- Solicitar garantías de cualquier tipo para respaldar las operaciones con un cliente;
- Autorizar las gestiones de cobranzas al departamento legal o con abogados externos; y
- Modificar lo dispuesto en esta política y en demás procedimientos del área de Crédito y Cobranzas.

Cliente: Son todas las personas naturales o jurídicas que compran bienes o servicios ofertados por la empresa.

Cliente calificado: Aquellos clientes que compran por lo menos tres veces en un semestre por un monto superior a US\$500, 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 de crédito.

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

Cliente de crédito: Son aquellos clientes calificados cuya forma de cancelación es a un plazo preestablecido y en los términos fijados por los niveles de autorización descritos en este procedimiento.

Asignación cupos de crédito: El Comité de crédito es quien autoriza el cupo que se le otorgará a cada cliente, luego que el departamento de crédito haya realizado la respectiva evaluación de la solicitud entregada por el Gerente de Comercialización.

Evaluación de crédito: Es responsabilidad del Coordinador de Crédito y Cobranzas evaluar el crédito solicitado, la misma que se realizará de acuerdo a Procedimiento para Calificar e Ingresar Clientes en Cartera y basándose en los siguientes parámetros:

- a) **Referencias bancarias:** Se analizará los informes emitidos por los bancos con la finalidad de medir la liquidez del cliente y el cumplimiento de sus obligaciones con las entidades financieras.
- b) **Referencias comerciales:** Las referencias comerciales reportadas por el cliente deben ser de empresas que le provean productos significativos para sus procesos productivos. Con base a esta información determinará si el cliente puede optar por la totalidad del cupo de crédito solicitado, antes de realizar cualquier otro análisis de crédito. Además, es importante verificar cual es el porcentaje de utilización del cupo de crédito otorgado por sus proveedores.
- c) **Información adicional:** Se solicitará información adicional al cliente en caso de considerarlo pertinente, tales como: estados financieros y de ser posible auditados, certificado de cumplimiento de obligaciones tributarias, certificado de gravámenes, etc.

Garantías: Es facultad del Comité de Crédito el solicitar garantías por el crédito otorgado a un cliente, las mismas que pueden ser:

- Garantías bancarias
- Cartas de crédito domésticas
- Cartas de crédito documentario
- Garantías Stand – by
- Pagarés o letras abalizadas por los bancos.

Cuando el comité de crédito autorice, se podrán receptor algunas de las siguientes garantías:

- Contratos de prenda comercial ordinaria sobre activos;
- Contratos hipotecarios sobre activos;
- Pagarés por cada venta realizada; y,
- Garantías personales entregadas por los accionistas.

Cambio condiciones de crédito

Aumento de cupos y plazos: Toda solicitud de aumento de cupo de crédito o ampliación en los plazos de pago estará sujeta a una nueva evaluación de crédito. Para estos fines se procederá según lo dispuesto en esta política. Adicionalmente, el Gerente de Comercialización indicará al Coordinador de Crédito y Cobranzas el pronóstico de ventas y las razones por el incremento del cupo o de la ampliación de los plazos.

Luego de la evaluación realizada por el departamento de Crédito y Cobranzas, el departamento de Comercialización será el encargado de proponer los cambios al Comité de Crédito, quien resolverá la petición.

Reducción de cupos y plazos: En caso de que cualquiera de los miembros de Comité de Crédito conozca causas que ponga en riesgo la capacidad de pago y/o legalidad en las operaciones del cliente, deben solicitar al Coordinador de Crédito y Cobranzas una nueva evaluación. Realizadas las investigaciones pertinentes, el Coordinador de Crédito y Cobranzas enviará al Comité de Crédito, los resultados de su gestión y comentarios, el cual decidirá si es necesario modificar o mantener las condiciones establecidas.

