

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS,
QUE CONTRIBUYA A MINIMIZAR LOS NIVELES DE MOROSIDAD E
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN. CASO PRÁCTICO: EMPRESAS DE
ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE DEL
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.”**

Trabajo de Graduación para optar al Grado de:
Licenciada en Administración de Empresas

ASESOR:
LIC., M.E.U. JOSÉ ALEXANDER TORRES FLORES

PRESENTADO POR:
JOHANNA BEATRIZ PÉREZ MEJÍA

JUNIO DEL 2007

SOYAPANGO

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

INDICE

Contenido	No. de págs.
Introducción.....	i
Planteamiento del problema.....	iii
Objetivos del trabajo de graduación.....	iv

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

1.	Generalidades de la Mediana Empresa del Sector Comercio.....	1
1.1	Antecedentes Históricos del Sector Comercio.....	1
1.2	Origen y Evolución del Sector Comercio en El Salvador.....	2
1.3	Antecedentes de la Mediana Empresa dedicada a la Comercialización de Electrodomésticos.....	5
1.4	Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del Sector Comercio.....	6
1.5	Antecedentes Históricos de la Mediana Empresa Salvadoreña.....	7
1.5.1	Conceptos de Mediana Empresa.....	9
1.5.2	Características de la Mediana Empresa Comercial.....	10
1.5.3	Clasificación de la Mediana Empresa Comercial.....	11
1.5.4	Aspectos legales para la Mediana Empresa Comercial.....	13
1.5.4.1	Deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su Incumplimiento.....	14
1.6	Comercialización de la Mediana Empresa.....	16
1.6.1	Concepto de Comercialización.....	16
1.6.2	Características de la Comercialización.....	16
1.6.3	Importancia de la Comercialización.....	17
1.6.4	Canal de Distribución.....	17
1.6.4.1	Criterios para la Selección del Canal de Distribución.....	18
1.6.4.2	Importancia de los Canales de Distribución.....	20

1.6.4.3	Tipos de Canales.....	20
1.7	Generalidades del Modelo.....	23
1.7.1	Definiciones de Modelo.....	24
1.7.2	Estructura del Modelo.....	25
1.7.3	Pasos para la Implementación del Modelo.....	26
1.7.4	Características del Modelo.....	27
1.7.5	Importancia del Modelo.....	27
1.7.6	Tipos de Modelos.....	28
1.8	Concepto e Importancia de la Aplicación del Crédito Mercantil.....	30
1.8.1	Conceptos de Crédito.....	30
1.8.2	Importancia del Crédito.....	32
1.8.3	Ventajas y Desventajas de Otorgar Crédito.....	33
1.8.4	Funciones del Departamento de Créditos y Cobros.....	34
1.9	Normas de Crédito.....	35
1.10	Políticas de Crédito.....	36
1.11	Fuentes de Información del Cliente.....	37
1.11.1	Fuentes de Información del Crédito.....	37
1.11.2	Solicitud de Crédito.....	37
1.11.3	Entrevista Personal.....	38
1.11.4	Referencias Personales, Bancarias y Comerciales.....	39
1.11.5	Referencias obtenidas por Agencias Especializadas de Crédito.....	40
1.11.6	Informe del Vendedor.....	40
1.12	Instrumentos del Crédito.....	40
1.13	Los Cinco Elementos del Crédito.....	42
1.14	Calificación del Crédito.....	44
1.15	Flujograma del Proceso de Otorgamiento de Crédito.....	45
1.16	La Mora: Concepto.....	46
1.16.1	Costo de la Mora.....	47
1.16.2	Cálculo de la Mora.....	48
1.16.3	Opciones para Sanear la Mora.....	49
1.17	Administración de las Cuentas por Cobrar.....	50

1.17.1	Selección y Normas de Crédito.....	50
1.17.2	Términos y Condiciones de Crédito.....	51
1.17.3	Descuento por Pronto Pago.....	51
1.17.4	Período de Descuento por Pronto Pago.....	52
1.17.5	Período de Crédito.....	52
1.17.6	Supervisión del Crédito.....	53
1.17.7	Período Promedio de Cobranza.....	53
1.17.8	Determinación de la Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	54
1.18	Técnicas Populares de Cobranza.....	55
1.19	Generalidades del Cobro.....	56
1.19.1	Cobros: Su Importancia.....	57
1.19.2	Políticas de Cobro	60
1.19.3	Circuito de cobro	60
1.19.4	Control y Seguimiento del Cobro.....	61
1.19.6	Flujograma del Proceso de Cobro.....	63
1.20	Concepto de Rentabilidad.....	64
1.20.1	¿Por qué la Rentabilidad es tan Importante?.....	64
1.20.2	Concepto de Rentabilidad Económica.....	65
1.20.2.1	¿Cómo se Calcula la Rentabilidad Económica?.....	66
1.20.3	Concepto de Rentabilidad Financiera.....	66
1.20.3.1	¿Cómo se Calcula la Rentabilidad Financiera?.....	67

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS, QUE CONTRIBUYA A MINIMIZAR LOS NIVELES DE MOROSIDAD E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

2.	Presentación.....	69
2.1	Objetivos de la Investigación.....	70
2.1.1	Objetivo General.....	70
2.1.1.1	Objetivos Específicos.....	70
2.2	Importancia de la Investigación.....	71
2.3	Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	71
2.3.1	Métodos de la Investigación.....	71
2.3.2	Técnicas de la Investigación.....	72
2.3.3	Instrumentos de Investigación.....	72
2.3.3.1	Cuestionarios.....	72
2.3.3.2	Entrevista Dirigida.....	72
2.4	Marco Muestral.....	73
2.5.1	Unidades de Análisis.....	73
2.4.2	Determinación de la Población y Muestra.....	73
2.4.2.1	Determinación de la Población.....	73
2.4.2.2	Determinación Muestral.....	73
2.5	Tipo de Investigación.....	73
2.6	Diseño de la Investigación.....	74
2.7	Recopilación y Procesamiento de los Datos.....	74
2.7.1	Recolección de los Datos.....	74
2.7.2	Tratamiento de los Datos.....	74
2.8	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	75
2.9	Alcances de la Investigación.....	75
2.10	Presentación de los Resultados de la Encuesta.....	75

2.10.1	Resultados y Análisis de los Datos Obtenidos de las encuestas realizadas a los Contadores.....	77
2.10.2	Conclusiones (Cuestionario del contador).....	102
2.10.3	Resultados y Análisis de los Datos Obtenidos de las Guías de Entrevista realizadas a los Propietarios y/o Gerentes.....	104
2.10.4	Conclusiones (Entrevista para el Propietario y/o Gerente).....	124
2.11	Esquema de la Propuesta de un Modelo de la Gestión de Créditos y Cobros.....	126

INDICE

No. de págs.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS, QUE CONTRIBUYA A MINIMIZAR LOS NIVELES DE MOROSIDAD E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN. CASO PRÁCTICO: COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

3.	Importancia de la Propuesta.....	128
3.1	Objetivos del Modelo.....	130
3.1.1	Objetivo General.....	130
3.1.1.1	Objetivos Específicos.....	130
3.2	Ventajas de Implantar el Modelo de Créditos y Cobros.....	130
3.3	Aspectos a Considerar dentro del Proceso Administrativo de las Empresas que Comercializan Electrodomésticos.....	131
3.3.1	Misión.....	131
3.3.2	Visión.....	131
3.3.3	Objetivos de la Empresa.....	132
3.4	Organigrama de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos.....	133
3.4.1	Descripción de la Estructura Organizativa.....	133
3.4.2	Organigrama del Departamento de Créditos y Cobros.....	135
3.4.3	Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Créditos y Cobros.....	136
3.5	Políticas del Departamento de Créditos.	145
3.6	Normas de Crédito	149
3.7	Estrategias de Créditos.....	149
3.7.1	Descuento por pronto pago.....	149
3.7.2	Rotación del Inventario.....	150
3.7.3	Agilización de Cobranzas.....	151
3.8	Proceso de Otorgamiento del Crédito	152
3.8.1	Proceso de Solicitud de Crédito.....	153

3.8.2	Esquema de Apertura de Crédito.....	155
3.8.3	Proceso para la Aprobación del Crédito.....	156
3.8.4	Proceso de Evaluación del Crédito.....	157
3.8.4.1	Pasos para Evaluar la Solicitud de Crédito para una Empresa.....	157
3.8.4.2	Evaluación de la Solicitud de Crédito de una Persona Natural.....	162
3.8.4.3	Referencias.....	163
3.8.5	Carta de Aprobación de Crédito.....	163
3.8.6	Ejemplo Carta de Rechazo de Crédito.....	165
3.9	Procedimientos para hacer Efectiva la Documentación Legal para el Cobro.....	165
3.9.1	Factura de Consumidor Final / Comprobante de Crédito Fiscal / Quedan.....	166
3.9.2	Cheques.....	168
3.9.3	Letra de Cambio.....	170
3.9.4	Pagaré.....	172
3.10	Políticas de Cobro.....	173
3.11	Gestión de Cobro.....	174
3.12	Estrategias de Cobro.....	176
3.12.1	Llamadas Telefónicas Efectivas de Cobro.....	177
3.12.2	Visita Personal.....	178
3.12.3	Cartas de Cobro.....	178
3.12.3.1	Ejemplo de Cartas de Cobranzas.....	179
3.12.4	Estado de cuenta.....	182
3.12.4.1	Ejemplo de Estado de Cuenta.....	182
3.13	Recuperación de la Mora.....	183
3.13.1	Rastreo de las Cuentas Morosas.....	183
3.13.2	Esquema de Cartas de Preaviso de Entrega del Crédito al Departamento Jurídico.....	183
3.13.3	Gestión de Recuperación de la Mora.....	185

3.14	Políticas de Riesgo Crediticio.....	186
3.14.1	Clasificación del Tipo de Cliente.....	186
3.15	Plan de Implantación.....	190
3.15.1	Objetivo.....	190
3.15.2	Recursos Necesarios para la Implantación.....	190
3.15.3	Recursos Humanos.....	190
3.15.3.1	Recursos Materiales.....	190
3.15.3.2	Mobiliario y Equipo.....	190
3.15.3.3	Recursos Financieros.....	190
3.15.3.4	Cronograma de Actividades.....	192
3.16	Implantación de Sistema Mecanizado para el manejo de los Créditos.	192
3.17	Fuentes de Consulta.....	193
	Anexos.....	199
	Cuestionario para el Contador	
	Cuestionario para el Propietario y/o Gerente	
	Listado de Empresas	
	Modelo de Factura	
	Nota de Débito	
	Comprobante de Crédito Fiscal	
	Quedan	
	Modelo de la Letra de Cambio	
	Pagaré	
	Manual del Usuario: Módulo de Créditos y Cobros	

INTRODUCCIÓN

En el país, toda empresa sea esta industrial, comercial y/o de servicios comienza por efectuar ventas al crédito y por ende debe buscar la administración de los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible. Es decir, debe contar con una buena gestión de crédito y cobro, que se puede conceptualizar como las cuentas por cobrar generadas por las ventas a crédito que realiza la compañía, se efectúa el cobro de éstas, lo cuál permite incrementar el efectivo, condición indispensable para que siga operando el negocio.

Uno de los objetivos de la investigación es aportar conocimientos amplios, que ayuden al empresario del sector a mejorar su aplicación e implementación de políticas, estrategias, procedimientos, métodos de evaluación de las cuentas por cobrar.

El tener una buena gestión del proceso de crédito y cobranza permite tener internamente herramientas que ayuden a la toma de decisiones, tales como las políticas y normas de crédito, la clasificación de la cartera de clientes, análisis financiero de las cuentas por cobrar, factoraje, empresas como DICOM, PROCREDITO, TRANSUNION, que permiten investigar el record crediticio de una persona o empresa y asegurar si es sujeto de crédito o no de forma eficiente a través de Internet.

El documento consta de tres capítulos:

A continuación se presenta un breve enunciado del contenido de los tres capítulos a desarrollar:

El capítulo I, contiene el marco teórico y conceptual de la investigación, en el cuál se enfoca aspectos generales de la mediana empresa, sector comercio,

como base para una mejor comprensión de éstas. Además incluye conceptos y conocimientos relacionados a las variables de estudio.

El capítulo II, describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación de campo, se describen los objetivos, métodos y técnicas, procedimientos de ejecución, detallando el universo, la muestra, la tabulación de datos y el análisis e interpretación de la información.

El capítulo III, representa la propuesta práctica, como un aporte al sector de medianas empresas que comercializan electrodomésticos, que consiste en el modelo de la gestión de créditos y cobros, el cual contiene los objetivos e importancia de la propuesta, aspectos importantes del proceso administrativo, políticas de crédito, cobro, estrategias de crédito y cobro, así como el diseño de un modelo de créditos y cobros en el programa de FoxPro.

El modelo propuesto permitirá al sector en estudio contar con políticas y procedimientos por escrito y tener un modulo de créditos y cobros, por lo cuál se describen los lineamientos a seguir. Esto permitirá eficiencia en la aprobación de créditos en forma rápida; permitiéndole al empresario percibir mayores utilidades y expansión del negocio.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a un estudio preliminar las medianas empresas que comercializan electrodomésticos, presentan en sus procedimientos para otorgar créditos, sea éste para el consumidor, mayoristas y/o empresas; deficiencias al no contar con un modelo de gestión de créditos y cobros, dando como resultado aplazamiento para aprobar o rechazar un crédito, insatisfacción del cliente e incumplimiento de metas en la colocación de créditos, así como en la recuperación de los mismos.

Lo anterior afecta el normal desarrollo de estas empresas e impacta los estados financieros que con el paso del tiempo se traduce en falta de liquidez, solvencia, mayor endeudamiento y aún posibles quiebras de negocios fuertes. Es decir, con más de 10 años en el mercado funcionando.

Dentro de los problemas que se presentan según la investigación preliminar, a continuación se describen:

Los propietarios de los negocios de electrodomésticos tienen problemas de pago en su cartera de clientes, esto partiendo desde dos puntos en los cuales existe una mala gestión de crédito. Primero, aprobación del crédito a una persona cuando deja una prima por el electrodoméstico. Segundo, cuando hacen estrategias promocionales, para atraer clientes, por ejemplo crédito al instante, donde la persona sólo se llena la solicitud de crédito, firma la letra de cambio, fotocopia de DUI, y las referencias se llevan luego, es decir, cuando el producto fue entregado. En ambas situaciones no se evalúa, analiza e investiga exhaustivamente al cliente adecuadamente a través de la información que este debería proporcionar en el momento de adquirir el producto como lo son: las garantías, referencias personales, bancarias, laborales, comerciales, estados financieros si fuera empresa, entre otras.

Estas empresas no cuentan con un departamento de créditos y cobros, donde se mantengan actualizadas las políticas de créditos y las normas de crédito, y si existen no se utilizan o no se mantienen actualizadas. En este sentido uno de los mayores desafíos para el empresario salvadoreño dedicado a la comercialización de Electrodomésticos es conocer:

¿En que medida la propuesta de un modelo de la gestión de créditos y cobros contribuirá a disminuir los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad de la empresa de dicho sector?

II. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Objetivo General

Diseñar un modelo de la gestión de créditos y cobros que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en las medianas empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en el centro de Cojutepeque.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales deficiencias del proceso de créditos y cobros que permita reestructurar los procedimientos internos y puedan solventar la administración del mismo.
- Determinar en qué forma registran y controlan los créditos otorgados a los clientes y los procedimientos de recuperación de los mismos.
- Crear estrategias de créditos y cobros que permitan minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad de dichos negocios.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS EN LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

1. Generalidades de la Mediana Empresa del Sector Comercio

1.1 Antecedentes Históricos del Sector Comercio

Desde las primeras formas de cambio como lo fue el trueque, hasta estos días, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo el producto o servicio para satisfacer todo tipo de necesidad.

“En un principio, el comercio fue considerado como un factor comunicativo entre las diferentes culturas. Sin embargo, poco a poco el intercambio de diversas especies carecía de un sentido comercial, sino que se volvió un elemento importante en la formación de las diferentes naciones del viejo mundo, que irían sentando su poder político a través del fortalecimiento de su poderío económico. Esta misma relación fue el motor impulsor de la búsqueda de nuevas tierras y su conquista, con el fin de disponer de nuevos recursos naturales que acrecentarán la riqueza de estos países.”¹

El nuevo mundo y las indias orientales fueron testigos de los primeros indicios de comercio en forma de importación y de exportación a través del tráfico mercantil, cuyas condiciones de sometimiento se mantuvieron hasta la independencia de Latinoamérica entre los años de 1821 - 1824².

¹ Orantes, Claudia María, Tesis “La administración de compras en la Mediana Empresa Salvadoreña del Sector Comercio”. UES, Nov. 2004. Pág. 55

² La independencia de Latinoamérica. Sitio Web: <http://www.satrapa1.com/articulos/moderna/independencia/hispanoamerica.htm> (Consultada 9 de Marzo de 2007)

Posteriormente en el año de 1930 el comerciante era acusado de enriquecerse a través de operaciones ilegales y se le juzgaba por formar parte de una clase ociosa. En ese entonces, El Salvador era ya dependiente directo de otras naciones, debido a la exportación de sus productos tradicionales como el café, el azúcar y el algodón, lo que trajo como consecuencia que tuviera que sufrir las grandes fluctuaciones de dichos mercados adaptándose a estos.

Es de hacer notar que la economía salvadoreña se ha caracterizado por una concentración económica social y geográfica; ocasionando una desequilibrada distribución de los recursos económicos con que cuenta el país, con indicadores económicos que muestran el descenso sostenido de la actividad productiva y el desempleo en gran escala. Por concentración económica se puede entender como la apropiación de los medios de producción, lo que a su vez conlleva a la concentración de capital necesario para adquirir los medios de producción.

La concentración social y la concertación geográfica están determinadas por la concentración de las diversas actividades productivas en áreas específicas.

1.2 Origen y Evolución del Sector Comercio en El Salvador

"Actualmente en El Salvador el sector comercio ha tenido auge por no ser una economía industrializada, ya que buena parte de la población depende de las remesas familiares en el extranjero, el total asciende a \$759.6 millones en remesas primer trimestre 2006³, últimamente, las políticas arancelarias por ejemplo, los tratados de libre comercio han contribuido en la inserción de productos extranjeros. Esto ha convertido a El Salvador en una sociedad consumista, dando origen al crecimiento de los distribuidores de productos o intermediarios entre los fabricantes y el consumidor."⁴

³ Boletín de CENTROMYPE, Información de interés para las Micro y Pequeñas Empresas de El Salvador. Web Side: <http://www.centromype.com.sv/Boletin/lodeldia.asp?IdNote=37> (Consultada el 9 de Marzo de 2007)

⁴ Barahona, Jorge Alberto, Tesis "Guía de información para la Toma de decisiones en pequeñas empresas." UCA, Abril de 2002. Pág. 9

“La economía del país durante los años 1930 estuvo bajo signo adverso de la depresión mundial. El Salvador dependía, como muchas otras naciones, de la exportación tradicional y tuvo que sufrir la crisis del mercado internacional de café, azúcar y algodón, ya que no se contaba con una infraestructura adecuada para promover inversiones de capital nacional y extranjero, ni con leyes que estimularan la ampliación y diversificación de actividades productivas. Durante esa época no existían ciudades bien estructuradas, ni carreteras pavimentadas, entre San Salvador y muchas cabeceras departamentales. Los derechos aduanales eran la principal fuerza de ingreso para el Estado”⁵.

“El comercio fue una de las actividades que más sufrieron los efectos de la segunda guerra mundial (1939-1945). Las perturbaciones de los transportes marítimos a causa de las naciones beligerantes se tradujeron en la pérdida de los mercados europeos para la exportación del café en el país. Sólo se podía vender a países no bloqueados, pero sin tener la seguridad que la mercancía llegará a su destino. Por la falta de importación se produjo una grave escasez de productos, materias primas y bienes de capital, lo cual hizo decaer las operaciones comerciales internas y obstaculizó los esfuerzos del sector privado para crear nuevas empresas.