Despachos adicionales al cupo establecido: Será obligación del departamento de crédito y cobranzas determinar si el cliente que lo solicita es sujeto a que se le otorgue un crédito adicional. Los niveles de autorización son los siguientes:

<i>Coordinador de Crédito y Cobranzas y Tesorero</i>	<i>Hasta el 5% del crédito autorizado, siempre y cuando no exceda de US\$25,000.</i>
<i>Contralor y Gerente de Comercialización</i>	<i>Hasta el 10% del crédito autorizado y los que excedan de US\$25,000 hasta US\$50,000.</i>

A pesar de que existen niveles de autorización establecidos, es responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas informar vía correo electrónico al Comité de crédito acerca de estas situaciones, las mismas que serán por casos puntuales.

Cuando las autorizaciones de despachos adicionales al cupo de crédito a un mismo cliente se conviertan en recurrentes, el Coordinador de Crédito y Cobranzas solicitará el incremento al cupo de crédito, de acuerdo a lo indicado en esta política respecto a la “Asignación cupos de crédito”.

Suspensión de despacho: Se procederá en los siguientes casos:

- Cuando el cupo de crédito asignado ha sido totalmente utilizado, en estos casos se deberá tener en consideración lo establecido en el procedimiento “despachos adicionales al cupo establecido”;
- Cuando un cheque enviado a depósito para cancelar facturas haya sido protestado por el banco por insuficiencia de fondos, cierre de cuentas o firma inconforme; y,
- En los casos en que el Comité de Crédito estime conveniente para los intereses de la compañía.

Cierre de despacho: Se efectuará en los siguientes casos:

- Si el cliente registra tres protestos de cheques, ya sea por insuficiencia de fondos, cierre de cuentas o firmas inconformes; y,
- En los casos en que el Comité de Crédito estime conveniente para los intereses de la compañía.

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 departamento de auditoría y control.

Anexo No. 2

PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR E INGRESAR CLIENTES EN CARTERA

<i>Responsable</i>	<i>Sec.</i>	<i>Acción</i>
Representante de Ventas	01	<p>Entrega los formularios: Solicitud Apertura de Código / Actualización de Datos, y Carta Informes de Crédito, por cada banco en donde el potencial cliente indique mantenga cuentas. Toda la documentación deberá estar debidamente firmada por el cliente, y deberá indicar la condición de pago: Contado o Crédito, y adjuntar la siguiente documentación:</p> <p>1a. Personas Naturales:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fotocopia de la cédula de ciudadanía y- Fotocopia del R.U.C. <p>1b. Personas Jurídicas:</p> <p><u>Ventas al contado:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fotocopia de nombramientos de los representantes legales y- Fotocopia del R.U.C. <p><u>Ventas a Crédito:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fotocopia de los nombramientos de los representantes legales,- Fotocopia de la cédula de ciudadanía de los representantes legales,- Escritura de Constitución y Estatutos de la Compañía,

		<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del R.U.C., - Estados Financieros actualizados (si se requiere), y - Carta de autorización para verificación de referencias bancarias y comerciales.
Coordinador de Crédito y Cobranzas	02	<p>Recepta la información y verifica si está completa. Si la venta es al contado y la documentación está completa ingresa al sistema y crea el código, de acuerdo a instructivo <i>Creación de Códigos de Clientes</i>. Si no ha recibido toda la documentación la solicita al departamento de Comercialización.</p>
Jefe de Ventas	03	<p>Realizará las gestiones necesarias con el cliente para obtener la información restante.</p>
Coordinador de Crédito y Cobranzas	04	<p>En caso de ser la venta a crédito y la información esté completa, procede a la evaluación de la Solicitud de Crédito, de acuerdo a lo indicado en este procedimiento y envía a</p>
	05	<p>Informa vía correo electrónico los resultados de la evaluación así como sus comentarios sobre la asignación de cupos, plazos y garantías por escrito a la Gerencia de Comercialización en un lapso de cinco (5) días laborables.</p>
Gerente de Comercialización	06	<p>Informa vía correo electrónico los resultados de la investigación y solicitará al Comité de crédito la aprobación de una línea de crédito.</p>
Comité de Crédito	07	<p>Analizará la propuesta, y de ser el caso, asignará el cupo.</p>

Coordinador de
Crédito y Cobranzas 08

Apertura un código para el cliente en el sistema de acuerdo a instructivo *Creación de Códigos de Clientes*.