Cuando Estados Unidos entró en la guerra a fines de 1941, la situación interna se agravó, comerciantes importadores de origen alemán, italiano e incluso salvadoreños por naturalización o nacimiento fueron puestos en una lista negra marginados de sus líneas de operación y reconcentrados en algún lugar de América. El comercio del país fue sujeto a cuotas de importación y la distribución fue sometida a tarjetas de racionamiento, en lo referente a mercancía extranjera. La escasez y los controles elevaron los precios, abriendo las puertas al contrabando.

Durante el período de 1930-1950, el libre comercio y la industrialización alcanzaron un avance notable, aún con las trabas no arancelarias y los obstáculos

⁵ Steiner Victor A., "50 Años de Comercio en El Salvador", editora Cámara de Comercio, 1986, Pág.6

que existían para estorbar la fluidez del intercambio; el mercado común centroamericano funcionó por años con admirables resultados. A pesar de las presiones que de esa manera se ejercían contra su actividad mercantil, llegó a ser el más destacado comprador y vendedor dentro del área. En esta época, el comercio ejercía una poderosa influencia en la creación de empleo y en el fomento de muchas actividades productivas que iban incorporándose al comercio intra-regional. El mercado centroamericano dejó la enseñanza de que el exportador salvadoreño es apto para competir.

El Salvador ha evolucionado rápidamente y se ha convertido en un país que destaca en Latinoamérica por su proceso de modernización y apertura y por ubicarse entre los más libres del mundo. En los años ochenta el país fue reconocido por la guerra interna y las violaciones de los derechos humanos, los empresarios luchaban por abrirse en un entorno asfixiante, intervención estatal y para los trabajadores era común la alta inflación y ver el anuncio "no hay empleo", mientras todos los indicadores de desempeño económico y de la situación social empeoraban, de modo que la pobreza alcanzó el 65 por ciento de la población. Fueron momentos duros y dolorosos por la libertad y la libre empresa y como la violencia arrebató a grandes dirigentes empresariales"⁶.

Después de conocer históricamente como surge el comercio, es importante retomar la forma en que evolucionó dentro de El Salvador, tuvo diferentes inconvenientes por la caída de los precios del café, por el conflicto armado, por las barreras a los inversionistas extranjeros, por no contar con una economía fuerte, por tener poca tecnología, todo eso provocó que el país hiciera una reestructuración del gobierno, empezando por firmar los acuerdos de paz con la guerrilla y dando paso a un país más atractivo para los inversionistas, buscando la adquisición de tecnología de punta, reestructurando la estructura física de los daños ocasionados por la guerra, mejorando las leyes de los derechos humanos, arancelarias, de libre comercio, entre otras, todo para dejar atrás un pasado lleno

⁶ Melgar Callejas, José María, "Propuesta de un modelo de liderazgo"
Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/aiuhow/aiuhow.shtml>
(Consultada el 20 de Agosto de 2006)

de crisis a una nación que busca su desarrollo, hoy en día se busca ser un país atractivo al turismo un ejemplo claro de comerciar.

1.3 Antecedentes de la Mediana Empresa dedicada a la Comercialización de Electrodomésticos.

“Precisamente al terminar la segunda guerra mundial, nacen las primeras tiendas para comercializar radios Erres, Philips y Telefunken, en esta época las agencias de electrodomésticos en El Salvador, vendían las marcas de radios ya mencionadas, poco años después los novedosos radios transistorizados National, procedentes de Japón.

El origen de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en El Salvador surge como herencia legada de empresas internacionales que vinieron en la década de 1950 al mercado nacional entre las cuales se puede mencionar RCA, Philip, General Electric, National, entre otras, éstas empresas fueron las que introdujeron los radios, las radiolas y otros tipos de electrodomésticos que con el transcurrir del tiempo y los avances estructurales tales como: Aperturas de carreteras, desarrollo del comercio, crecimiento demográfico, concentración de la actividad comercial en la zona metropolitana de San Salvador, demandaron una mayor cobertura y buen servicio de energía eléctrica. Situación que favoreció a los consumidores a adquirir diferentes aparatos eléctricos”⁷.

Se consideran artículos electrodomésticos los siguientes: planchas, licuadoras, batidoras, tostadoras, refrigeradoras, lavadoras, cocinas, aspiradoras, equipos de sonido, DVD, televisores, entre otros. La innovación de todas estas líneas y la demanda que se incrementa cada vez más, da como resultado el surgimiento de las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en El Salvador.

⁷ Díaz Padilla, Julio César. Tesis: Diagnósticos de la administración de las medianas empresas comercializadoras de enseres del hogar agremiadas a AMPES, área metropolitana de San Salvador. UES, Abril 2004. Pág. 189

En 1960, con el mercado común centroamericano (MCC) en el país, se logran incorporar diferentes empresas comerciales dedicadas a la venta de electrodomésticos.

Conforme se han ido desarrollando los acontecimientos históricos, políticos y sociales en El Salvador, se ha reconocido la importancia de dar una mayor atención a la mediana empresa o bien aquellas que no son grandes, con la finalidad de crear mayor nivel de empleo y fomentar la competencia que promueva la comercialización y distribución de electrodomésticos.

1.4 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del Sector Comercio.

Esta clasificación se refiere, que tanto la empresa pública como la privada necesita contar con ciertos datos estadísticos, relacionados con la actividad económica a nivel mundial, como fundamento para establecer sus propias proyecciones en cuanto a su participación en que hacer económico nacional e internacional. Esta clasificación conlleva el propósito de poder agrupar las diferentes organizaciones en conjunto homogéneo, relacionados de acuerdo a la actividad económica que desarrollan, de tal manera que faciliten la comparación estadística en todos los países interesados.

Cada actividad tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, en la forma mas adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades.

“La clasificación del sector comercio según la rama de actividad, en este caso de las empresas comercializadoras de electrodomésticos es la siguiente:

- 6: Comercio
- 61: Comercio por mayor
- 6106: Comercio por mayor de muebles y accesorios para el hogar

- 15 - 7: Compra - venta de aparatos electrodomésticos
- 62: Comercio por menor
- 6204: Comercio por menor de muebles y accesorios para el hogar
- 04 - 4: Compra - venta de aparatos electrodomésticos”⁸.

La clasificación Internacional uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas permite que los países produzcan datos de acuerdo con las categorías comparables a escala internacional. También desempeña un papel importante al proporcionar el tipo de desglose por actividad necesario para la recopilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.

1.5 Antecedentes Históricos de la Mediana Empresa Salvadoreña

“El Salvador históricamente se ha caracterizado por ser primordialmente un país de pequeñas y medianas empresas, y su aporte económico-social es de vital importancia; es por ello que su estabilidad y crecimiento en el mercado salvadoreño y el mundo, debe convertirse en una prioridad. Hoy en día, es más palpable el hecho que estos actores de la vida económica nacional, conforman un factor clave en el proceso de desarrollo de El Salvador.

La mediana empresa se enfrenta a obstáculos internos y externos que afectan su desempeño, y por lo tanto su oportunidad de permanencia en el tiempo como un negocio en marcha; ejemplo de ello es la falta de normas, políticas e instrumentos administrativos escritos que contribuya a un manejo adecuado de sus procedimientos y actividades, la carencia de controles internos eficientes y efectivos, ni mucho menos cuenta con una cultura de evaluación y administración de sus riesgos, herramienta indispensable en el entorno competitivo actual, que le permitan alcanzar sus metas y objetivos.

⁸ Ministerio de Economía, listado de los códigos CIIU, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). 2002

Tradicionalmente las empresas, han diseñado e implantado cada vez más controles como una reacción a los diferentes efectos negativos, convirtiéndose en administraciones reactivas donde sus costos en muchos casos, sobrepasan los beneficios esperados.

La mediana empresa con las oportunidades y desafíos que representan los Tratados de Libre Comercio (TLC'S), vigentes con países de Centro y Suramérica, y actualmente en etapa concluida la negociación con los Estados Unidos de Norte América, requerirá de un enfoque de pensamiento estratégico y de moderna dirección de empresas, en acciones preventivas y no correctivas que le permitan no solo sobrevivir sino permanecer en el tiempo y afrontar los cambios de los mercados y sus exigencias cada vez mayores, asumiendo una cultura de administración y evaluación de los riesgos del negocio.

En El Salvador como en Latinoamérica, existen instituciones dedicadas al fortalecimiento de las empresas, particularmente a la pequeña y mediana empresa, ejemplo de ellas es la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Mediana y Pequeña Empresa (FUNDAPYME), con iniciativa de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible en América (FUNDES) como una respuesta a la necesidad de modernización productiva del país⁹.

La mediana empresa dentro del país ha logrado fortalecer y mostrar su potencial de poder competir con las grandes empresas, pero ante eso siempre encuentra retos, desafíos en un mundo tan globalizado donde impera la tecnología, es así los tratados de libre comercio que mantienen a estas medianas empresas alertas de los cambios que puede experimentar el mercado, y de igual forma esta obligada a implementar nuevas estrategias de mercado, de precios, todo aquello que le permite seguir operando y perdurar en el tiempo, para ello necesita capacitarse y hacer uso de herramientas como el bechmarketing que es tomar ideas, procesos, procedimientos, etc., del mejor competidor, con el fin de

⁹ Ministerio de Educación, "Historia de El Salvador", Editorial Salvadoreña, El Salvador 1996. Pág. 26

mejorarlas y hacer una reingeniería de procesos internos y externos; además la mediana empresa del sector comercio y/o industrial podría hacer la implantación de un modelo de créditos y cobros, ya que al vender un producto necesita tener buenas herramientas para agilizar el proceso de cobro que le permita mejorar su ciclo de efectivo y tener mayores utilidades, recursos para seguir invirtiendo y compitiendo en el mercado.

1.5.1 Conceptos de Mediana Empresa

Antes de conceptualizar la mediana empresa comercial, es conveniente aclarar el concepto general de empresa: "Es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital".¹⁰

Se puede decir, que una empresa es el sistema social que actúa como una unidad de decisión que coordina los recursos económicos cuyo fin esencial es obtener utilidades. Es decir, es aquella unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Una empresa puede ser mediana desde dos perspectivas la primera nace como una pequeña empresa y con el tiempo, el capital y la experiencia logra convertirse en una mediana empresa y la segunda por su capital inicial o por el número de empleados nace como tal.

Partiendo de lo anterior una mediana empresa comercial es un organismo en proceso de crecimiento como lo dicen los siguientes conceptos:

"Es Toda unidad económica que tiene de 51 hasta 100 ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos urbanos,

¹⁰ BRAND, Salvador Oswaldo. "Diccionario de Economía". Editorial Jurídica Salvadoreña, Pág. 316.

excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados¹¹.

“La mediana empresa es aquella unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales¹².”

“Serán todas aquellas cuyos activos totales asciendan a un capital de \$80,000 a \$228,571.43 y dedicadas a las actividades comerciales de compra y venta de productos”.¹³

1.5.2 Características de la Mediana Empresa Comercial

La mediana empresa comercial posee características propias algunas de estas empresas difieren sustancialmente de la pequeña y gran empresa, dándole el carácter con el cual se identifica el campo económico y social:

- La mediana empresa, tiende a ser competitiva en un país como El Salvador, que busca mantenerse a la vanguardia de la tecnología y desarrollo económico, para alcanzar la magnitud de la gran empresa.
- A la mediana empresa se le confunde todavía con la pequeña empresa o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva que en realidad, suele presentar los problemas de los dos extremos y más bien carecer de los beneficios que son características de ellos.
- En este tipo de empresas como consecuencia del crecimiento económico y competitivo siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente de delegar responsabilidades y funciones en la administración empresarial.
- Otra característica la empresa se ve sometida a la necesidad de hacer cambios constante en sus diferentes procesos, es decir no implica

¹¹ FUSADES “Informe: Hacia una MYPE más competitiva”. 2005. Definición de PYMES.

¹² Fuente: Aporte personal

¹³ Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). Revista Trimestral. Primer Trimestre 2002

involucrar o incrementar el número del personal, sino que se realice dichos procesos con mejor calidad.

- Los empresarios poseen cierta capacidad técnica administrativa.
- Realizan publicidad de su negocio.

Todas las características anteriores permiten conocer de mejor manera como funciona internamente y externamente la mediana empresa, la cual siempre esta en constante actualización de sus procesos, herramientas, funciones que le permitan un mayor crecimiento y mejor competitividad en el mercado.

1.5.3 Clasificación de la Mediana Empresa Comercial.

Establecer una clasificación sobre la magnitud de las empresas es uno de los problemas más difíciles, principalmente por los límites existentes entre las mismas no están bien definidos, no hay un criterio estandarizado que establezca la magnitud de la empresa ya sea esta pequeña, mediana o grande; de tal manera que los criterios utilizados varían de un organismo a otro como el Banco Central de Reserva (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y otros. La mediana empresa comercial son las que se constituyen con el objeto de establecer al público los bienes de consumo con fines lucrativos y éstas son importadoras, almacenes, distribuidoras, otros. Las que se encargan de comerciar los bienes que fabrican en el sector industrial.

Los criterios más comunes para clasificar a una mediana empresa son:

Por su activo, éste es uno de los criterios de mayor validez y sus activos deben oscilar desde \$80,000 hasta los \$342,857.14.

Por el número de empleados, su recurso humano es de 20 a 49 empleados.

Por su mercado, una empresa puede ser considerada mediana en razón del mercado que abastece dándose los siguientes casos:

- Abastece al mercado local.
- Que se oriente al mercado regional (Centro América).
- La empresa se encuentra en plena competencia con empresas similares.
- Facturación o ventas realizadas anuales de \$45,714.28.

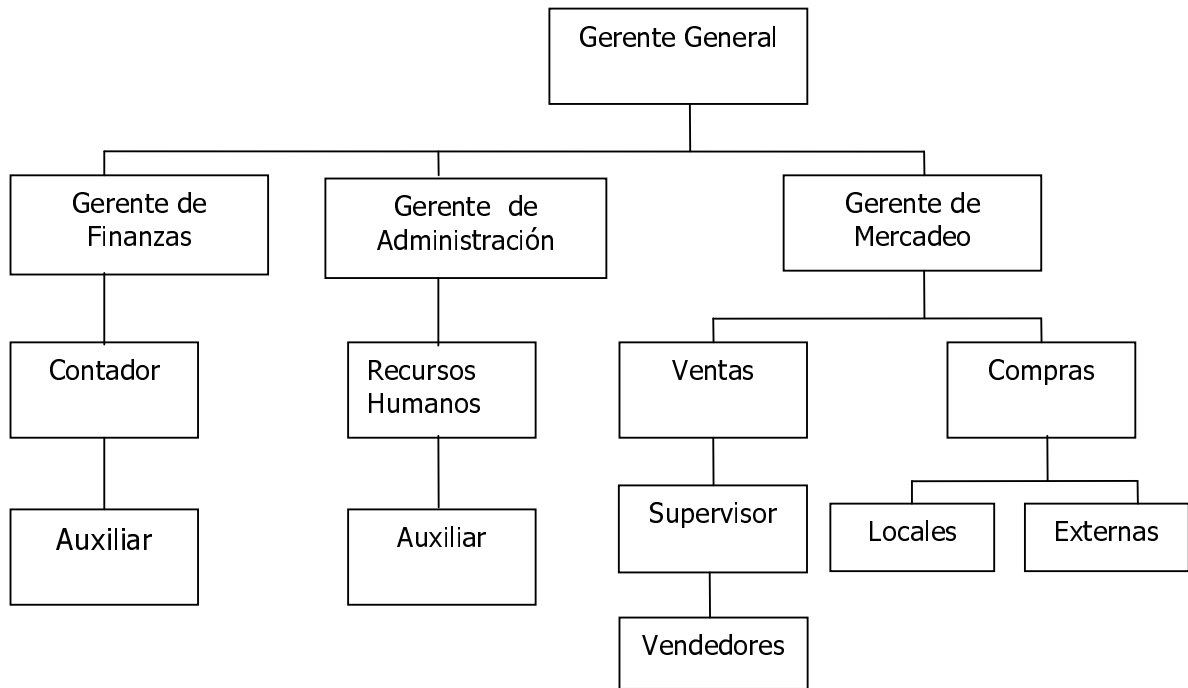
Por su orden cualitativo, se fundamenta en el tipo de dirección de la empresa, en el grado de personalización de las relaciones obrero – empresario – cliente.

Dos son los criterios más importantes en esta categoría:

1. Materia de personal, deben de analizarse aspectos tales como la posibilidad que tienen los dirigentes de la empresa para conocer, tratar y resolver problemas técnicos, la centralización de funciones y la posibilidad de tomar decisiones.

2. Estructura organizativa, el tamaño y la estructura están estrechamente relacionados razón por la cual existen diferentes tipos y tamaños de empresas con estructuras diferentes. A continuación se presenta un organigrama tradicional de una empresa comercial:

ORGANIGRAMA DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL



Fuente: Fresco Juan, Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa, ediciones Macchi, 4a Edición, 1980. Pág. 90

1.5.4 Aspectos legales para la Mediana Empresa Comercial.

Para la constitución de una empresa, es necesario seguir una serie de pasos que le den un carácter legal a la misma. En primer lugar es preciso conocer el concepto de comerciante contenido en las obligaciones jurídicas-contables en El Salvador, este enuncia lo siguiente: "Las personas naturales y jurídicas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio se dedican a él de manera habitual"¹⁴.

El Código de Comercio en el Art. 2 determina quienes son comerciantes, las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales o sociales. Las personas naturales son todos aquellos individuos de la especie sin distinción o raza, sexo, estirpe o condición; y las sociedades son el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre

¹⁴ Mendoza Orantes, Ricardo. "Obligaciones Jurídicas Contables de los Comerciantes en El Salvador", Editorial Jurídico Salvadoreña, 2005, Pág.9

dos o más personas, que estipulan poder en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Es preciso aclarar que la empresa mercantil es un bien mueble, mientras que la sociedad es una persona jurídica, la empresa puede tener como titular o como propietario, tanto una persona natural como a una jurídica.

1.5.4.1 Deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento.

“Matrícula de comercio para los comerciantes

Art. 411 Son deberes del comerciante:

- Obtener matrícula personal
- Matricular sus empresas mercantiles
- Llevar la contabilidad y la correspondencia en forma prescrita por este código.
- Inscribir en el registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- Mantener su actividad dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal.

Art. 413. La solicitud de matrícula personal, con las formalidades que indique el reglamento, será dirigido al correspondientes Registrador de Comercio, quien la mandara a publicar. Transcurrido quince días después de la publicación el registrador seguirá rigurosa investigación de la solvencia económica y reputación comercial del solicitante.

Art. 415. La matrícula no podrá concederse, o se cancelará en su caso, a las siguientes personas:

- A los incapaces e inhábiles para ejercer el comercio.
- A quienes les sea comprobada falta de moralidad comercial, entendiéndose por tal trasgresión de los límites impuestos por este código a la actividad mercantil.
- A quienes les sea comprobada falta de diligencia media habitual en el pago de sus obligaciones, aunque en el momento de solicitar la matrícula las tengan todas canceladas.
- A quienes se les compruebe la existencia de deudas vencidas a su cargo y no canceladas, mientras no las paguen; el pago deberá ser comprobado para obtener una resolución favorable. El registrador desestimará esa causal, cuando juzgue justificados los motivos que haya tenido el solicitante para retardar el pago.
- A las sociedades nulas y las sociedades irregulares.
- A las sociedades extranjeras que carezcan de permiso de ejercer el comercio en el país, a que se refiere el artículo 358.
- A las sociedades en que participen socios o administradores comprendidos en cualquiera de los ordinales del presente artículo, cuando tal situación pueda redundar en menoscabo de la solvencia de la sociedad o en perjuicio de terceros, a juicio del registrador.
- A quien tuvo alguna empresa mercantil y la cerró con perjuicio de terceros. Para efectos del ordinal anterior, el registrador está obligado a informarse de si conforme al artículo 43 se citará a los acreedores del comerciante en razón del establecimiento comercial cerrado, para que manifiesten, dentro del término respectivo, si sus créditos fueron cancelados”¹⁵.