09 Realizará las gestiones de recuperación de acuerdo a las condiciones otorgadas.

10 Evaluará el desempeño del cliente según lo establecido en la Política de Crédito y Cobranzas, con una frecuencia semestral o anual, de acuerdo a las circunstancias.

11 Aplica las modificaciones de las condiciones de ventas a cliente, dispuestas por el Comité de Crédito.

Auditoría y Control 12

Periódicamente verificará el cumplimiento de este procedimiento.

Anexo No. 3

POLÍTICA DE COBRANZA

Finalidad

- Establecer los lineamientos a observarse con el fin de asegurar la adecuada gestión de recuperación de cartera disminuyendo así el riesgo de incobrabilidad

Alcance

Esta política es de aplicación general para el cobro de todas las ventas a crédito locales y del exterior que realice la compañía objeto de investigación.

Definiciones:

Cartera de cobro dudoso: Las carteras de cobro dudoso son aquellas que llevan un vencimiento mayor a 90 días.

Interés por mora: El interés por mora es aquel valor adicional que se cobrara a aquellas cuentas que lleven vencidas un plazo mayor a 30 días.

Días de gracia: Son aquellos días adicionales al plazo de crédito normal otorgados por diferentes niveles jerárquicos los cuales se detallan a continuación:

Días de Gracia	Autorización
2	Coordinador de Crédito y Cobranzas
3-5	Gerente de comercialización y Contralor
> 5	Comité de Crédito

Evaluación del desempeño del cliente: Los clientes calificados deben ser evaluados por lo menos una vez al año; sin embargo, es potestad del Comité de Crédito el solicitar revisiones de su desempeño con mayor frecuencia.

El proceso de evaluación consistirá en la actualización de la información del cliente descrita anteriormente. Adicionalmente se clasificará el comportamiento de pagos de la siguiente manera:

Clasificación	Días atraso	Escala
A	0 – 7	Excelente
B	8 – 30	Muy Bueno
C	31– 60	Bueno
D	61– 90	Regular
E	91– en adelante	Malo

Para realizar la clasificación se debe tener en consideración el cumplimiento del plazo de pago otorgado al cliente, el cual incluye los días de gracia adicionales que pudiera haber otorgado el Comité de Crédito.

Anexo No. 4

PROCEDIMIENTO PARA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

<i>Responsable</i>	<i>Sec.</i>	<i>Acción</i>
Cobranzas de ventas al contado		
Recepcionista	01	Recibe al cliente e informa al Representante de Ventas, Coordinador de Ventas o Coordinador de Pedidos, para que lo atienda.
Representante, Coord. de Ventas o Pedidos	02	Recepta la solicitud del cliente y verifica que cumpla con los requisitos establecidos en este procedimiento.
	03	En caso de estar completa la información solicita al Coordinador de Pedidos y despacho, la elaboración de la Orden de Venta.
Coordinador de Ventas o de Pedidos	04	Elabora Orden de Venta de acuerdo a la solicitud del cliente e imprime dos copias.
	05	Comunica al Asistente de Crédito y Cobranzas realizar el cobro de la venta realizada.
Asistente de Crédito y Cobranzas	06	Recepta los valores que constan en la orden de venta y detalla en las dos copias la forma de cancelación, incluyendo el valor del pago y número y valor del comprobante de retención, coloca a las dos copias el sello de cancelado, la fecha del cobro y su rúbrica. Cuando el pago sea con cheque incluirá el número de cheque y nombre del banco girado. Una copia la entrega al cliente para que con ella retire el producto en Bodega de Pto. Terminado y la segunda copia la

anexa al pago. Deberá considerarse lo siguiente:

6a. Pagos recibidos en efectivo

6b. Todos los cheques deberán estar certificados, salvo ciertas excepciones definidas por el Coordinador de Crédito y Cobranzas y aprobadas por la Gerencia de Comercialización.

Coordinador de
Pedidos y Despachos07

Verifica la cancelación y elabora factura y guía de remisión, de acuerdo a lo descrito en el procedimiento *Emisión, ingreso, despacho y facturación de órdenes de ventas*.