¹⁵ Orantes, Ricardo Mendoza, Obligaciones Jurídicas Contables de los Comerciantes en El Salvador, Editorial Jurídico Salvadoreña, 2005, Pág. 73

1.6 Comercialización de la Mediana Empresa.

1.6.1 Concepto de Comercialización

Actualmente la comercialización sostiene que el mayor éxito, es que debe ser orientada hacia el consumidor y debe intervenir en la toma de decisiones en todas las fases que llevan a cabo todas las empresas.

El término de comercialización según W. Ryan en su libro Principios de comercialización lo define: "Un puente entre la producción y el consumo" y abarca todas aquellas actividades que se realizan con el propósito de hacer llegar productos y servicios a manos de los consumidores.

Los expertos en materia, caracterizados por una marcada orientación y un enfoque gerencial más amplio, al definirlos ponen énfasis en su papel de dirigir la corriente de productos y servicios hacia el consumidor. En otras palabras, no la consideran como la realización material de las funciones de producción y diseño, sino como un proceso que influye sobre las actividades y la guía mediante su intervención en la toma de decisiones.

"La comercialización también puede ser definida como el conjunto de actividades que se ocupan de reconocer las necesidades del consumidor, de desarrollar productos y servicios para satisfacerlas, de crear y luego expandir la demanda de tales productos y servicios"¹⁶.

1.6.2 Características de la comercialización

La comercialización es una actividad cambiante e innovadora evoluciona constantemente conforme cambian las exigencias de los consumidores quienes con facilidad modifican sus gustos y preferencias. Es activa porque coordina el proceso de compra y venta de los productos y servicios involucrando las diferentes

¹⁶ W. Ryan, "Principios de Comercialización", Editorial el Ateneo, Buenos Aires 1973. Pág. 25

áreas de la empresa para hacer llegar de la manera más rápida y eficiente el producto hacia manos del consumidor, para lo cuál también hace uso de vendedores e intermediarios.

En base a lo anterior, se afirma que la comercialización es una de las actividades más importantes porque le permite a las empresas ampliar los volúmenes de ventas generando mayor producción; contribuye a la generación de mayores utilidades, ayuda a generar fuentes de empleo y busca ampliar los mercados; su fin principal es que la comercialización permita el desarrollo de las empresas.

1.6.3 Importancia de la Comercialización

La comercialización juega un papel importante en el desarrollo de los productos porque sin ésta no tuvieran el desplazamiento que les permitiera llegar hacia los consumidores; y por consiguiente la empresa no vendería y no obtendría ingresos.

La importancia de la comercialización además de lo anterior puede destacar que de ella, dependen las otras áreas de la empresa, porque la comercialización es la que busca las estrategias necesarias para poder convencer al cliente a que adquiera el producto, mostrándoles las ventajas de este en cuanto a calidad, precio, comodidad, durabilidad, etc.

Después de que la comercialización ha logrado convencer al cliente y que éste adquiera el producto, la empresa ve los resultados, lo que generan las demás áreas para continuar con sus funciones de producción y administración.

1.6.4 Canal de Distribución

Los canales adoptan un diseño similar a una red de organizaciones que trabajan de forma coordinada para conseguir unos objetivos comunes; sus

componentes son independientes, como consecuencia de la especialización y la diferenciación funcional.

“Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. El camino de un canal está conformado por un número variable de organizaciones más o menos autónomas, internas y/o externas a la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales en general, que dan como resultado la realización, con mayor o menor éxito, de las diversas funciones de distribución. Las organizaciones que forman el canal se denominan intermediarias, siendo empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final”¹⁷.

1.6.4.1 Criterios para la Selección del Canal de Distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia de la empresa.

La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales:

La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se menciona los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus ves lo hace con consumidores finales; él número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cuál indica como se ha incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

¹⁷ Díez de Castro, Enrique, Distribución Comercial, tercera edición, editorial McGrawHill. 2004. Pág.13-17

Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa que cuando más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior, se puede deducir que el utilizar un canal de distribución mas corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

1.6.4.2 Importancia de los Canales de Distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El *benéfico de lugar* se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El *beneficio de tiempo* es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.

1.6.4.3 Tipos de Canales

Canal de bienes de consumo, el cual es utilizado para el traslado de productos físicos desde el productor a los consumidores finales, pudiéndose emplear distintas alternativas (Ver el cuadro 1). Una primera alternativa es la venta directa del fabricante o productor al consumidor, siendo frecuente en algunos productos agrícolas o por parte de empresas. Una segunda alternativa es vender a través de minoristas, como ocurre normalmente en el sector del automóvil (concesionarios), o en el caso del sector alimentario con la venta de grandes superficies, principalmente hipermercados y algunas cadenas de supermercados. Una tercera alternativa es emplear el denominado canal clásico, en el que están presentes instituciones mayoristas y minoristas. Finalmente, otra

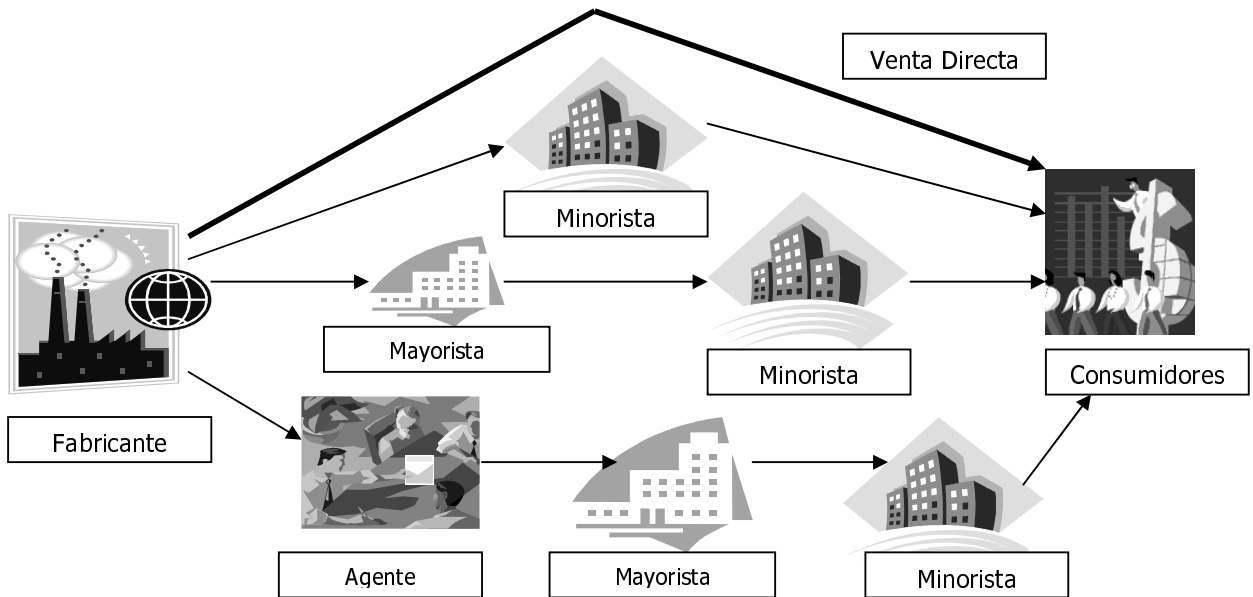
posibilidad es que el contacto entre fabricante y mayorista requiera de la intermediación de los denominados agentes, como ocurre en el caso de los productos de importación, cuya procedencia es muy dispar.

Canal industrial o de bienes industriales, en el cual también se produce traslado de productos físicos, pero con el objeto de que sean incorporados al proceso productivo de otra organización o al desarrollo de tareas industriales. No se actúa, por tanto, en el mercado de consumo, sino en el organizacional. Aquí es posible el desarrollo de varias alternativas (ver cuadro 2). En primer lugar, una venta directa, entre el fabricante y el denominado usuario industrial, como ocurre en el caso de la maquinaria pesada, grandes equipos, etc. Una segunda posibilidad es que intermediario entre ambas organizaciones un distribuidor, cumpliendo un papel equivalente al del mayorista o minorista en el caso del canal de bienes de consumo. Así, ocurre con productos tales como pintura, pequeñas máquinas, herramientas, etc. Finalmente, también el agente puede intervenir poniendo en contacto a oferentes y demandantes.

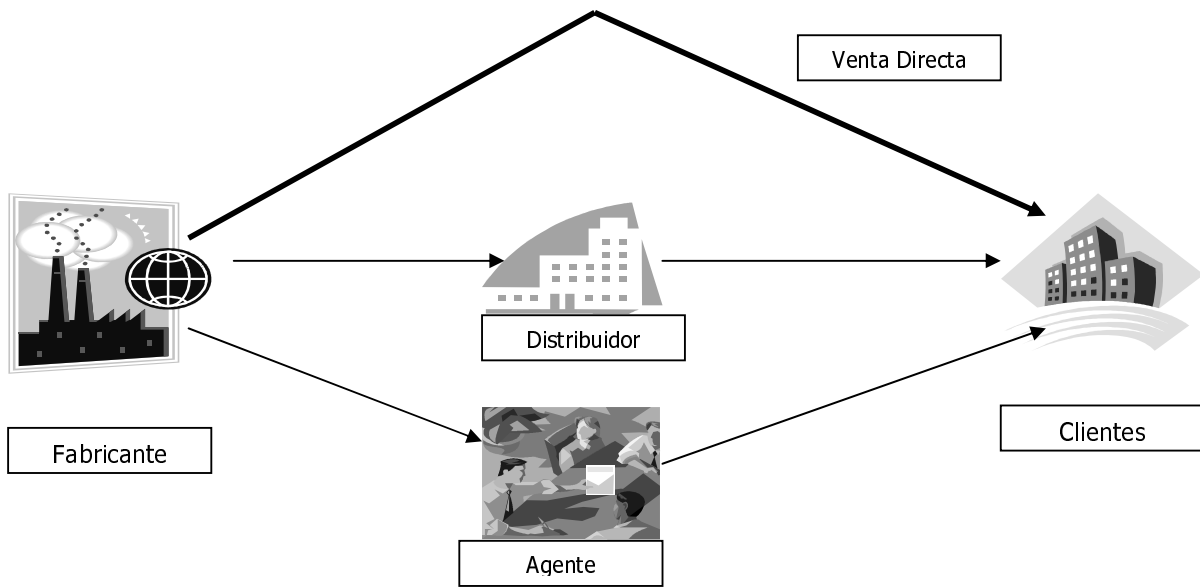
Canal de servicios, en el cual el objeto de la transacción no es un producto físico sino un servicio (bien intangible). En este caso, los destinatarios del servicio pueden ser consumidores finales o también los industriales. Suele ser habitual el empleo de canales directos (Productor – consumidor o usuario industrial).

A continuación se presenta el Cuadro 1 y 2, que muestra los canales de bienes de consumo y de igual forma los canales que utiliza la industria:

Cuadro 1
Canales de Bienes de Consumo



Cuadro 2
Canal Industrial



Canales de bienes industriales

Fuente: Díaz Castro, Enrique, "Distribución Comercial", 3ª edición. Pág. 17

Dentro de las comercializadoras de electrodomésticos se presentan dos tipos de canales que son los más utilizados para ahorrar costos, mayor cobertura del mercado, mayor eficiencia, mayores ingresos y utilidades; considerando que son medianas empresas, muchas de ellas invierten en maquinarias para fabricar muebles, y artículos de madera y venderlos a otras empresas del mismo rubro, o directamente los venden al consumidor final a través de las sucursales que tienen.

Otro canal del que hacen uso estas empresas, es la compra directamente a las importadoras (fabricantes) y luego venden a los mayoristas, minoristas o consumidores finales, en especial compran electrodomésticos (al costo) de todo tipo para revenderlos a un mejor precio con los canales antes mencionados o dentro de las sucursales.

Ambos canales son muy usados por estos negocios, dentro de un mercado tan competitivo, teniendo en cuenta que no todas las empresas fabrican muebles, pero sin duda son estrategias de mercado aplicables por empresarios con altos niveles de conocimiento técnico o solo experiencia práctica, no cabe duda que ambas se complementan y les permite seguir operando y dando oportunidad de empleo.

1.7 Generalidades del Modelo

La construcción de un modelo proporciona un marco de referencia para dirigir. El establecimiento de ellos es una de las actividades más defendidas del hombre. En general, los modelos suministran un medio de abstracción que ayuda a la comunicación, su construcción es el punto de partida de la conceptualización, las bases que permiten describir, explicar y predecir los fenómenos pertinentes en la realidad.

Los modelos se conocen como las teorías que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo. También se pueden ver

como estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente. Puede afirmarse que un modelo bien ideado hace que los supuestos sean más precisos las relaciones más evidentes y permite que la teoría sea contrastada para juzgar su consistencia lógica.

1.7.1 Definiciones de Modelo

De acuerdo a varios autores existen diferentes definiciones de modelo a continuación se detallan algunas de ellas:

a) "Es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real"¹⁸.

b) "Los modelos son el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos"¹⁹.

c) "El modelo es una representación simplificada de ciertos elementos administrativos, que pueden ayudar a comprender y resolver determinados problemas que se presenta dentro de la organización"²⁰.

d) "Modelo es una representación simbólica que muestra todos los factores pertinente en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación"²¹.

Los científicos tienen plena conciencia que el propósito fundamental y central del método científico es crear un modelo. Esta actividad pertenece a las ciencias cuantitativas y se toman como base para la toma de decisiones.

¹⁸ Robbins, Stephen. P., Comportamiento Organizacional. Pág. 25

¹⁹Starr, Martin K.. Managment, Pág. 26

²⁰ Koonnts/O`Doniel, Curso de Administración Moderna, 6 edición McGrawHill, México. Pág. 125

²¹ George Terrys & S. Franklin, Principios de Administración, décima edición. México 2003.

El concepto de modelo, cuando se analiza y compara con la historia ha ido desarrollando y construyendo diversidad de estos, construcción que obedece principalmente a cada área de estudios. Por tanto, la construcción de modelo ha venido evolucionando con el mismo hombre.

El modelo se convierte en una representación de la realidad, de acuerdo con el resultado dado o por darse, patrones, técnicas, procesos y todos aquellos elementos que son recopilados y observables, aplicados por personas ajenas al medio que se está investigando y buscan obtener un resultado o construir un modelo y diseñar una forma de hacer algo.

En conclusión, el modelo es una herramienta útil para evaluar la administración como tal y comprender que pueden hacer cambiar la eficacia en el trabajo administrativo, de un grupo de personas a otras.

1.7.2 Estructura del Modelo

“Una de las tareas de construcción de un modelo consiste en tratar de comprender la situación real y formular de manera hipotética los patrones lógicos de causa y efecto, que enlazan las variables controlables y a las variables no controlables. Existen dos técnicas muy utilizadas que son: la matemática y los métodos estadísticos, éstos se usan para probar lo significativo del modelo (adecuando su aplicación) y para pronosticar las variables no controlables”²².

En general, se usan técnicas para dar solución a funciones u objetivos. Es obvio que una clasificación semejante no exclusiva, pero es una buena regla de trabajo que sirve de ayuda para darle cierta perspectiva al tema de las estadísticas con relación a la investigación de operaciones.

²² Rivett, Patrick, Construcción de modelos para análisis de decisión, Limusa S.A., México 1983.
Pág. 53

Entonces se debe clasificar variables, y cuales se deben estimar o manipular en la toma de decisiones para hacer determinada estructura. Una de las estructuras generalizadas para la elaboración de un modelo puede diferir de una ciencia a otra, de un investigador, de un estudio, etc. El modelo en cuestión enlaza algunos de los conceptos presentados tentativamente.

1.7.3 Pasos para la Implementación del Modelo

Un modelo comprende el desarrollo de una serie de pasos para su correcta implementación los cuales se detallan a continuación:

a) Presentación

El modelo debe ser presentado a las máximas autoridades de la empresa con el propósito de dar a conocer, discutir y analizar su contenido, así como su importancia y validez.

b) Aprobación y autorización

Consiste en solicitar a las autoridades de la empresa la aprobación y autorización para implementar el modelo y realizar reuniones con todo el personal involucrado a fin de estudiar su contenido y la ejecución del mismo.

c) Reproducir y distribuir

Luego de su aprobación, se reproducirá y distribuirá a cada uno de los elementos encargados de las diferentes áreas o departamentos para efecto de esclarecer cualquier duda e inquietud.

d) Ejecución y seguimiento del modelo

La finalidad de esta fase es realizar todas las actividades propuestas en el modelo y monitorear su funcionamiento, realizando a la vez las acciones correctivas cuando se detecten problemas relacionados con la implementación del modelo.

1.7.4 Características del Modelo

Dentro de las características con las que cuentan los modelos, se describen a través de una evaluación del mismo:

a) Que represente un fenómeno económico real

Esto se refiere que debe ser necesariamente representativo, de un fenómeno que existe en la realidad económica, que se encuentre afectando positiva o negativamente el mercado.

b) Que la representación sea simplificada

Básicamente se busca con esta característica, que el modelo esté representado en una forma sintetizada.

c) Que se haga en términos matemáticos

Es decir, que represente valores absolutos de la realidad económica. Por otra parte estos datos deben de ser necesariamente objetivos.

d) Que el modelo sea representativo e ideal

Describe la parte teórica, mostrando sus referencias a la realidad. El modelo enlaza lo abstracto con lo concreto.

e) Que contenga aspectos organizativos

Es decir, que muestre resultados, que cuente con los recursos necesarios y el diseño de procesos.

1.7.5 Importancia del Modelo

La importancia de un modelo radica en la forma de ejemplificar lo que se quiere lograr para la elaboración, comercialización de un producto o brindar un servicio, de acuerdo a estudios, éste tuvo su apogeo durante la década de los setenta. También se fundamenta en dos ventajas, que guardan estrecha relación

entre si, pero que no son idénticas. La primera es el ahorro en la presentación y en la búsqueda. La segunda consiste en que los modelos permiten analizar y experimentar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se reprodujera el sistema y su ambiente real. La importancia radica en la forma de ejemplificar lo que se quiere lograr para la elaboración de un producto o brindar un servicio.

1.7.6 Tipos de Modelos

Se origina y se basa en el análisis de los investigadores de operaciones en base a su experiencia de aquellos con quienes está tratando dentro de las organizaciones y también de su propio entendimiento.

Modelo matemático

“Es el que hace factible el proceder a la optimización o minimización, utilizando expresiones numéricas que puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y el número de factores involucrados usados en problemas físicos, medibles en la administración tales como el inventario, materiales, producción, compras y ventas”²³.

Modelo Arbitrario

“Este modelo asocia a las empresas que comienzan, pequeñas y medianas, se caracterizan por el predominio de lo informal, la ausencia de normas y la falta de criterios definidos. Este modelo comprende al arquetipo “compromiso” apoyado en imágenes familiares donde se pretende que los empleados vean sus relaciones con la empresa en términos similares.

Modelo Objetivo

Este asocia a las empresas burocráticas, que se caracterizan por la existencia de criterios formales e impersonales, que son aplicados de manera uniforme, general y que articulan las relaciones sociales y las prácticas del recurso

²³ George Terrys & S. Franklin, Op. cit.

humano. Las normas aparecen en el manual de procedimientos de la empresa, evitando la arbitrariedad y discreción en la toma de decisiones”²⁴.

Modelo de Gestión

“Es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos elaborados por la organización.

Tales indicadores cualitativos y cuantitativos, son medidos por medio de índices confiables de desempeño gestionados por los cuadros de mando que garanticen un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema”²⁵.

Modelo Convencional

“Las empresas que integran este modelo se caracterizan por el control informal de los trabajadores tienen sobre las prácticas de gestión, adoptando un desempeño profesional, responsabilidad y autonomía individual que se rige por principios compartidos en la empresa.

Modelo Individualizado

Las empresas adoptan este modelo porque suelen estar inmersas en entornos dinámicos y complejos, por lo que definen sus estructuras organizativas flexibles concediendo la función de orientación estratégica y un desarrollo profesional individual”²⁶.

²⁴ Ariza montes José Antonio, Dirección y Administración Integrada. Págs. 366 - 367

²⁵ Serna, Humberto, Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones global S.A. 2000

²⁶ Id. / Idem

1.8 Concepto e Importancia de la aplicación del Crédito Mercantil

1.8.1 Conceptos de Crédito

Existen múltiples definiciones sobre crédito, a continuación se hará referencia a conceptos retomados por autores de economía y finanzas, ya que su aporte es bastante completo:

Según el autor John Stuart Mill, en su obra *Economía Política*, definió al crédito "como el permiso para usar el capital de otro".