Asistente de
Crédito y Cobranzas 08

Entrega los valores cobrados diariamente al Cajero, previa obtención de una fotocopia de cada uno de los cheques, tal como se indica en instructivo *Cobros*.

Cajera 09

Recibe los valores y coloca su rúbrica en cada una de las fotocopias de los cheques como evidencia de recepción conforme; adicionalmente anota el nombre y cuenta del banco al que enviará los depósitos.

10

Envía los valores a depositar utilizando el servicio del blindado y bajo el siguiente esquema:

10a. Los depósitos hasta US\$ 10,000.00 al banco que seleccione dependiendo de las necesidades de flujo de caja.

10b. Para los depósitos superiores a US\$ 10,000.00 consultará al Tesorero, a qué

banco debe enviar los valores.

- 11 Al siguiente día hábil de efectuado el depósito, entrega las respectivas papeletas selladas al Asistente de Crédito y Cobranzas.
- Asistente de
Crédito y Cobranzas 12 Aplica los pagos a la cuenta del cliente, genera el Recibo de Caja, lo imprime y distribuye, de acuerdo a instructivo *Cobros*.

Cobranzas de ventas a crédito

Coordinador de pedidos
o Asistente de pedidos 13 Entrega facturas de las ventas realizadas en el día.

Asistente de Crédito
y Cobranzas 14 Recibe y clasifica facturas emitidas, si son a crédito o al contado.

14a. Las que son al contado las adjunta al respectivo recibo de caja.

14b. Las que son a crédito las clasifica por cliente y las entrega al mensajero para que las entregue al cliente.

Mensajero 14c. Recoge la firma de recepción del cliente en la copia de la factura que corresponde a Crédito y Cobranzas.

14d. Devuelve esta copia al Asistente de Crédito y Cobranzas.

Asistente de Crédito
y Cobranzas 14e. Archiva por cliente – vendedor.

Coordinador de Crédito y Cobranzas	15	Diariamente emite el reporte Análisis de Cartera (gerencial), con el cual se analizará la cartera de cada cliente y se planificará la gestión de cobro diaria.
	16	Indica al Mensajero las empresas donde debe efectuar las recaudaciones.
Mensajero	17	Recepta los pagos y los comprobantes de retención. Sella, firma y anota la fecha en los soportes del cliente en señal de recepción.
	18	Diariamente, prepara el reporte <i>Resumen de Cobros Realizados</i> , y entrega al Asistente de Crédito y Cobranzas todos los valores recaudados durante al día.
Asistente de Crédito y Cobranzas	19	Recibe los valores recaudados durante el día y los concilia con el reporte de cobros elaborado por el mensajero.
	20	Si están conformes los valores, firma el reporte como evidencia de recepción de la cobranza.
	21	Los valores de cobro inmediato son entregados al Cajero para su depósito de acuerdo a instructivo <i>Cobros</i> , mientras que los cheques posfechados los debe guardar en la caja fuerte hasta el día de su vencimiento.
	22	Actualiza el reporte Control de cheques posfechados, según instructivo <i>Cheques postfechados</i> , y lo remite previa revisión del

		Coordinador de Crédito y Cobranzas al Contador y Tesorero, el día que especifique el cronograma de cierre.
Tesorero	23	Verifica que todos los cheques posfechados sean entregados oportunamente al Cajero para el respectivo depósito en la fecha de vencimiento.
Cajero	24	Repite los pasos descritos en numerales 10, 11 y 12 del presente procedimiento.
Asistente de Crédito y Cobranzas	25	Aplica los pagos a la cuenta del cliente, genera el Recibo de Caja, lo imprime y distribuye, de acuerdo a instructivo <i>Cobros</i> .
Coordinador de Crédito y Cobranzas	26	Si a la fecha de vencimiento, el cliente solicita postergar el depósito del cheque posfechado, le otorga al cliente un plazo adicional de hasta dos días calendario, sin necesidad de informar al Comité de Crédito.
Gerente Comercialización y Contralor	27	Autorizan la postergación de un cheque posfechado, cuando el plazo adicional solicitado por el cliente, es entre 3 y 5 días calendario.
Comité de Crédito	28	Autorizan la postergación de un cheque posfechado, cuando el plazo adicional solicitado por el cliente es superior a 5 días calendario.
Coordinador de Crédito y Cobranzas	29	<p>Cuando recibe cheques protestados, debe proceder de la siguiente forma:</p> <p>29a. Notificar telefónicamente al cliente.</p>

29b. Emitir Nota de Débito de acuerdo a instructivo *Emisión de Notas de Débito* y remitirla al cliente con fotocopia del cheque.

29c. Efectuar las gestiones necesarias hasta que el valor del cheque sea cubierto.

Cobranzas de cartera vencida

Coordinador de
Crédito y Cobranzas 30

Realiza las gestiones de recuperación de cartera a partir del cumplimiento del plazo de pago otorgado al cliente, el cual incluye los días de gracia adicionales que pudiera haber otorgado el Comité de Crédito. Los clientes previamente autorizados por el Comité de Crédito (plan de pagos) se manejarán de acuerdo a lo que estipule dicho comité.

Cartera vencida hasta 15 días

30a. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente la recuperación.

Cartera vencida entre 16 y 30 días

30b. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente la recuperación.

Cartera vencida entre 31 y 60 días

30c. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente.

30d. Notificará el atraso vía correo electrónico al Gerente de Comercialización con copia al Tesorero y Jefe de Ventas, y procederá a

cerrar el despacho del producto. De igual forma se comunicará telefónicamente a Facturación. Las excepciones a esta disposición serán comunicadas por el Gerente de Comercialización previa autorización del Comité de Crédito.

- 30e. Elaborará una carta requiriendo el cobro y dirigida al Gerente o Jefe Financiero del cliente.
- 30f. Cuando la cartera vencida cumpla 46 días de atraso, elaborará una carta requiriendo el cobro, firmada por el Contralor y dirigida al Gerente o Jefe Financiero, con copia al Gerente General de la compañía.
- 30g. Cuando la cartera vencida cumpla 61 días de atraso, elaborará una carta requiriendo el cobro, firmada por el Contralor y dirigida al Gerente General de la compañía deudora.
- 30h. Se abrirá un expediente de los clientes con más de sesenta (60) días de atraso en el cual se detallará todo el proceso de cobranzas emprendido. Se deberá incluir además las comunicaciones formales de todos los correos electrónicos o cualquier tipo de comunicación escrita.
- 30i. Se cobrará intereses por la cartera vencida por más de 30 días. Si el cliente se negase a cancelar los intereses, el Comité de Crédito

es el único autorizado a exonerar el cobro de estos valores.

30j. Se mantendrá informado vía correo electrónico al Comité de Crédito sobre las gestiones realizadas con el cliente. Incluirá copias de todas las comunicaciones en la carpeta del cliente.

Cartera vencida con más de 90 días

30k. Previa autorización del Comité de Crédito se entregará al departamento Legal la factura del cliente con los soportes de todas las gestiones de recuperación.

30l. Se enviará comunicación al cliente informándole sobre el traspaso de su deuda al departamento Legal.

	31	Notificará vía correo electrónico al Comité de Crédito a fin de que analice el caso y de ser necesario autorice el registro de una provisión para cuentas de dudoso recaudo.
Comité de Crédito	32	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.
Auditoría y Control	33	Periódicamente verificará el adecuado cumplimiento de este procedimiento.

Anexo No. 5 FORMATO DE INFORME DE CRÉDITO

COMPAÑÍA XX S.A.