Según el autor Joseph French Johnson, en su obra *El Dinero y la Circulación*, definió "El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro"²⁷.

"Para tener una apreciación abstracta del crédito como entidad, se debe fijar la atención en su origen latino: "creditum" significa confianza. En los diversos significados de la palabra "crédito", desde que fue aceptada en el lenguaje, durante el siglo XVI, confianza es su denominador común. Crédito sin confianza es inconcebible, Crédito es confianza; en negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes y servicios"²⁸.

"La apertura de crédito es aquel en virtud del cual un sujeto (acreedor), se obliga a poner a disposición de otro (deudor), una determinada cantidad de dinero, o bien a contraer durante ese tiempo, una obligación a su nombre; y, por otra parte, el deudor se obliga a restituir ese dinero o a pagar la obligación contratada, en el término pactado"²⁹.

²⁷ Ettinger Richard P. y Golieb, David E., *Créditos y cobranzas*, editorial Continental, año de 1996 Pág. 26

²⁸ Ib. / Ibid. Pág. 26

²⁹ Dávalos Mejía, Carlos Felipe "*Derecho bancario y contratos de crédito*" Tomo II editorial OXFORD, segunda edición. 2001. Pág. 712

Es importante analizar los siguientes aspectos importantes al momento de conceder un crédito a una persona:

Limitado: El crédito no es dinero, pero es casi dinero. El dinero es un medio de intercambio de aceptación virtualmente universal, por lo menos en el país de origen, pero el crédito es un medio de intercambio de aceptación limitado. No está a disposición de todos. Más aún, quienes lo tienen no pueden utilizarlo en todas partes. Pueden usarlo con libertad en algunos lugares, pero no en otros. Casi siempre existen límites para la cantidad de que pueden disponer, y esos límites pueden ser más grandes en algunos lugares que en otros.

Personal: El dinero es impersonal e inalterable. Un billete monetario cambia de la mano a la caja registradora, al banco y a otra mano, sin cambiar su carácter en forma alguna. El crédito es extremadamente personal, especial, único para el individuo involucrado en un momento particular.

Intangible: La palabra crédito se deriva del latín credere "creer". El crédito es credulidad. El cliente hace la promesa de pagar, y el comerciante cree en la promesa. Debido a que el cliente es una persona en la que se puede creer y se creen en su promesa de pago, el comerciante le permite que lleve mercancía sin recibir algo tangible a cambio.

Confianza: El hombre de negocios que extiende el crédito está expresando confianza en varias cosas diferentes:

- Confianza en que el cliente intenta pagar su compra
- Confianza en que el cliente puede pagarla
- Confianza en que no sucederá nada que le impida pagar entre este momento y el momento en que su adeudo se venza.
- Confianza general en el carácter y en la integridad del cliente³⁰.

³⁰ Seder John W., Crédito y Cobranzas, Séptima edición. Editorial Continental. Año de 1995. Pág.9 -10

También es necesario hacer referencia a los factores más relevantes que intervienen en la definición del crédito, siendo éstos:

“Transacción de crédito: Consiste en una cantidad de dinero, bienes y servicios, recibidos por el comprador o deudor a cambio de una promesa de pago en un tiempo especificado a futuro. La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal.

Crédito establecido o posición crediticia: Es la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador, o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador.

Instrumento de crédito: Se refiere a los documentos que respaldan una transacción formal de crédito³¹.

Después de haber enunciado los diferentes conceptos, elementos y factores de crédito, se ha considerado importante emitir la siguiente definición:

“Crédito es la transacción formal o informal de bienes, servicios y/o dinero que se dan entre comprador o deudor y vendedor o acreedor, basado en la confianza de pago futuro a un plazo determinado”.

1.8.2 Importancia del Crédito

El crédito mercantil juega un papel esencial en la economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos. Además de estos aspectos importantes se presentan los siguientes:

- a) Aumentos en los volúmenes de venta
- b) Facilidad en la adquisición de bienes y servicios con plazos adecuados para pagarlos.

³¹ Ettinger Richard P. y Golieb, David E. Op. cit., Pág. 27

- c) Incremento en la producción de bienes y servicios.
- d) Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socio-económicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos al contado.
- e) Creación de más fuentes de trabajo mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- f) Genera un incremento en las ventas y como consecuencia, mayor producción y nivel de empleo.
- g) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

El total de los créditos otorgados por una empresa constituye la cartera crediticia, la cual se define como los diferentes tipos de clientes que tienen una deuda con determinada institución, en un plazo y monto establecido. Para el manejo eficiente de la cartera crediticio es indispensable administrarla en base a políticas y normas de crédito.

1.8.3 Ventajas y Desventajas de Otorgar Crédito

Dentro del departamento de créditos se identifican las siguientes ventajas posibles al otorgar crédito a los solicitantes de éste:

- "Puede estimular a los clientes para que gasten más dinero y aumenten las ventas totales de la empresa.
- Puede estimular a los clientes para que compren artículos más costosos sobre los cuales es mayor la utilidad y aumentar así las ganancias del negocio con un porcentaje mayor que el aumento de las ventas.
- Es una forma de expresar amistad y confianza, de hacer del negocio un establecimiento agradable, y los clientes pueden responder con buena voluntad hacia el propietario, expresada en más compras.
- Puede permitir suavizar las fluctuaciones de día a día y de mes a mes en el negocio, y así reducir los costos.

- Hace que los cambios y devoluciones sean más fáciles de manejar (aunque también puede fomentarlo).
- Ayuda a la captación de nuevos segmentos de mercado.

Se identifican las siguientes desventajas posibles al otorgar crédito a los solicitantes de éste:

- Pérdidas, cuando el cliente deja de pagar
- Incremento en el capital de trabajo
- Disminución en las ventas de contado
- Fomenta el consumismo
- Incremento en costos (Administración de Crédito/Cobro)
- Devolución de productos no cancelados todavía
- Costos Financieros sobre capital Adicional³².

1.8.4 Funciones del Departamento de Créditos y Cobros

Dentro de las funciones a mencionar que debe llevar a cabo el departamento de créditos y cobros en una empresa, en el entendido que llevan una contabilidad formal, se pueden citar:

- "Información y documentación de los clientes
- Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes
- Asignación y seguimiento del límite de los clientes
- Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro
- Investigación y seguimiento de la evolución de los datos del sector
- Implantación y actualización del sistema informático del departamento
- Establecimiento de bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
- Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de cobros
- Recuperación de saldos vencidos
- Actualización de cartera (antigüedad de saldos)

³² Seder John W. Op. Cit. Pág. 22 , 33

- Comunicación constante con el departamento de ventas³³.

1.9 Normas de Crédito

“Están dirigidas a la capacidad financiera mínima que un cliente debe tener para ser aceptado como sujeto de crédito y la cantidad que por este concepto puede otorgársele”³⁴.

Las normas que deben considerarse al establecer un sistema de ventas a plazos son:

a) Decidir sobre una cantidad mínima.

Se debe establecer cuál es la cantidad mínima de venta al crédito, ya que se originan algunos costos adicionales en contabilidad y cobranza para la recuperación de la mercancía.

b) Determinar que cantidad mínima se aceptará como pago inicial. Es un porcentaje que depende del valor de la venta, o del tipo de mercadería, si es pequeña la cantidad inicial a pagar, hay mayores posibilidades que los compradores adquieran la mercadería, pero si es más grande el desembolso inicial, habrá menores ventas.

c) Decidir sobre los plazos máximos concedidos a los clientes, de acuerdo al tipo de prenda ofrecida.

d) Seleccionar la forma de pago que sea más ventajosa según la situación de la empresa. Esto se refiere a que se pueden determinar los plazos de créditos a: 30, 60, 90, 150, 180 días, etc.

³³ Reyes, Rafael Antonio, Portillo, Santos Ismael “Proceso administrativo del crédito y gestión legal del cobro”. Seminario 1997. Pág. 8

³⁴ Hernández, Reyna, Tesis: Propuesta de una guía para el eficaz otorgamiento, operacionalización y recuperación de los créditos mercantiles, en la pequeña empresa industrial del vestuario en el departamento de San Salvador. UFG 1992. Págs. 29- 31

1.10 Políticas de crédito

Las políticas crediticias de una empresa, son reglas que determinan la concesión, plazos, cobros, monto del crédito a los clientes, estableciéndose a través de los factores económicos y sociales, con el objeto de minimizar el riesgo en las cuentas incobrables.

Existen factores que intervienen en el establecimiento de las políticas de crédito, siendo las más utilizadas:

- a) La necesidad de crear una mayor fuente de ingresos a través de plazos de crédito, para hacerle frente a compromisos de corto plazo.
- b) La apertura de nuevos mercados
- c) Operar equilibradamente las ventas a crédito
- d) Necesidad de movilizar inventarios con productos de lenta rotación.
- e) Considerar los productos que tienden hacer obsoletos.
- f) Necesidad de movilizar inventarios con productos de lenta rotación
- g) Ventas que deben enfrentarse a una extremada competencia, de plazos de crédito, así como de precios.
- h) Incapacidad de oferta de productos, debido a una mayor demanda por parte de los clientes.
- i) Poca rentabilidad en ventas en ciertos productos.
- j) Productos de costos elevados.

Al analizar todos estos factores debe tenerse mucho cuidado al implantar políticas crediticias, ya que para cada empresa en particular son diferentes y necesarias, ya que una política definida es un patrón para el departamento de créditos y cobros que contribuyen agilizar aún más la toma de decisiones. A continuación se detallan algunas políticas de crédito:

1. Los límites de créditos serán determinados por el Gerente de créditos o en su defecto el encargado de créditos.
2. Los créditos serán respaldados por la letra de cambio.

3. Debe llevarse un registro por cada resolución del crédito.
4. Incrementar los límites de crédito a los clientes que hayan cancelado sus compromisos en el plazo establecido.

1.11 Fuentes de información del cliente

La información básica que presenta el cliente, cuando solicita el crédito a la empresa, es sumamente importante, por que se obtienen los datos necesarios referentes al carácter, reputación, experiencia de pagos, así como el comportamiento del cliente con sus proveedores. Por tanto la información básica del cliente debe ser confidencial.