IDENTIFICACIÓN:

RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE:
NOMBRE COMERCIAL O DE FANTASIA:
PERSONALIDAD JURIDICA:
R.U.C.:
DIRECCION:
PAIS:
CIUDAD:
TELEFONO:
FAX:
E-MAIL:

ACTIVIDAD DEL NEGOCIO:

CUPO DE CREDITO SOLICITADO:

RESUMEN EJECUTIVO:

FECHA DE CONSTITUCION:
REPRESENTANTE LEGAL:
ACCIONISTAS:

DIRECTIVOS:

PRESIDENTE:
GERENTE GENERAL :
GERENTE FINANCIERO :
GERENTE DE COMPRAS:

No. DE EMPLEADOS:
No. DE REGISTRO MERCANTIL:

INFRAESTRUCTURA:

INMUEBLE PROPIO O ALQUILADO:
DIRECCION :
SUCURSALES:

INFORMACION FINANCIERA:

CIERRE DE EJERCICIO ECONOMICO
RESULTADOS

2010 2009 2008

Ventas
Compras
Costo de Ventas
Resultado Bruto
Utilidad del Ejercicio

BALANCE GENERAL

Caja-Bancos-Inversiones Temporales
Cuentas por Cobrar
Inventario
Otros Activos Circulantes
Activo Circulante Total
Total Activos Fijos
Total Activos Diferidos

Total Activos a Largo Plazo
Activo Total
Proveedores
Créditos Bancarios Circulantes
Otros Pasivos Circulantes
Pasivo Circulante Total
Pasivo Largo Plazo Total
Pasivo Diferido
Pasivo Total
Patrimonio

INDICADORES FINANCIEROS

CIERRE DE EJERCICIO ECONOMICO

2010 2009 2008

Razón Corriente
Prueba Ácida
Capital de Trabajo
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)
ROA (Rentabilidad Neta del Activo)
Rotacion de Ventas
Endeudamiento patrimonial
Endeudamiento del activo
Apalancamiento
Margen Neto

BANCOS:

NOMBRE DE INSTITUCION BANCARIA:
No. DE CUENTA CTE. O DE AHORROS:
SALDO PROMEDIO:
REGISTRA PROTESTOS:
CLIENTE DESDE:
REGISTRA CREDITOS:
NOMBRE DEL OFICIAL DE CREDITO :
TELEFONO:

REFERENCIAS COMERCIALES:

NOMBRE DEL PROVEEDOR:
BIEN O SERVICIO QUE PROVEE:
CUPO DE CRÉDITO:
PLAZO:
FORMA DE PAGO:
PROMEDIO DE COMPRAS MENSUAL:
MONTO DE COMPRAS:
PUNTUALIDAD:
NOMBRE DEL CONTACTO:
TELEFONO:

RESULTADO DEL ANALISIS:

CREDITO OTORGADO:

CUPO:
PLAZO:
FORMA DE PAGO:
MODALIDAD DE PAGO:
GARANTIAS:
OBSERVACIONES:

Anexo No. 6

CUESTIONARIO 1

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. *¿Existe un manual de políticas de crédito y cobranzas en el departamento?*

Si esta respuesta es afirmativa favor contestar la pregunta 2 y 3.

Si

2. *¿Son actualizadas las políticas dependiendo de las necesidades del departamento?*

No

3. *¿Hace cuánto tiempo no se actualizan las políticas de crédito y cobranzas?*

Desde hace 3 años aproximadamente

4. *¿Dichas políticas son aplicadas por el personal del departamento?*

A veces por falta de conocimiento

5. *¿En qué circunstancias no se cumplen las políticas?*

Los despachos realizados, la empresa no se puede quedar sin ventas

6. *¿Se encuentra el departamento relacionado con otras áreas de la empresa? Mencione cuales.*

Si, con ventas, contabilidad y despacho

7. *¿Existe un manual de procedimientos de crédito y cobranzas?*

Si

8. *¿El personal de crédito y cobranzas hace en realidad lo que dice el procedimiento?*

No, porque a veces toca hacer excepciones, a veces hay clientes realmente buenos y no es justo que por un mes que se atrasó con el pago de la factura por x problema, solo por eso error no se lo puede juzgar, por eso toca hacer excepciones

9. ¿Existen estándares de control establecidos en el proceso de crédito y cobranzas?

La autorización del comité de crédito: GERENTE GENERAL, TESORERO, CONTRALOR, GERENTE DE VENTAS y JEFE DE COBRANZAS

10. ¿Qué indicadores emplea la empresa?

Indicadores donde nos indique la cantidad de llamadas que hacemos mensualmente, solo cantidad no tiempo, y los cobros realizados vs a las facturas vencidas nada más

11. ¿Los clientes de la empresa se ajustan a perfiles establecidos por la empresa?

La mayoría, hay muchos clientes nuevos, y toca analizarlos personalmente a cada accionista y familiares

CUESTIONARIO 2

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CRÉDITO

1. **¿Qué tipo de garantías se exigen para el otorgamiento de crédito al exterior?**
Ninguna
2. **¿A que fuentes de información recurre para otorgar un crédito (bancos, buros de crédito, otras empresas)?**
Bancos, certificados comerciales, buro de crédito, SRI, Superintendencia de Compañías
3. **¿Qué parámetros utilizan para el otorgamiento de un crédito?**
Que la empresa no haya pasado por problemas legales, y chequear todo lo que se solicita
4. **¿Qué parámetros utilizan para ampliar el cupo de crédito?**
Los mismos de los que se piden para otorgar el crédito
5. **¿Cuando se otorga un crédito, este se encuentra respaldado por algún documento (pagarés, letras de cambio, etc.)? Mencione cuales específicamente**
Depende el cliente, si no tiene liquidez si pedimos prenda (pagarés)
6. **¿Qué controles existen en el proceso de crédito?**
El análisis de los clientes pasa por la tesorera, la jefa de crédito y los gerentes de ventas y general
7. **¿Envían a alguien para que pueda observar las instalaciones de la empresa solicitante?**
Al vendedor
8. **¿Qué tipo de controles se utilizan al realizar ventas al exterior (garantía)?**
No se les pide garantía a los del exterior
9. **¿Se realiza la respectiva verificación de los datos que da el cliente? (Confirmación con bancos de referencias bancarias, buros de crédito)**
Si

CUESTIONARIO 3

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRANZAS

1. *¿Cuántos recaudadores existen en la empresa?*

1

2. *¿Cuántas empresas debe visitar un recaudador diariamente?*

Más de 10

3. *La distribución de las empresas a visitar por cada recaudador, ¿está sujeta a un plan que se basa en una clasificación por sectores?*

Sí, depende la cantidad de facturas y la importancia del cliente

4. *Con respecto a la carga y capacidad de los cobradores, ¿cree usted que es suficiente un recaudador para realizar los cobros que la empresa requiere que se hagan diariamente?*

El problema es que muchas empresas cancelan solo jueves o viernes, y no contratarías a una persona solo para uno o dos días máximos a la semana

5. *Seleccione las técnicas de cobro que utiliza la empresa*

- Cartas
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales
- Agencias de cobro
- Acción legal → SI LLEGARA A NECESITARSE
- Otros

6. *¿El procedimiento de cobro realizado a un cliente se basa en la antigüedad de la cartera o es el mismo para todos?*

El mismo para todos

7. *¿Se realiza algún tipo de incentivo a los cobradores?*

No

CUESTIONARIO 4

TEMA: ANÁLISIS DEL SISTEMA DE APLICACIÓN DE COBROS
DEPARTAMENTO: SISTEMAS

PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿Quién puede acceder al sistema?	El asistente de cobranzas, solo él puede porque tiene la clave de acceso.
2. ¿Las claves de acceso son personales o están establecidas?	Son personales
3. ¿Cada qué tiempo se actualizan los usuarios y contraseñas?	Cada 30 días
4. ¿Cuándo un empleado está ausente que pasa con su claves de acceso?	Son bloqueadas
5. ¿El sistema de aplicación de cobros es de fácil entendimiento?	Si, además existe un instructivo donde se explica paso a paso lo que se debe hacer
6. ¿En el departamento de computación todos pueden acceder al sistema de aplicación de cobros?	No, el departamento de computación se manejan varios sistemas, el de cobros de ventas, contabilidad, y cada persona tiene a su cargo uno
7. ¿Tienen respaldo de la información?	Si así es, manejamos archivos donde vamos actualizándolo cada vez que caducan los documentos