1.11.1 Fuentes de información del crédito

Existe diversidad de fuentes de información, para investigar al solicitante de crédito, entre ellas se tienen:

1.11.2 Solicitud de crédito

La solicitud de crédito al consumidor puede hacerse en una entrevista personal, por correo, o por teléfono, de acuerdo con la política seguida por el almacén o empresa interesada. Cualquiera que sean los medios usados, el solicitante es requerido para dar mayor información básica para capacitar al acreedor y determinar si valdría la pena mayor información. Para la evaluación e información del cliente debe contener los siguientes datos:

- a) Nombre y/o razón social
- b) Dirección de la empresa
- c) Nombre del propietario de la empresa
- d) Dirección particular del propietario de la empresa
- e) Indicar a que actividad económica se dedica
- f) Teléfono
- g) Nombre y datos personales de los socios

- h) En caso de regirse por una Junta Directiva, nombre y datos personales de los integrantes, así como del vencimiento.
- i) Nombre del administrador o representante legal de la empresa
- j) Fecha de inscripción de la empresa en el registro de comercio
- k) Referencias comerciales y bancarias
- l) Seguros adquiridos, indicando el monto y cobertura de los mismos.
- m) Estados Financieros
- n) Otros (anexo de los activos fijos, cuando lo sea requerido)

1.11.3 Entrevista personal

El más común y por antiguo el método más satisfactorio para aceptar una solicitud de crédito es una entrevista personal con el propio solicitante. Casi siempre se requiere una entrevista cuando éste desea crédito renovado, una cuenta a plazo o un préstamo. El gerente de crédito en una pequeña organización, entrevista a todos personalmente, pero en una gran empresa delega la responsabilidad a sus ayudantes o entrevistadores adiestrados.

Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado, cómodo y placentero. La entrevista se evitaría dando al cliente la impresión de estar espiando sus asuntos particulares. Se mostrará al cliente la misma cortesía que la negociación espera manifiesten sus agentes de ventas; sobre todo se debe actuar con tacto. Las técnicas modernas para entrevistas incluyen un mínimo de preguntas sobre la teoría de que el solicitante, platicando libremente y con tranquilidad estará más dispuesto a dar una buena cuenta de sus situación, que si se le pide que conteste preguntas con respuestas cerradas de "sí" o "no".

Cuando se llena una solicitud, el entrevistador pide al solicitante que la revise, corrija y luego la firme. Los términos de crédito son establecidos generalmente en la forma, inmediatamente antes de la firma. Se hace una exposición oral de los términos de crédito casi al terminar la entrevista. Luego se

le dice al solicitante cómo y aproximadamente cuándo se le notificará la aprobación.

La principal ventaja de la entrevista personal sobre otros métodos de tomar una solicitud de crédito, es que el entrevistador tiene la oportunidad de juzgar al solicitante. Las impresiones de sinceridad, apariencia y personalidad de éste, pueden anotarse en clave en el formulario ó solicitud. Detalles imposibles de deducir en una solicitud escrita pueden ser revelados en una entrevista personal.

1.11.4 Referencias personales y bancarias

Del archivo del cliente o de la solicitud de crédito, se puede extraer el dato de las diferentes casas comerciales, así como de los bancos donde el cliente ha manejado créditos. Existen diferentes formas de adquirir información, solicitándolas personalmente, por correo o por teléfono este tipo de información permite conocer el manejo de los créditos otorgados por los proveedores, y ser utilizados con precaución. Los bancos son más confidenciales en proporcionar información por teléfono hay que enviar un carta solicitando el record crediticio de un cliente.

Al realizar un análisis de la información obtenida del registro confidencial del cliente, se puede dar cuenta el empresario o encargado de crédito y cobros, que ha ciertos proveedores les paga puntual y a otros no, demorando sus pagos a quienes no le cobran al vencimiento de la factura y cancela oportunamente a los más exigentes.

Uno de los problemas que podría tener una empresa es que algunos clientes de dudosa ética y reputación, obtienen créditos importantes de grandes empresas bien establecidas en el mercado con la finalidad de darlas como referencias, con el objeto de créditos de otros proveedores y luego desaparecer de forma inesperada.

1.11.5 Referencias obtenidas por agencias especializadas de crédito

Las oficinas de crédito llevan registro de las cuentas de los clientes de sus asociados (bancos, almacenes de prestigio, cajas de crédito, etc.) renovando dicha información constantemente, mantienen en sus registros un extensa base de datos de clientes, conteniendo informes sobre nombre del investigado o razón social, dirección, teléfono, figura jurídica, nómina de socios o directores de la empresa, antigüedad del negocio, actividad económica, capital y volumen de ventas, etc.

1.11.6 Informe del Vendedor

La función principal del representante de ventas es vender, pero además de cumplir con esa función y su responsabilidad, puede proporcionar datos de clientes nuevos al empresario o al departamento de créditos y cobros, así como del comportamiento de los clientes vigentes.

La solicitud de crédito, de ser posible debe tramitarse al vendedor, quien además obtendrá cualquier información adicional. El informe podrá contener: La opinión personal acerca de la capacidad del cliente, para responder a los compromisos adquiridos, actividad económica a que se dedica la empresa, que tipo de mercadería compra, así como del comportamiento y responsabilidad del cliente con sus proveedores.

1.12 Instrumentos del crédito

Son muy variados los tipos y características de instrumentos de crédito, que se han creado, en forma particular para tener un comprobante que el cliente cumplirá su promesa de pago. A continuación se presentan los siguientes instrumentos:

Letra de cambio: La letra de cambio es el instrumento privado por el cual ordena el librador a aquél contra quién o a cuyo cargo la dirige, que pague N suma comprendida en ella y, como todo acto que por ley o por estatuto está sujeto a ciertas formalidades para ser válido, no lo es en faltando alguna de ellas.

Aceptación Comercial: Es una letra girada por un vendedor contra un comprador para cubrir la compra de mercancías de este último, rogando al comprador pagar una cantidad especificada, a la orden del vendedor, en una fecha determinada. Cuando el comprador conviene en esas condiciones firmando su aceptación en el anverso de la letra, e indica el banco u otro lugar en el cuál se efectuará el pago a la fecha del vencimiento, la letra se convierte en un instrumento completo perfectamente negociable.

Pagaré: Este documento extendido con los requisitos que debe reunir un título negociable, es una promesa escrita incondicionalmente y firmada por el que la hace, de pagar cierta suma de dinero a la solicitud del tomador, a una fecha determinable, a la orden o al portador. Aunque el pagaré es un instrumento muy importante del crédito bancario, desempeña un papel muy secundario tratándose del crédito mercantil. Se utiliza extensamente en el comercio como instrumento básico de crédito. Es esencial en la venta mercantil a plazos³⁵.

Factura de crédito fiscal o comercial: Cuenta que detalla las mercancías compradas o vendidas. También se considera "la cuenta detallada que los factores dan a su principal con el costo de las mercaderías que compran y remiten a sus corresponsales. Así también es la cuenta que el vendedor entrega al comprador, detallando las mercaderías vendidas e indicando la naturaleza de cada una de ellas, calidad, cantidad, precio, etc."³⁶

"Los instrumentos descritos anteriormente, son importantes para las empresas que otorgan créditos, ya que necesitan documentos que respalden el

³⁵ Shultz, William j., Reinhardt Hedwig, "Crédito y Cobranzas", biblioteca de altos estudios comerciales editorial Hispano América. Impreso en México. Págs. 40 - 48

³⁶ Brand, Salvador Osvlado, "Diccionario de economía". Editorial jurídica salvadoreña. Pág. 212

producto que le entregan al cliente, ya que todo está basado en la confianza, es por ello que las empresas el documento que utilizan usualmente es el pagaré o la letra de cambio, la mayoría de veces es un documento firmado en blanco el cuál se tiene como garantía al acreedor de que el cliente hará efectivo el pago³⁷.

1.13 Los Cinco Elementos del Crédito

Según Lawrence Gitman en su libro "principios de administración financiera" explica las 5 C del crédito, siendo muy puntual en cada una, a continuación se enuncian:

Carácter (reputación y/o historial crediticio): El hombre capaz y honorable pagará su deuda, hallara alguna forma de pagar, a pesar de cualquier dificultad que pueda encontrar. Es el registro del cumplimiento de obligaciones anteriores del solicitante.

Capacidad o habilidad de pago: Esta es una prueba mucho más amplia e importante que el capital o garantía. La capacidad es una medida no sólo de los activos, sino también de las percepciones pasadas y del poder de percepción futuro, de la estabilidad y continuidad del empleo del individuo, del valor de su casa y de otros activos, si los hay, de sus ingresos externos y de los ingresos de su esposa y otros miembros de la familia (en otras palabras, una medida total de sus activos e ingresos, pasados, presentes y potenciales). El total se equilibra contra su pasivo y obligaciones hacia los que dependen de él, su acreedor hipotecario y sus demás acreedores.

Capital o capital contable neto: ¿Qué tanto tiene él en la forma de activo neto después de deducir el pasivo? ¿Qué tanto vale? Si vende todo y paga todas sus deudas, ¿Qué tanto le quedaría? La prueba del capital o del capital contable neto es una prueba muy apropiada para la mayoría de los prestatarios

³⁷ Fuente: Aporte personal

comerciales, pero no es muy útil en el caso de un minorista que trata con clientes individuales. Es la deuda relacionada con el capital del solicitante.

Colateral: La cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito. Cuanto mayor es la cantidad disponible de activos, mayor es la probabilidad de que una empresa recupere los fondos si el solicitante se atrasa con los pagos.

Condiciones: A diferencia de los otros cuatro criterios, todos los cuales se relacionan sólo con el individuo, estas comprenden las consideraciones de factores externos a él. ¿Existe la posibilidad de que sucesos económicos fuera de control puedan afectar su capacidad de pago? Puede ser una persona de buen carácter, con un buen puesto, con dinero en el banco y con un estilo de vida que demuestre honorabilidad, integridad y responsabilidad. Pero todo esto no significa nada si el negocio marcha mal, o si la economía del área depende de los factores fuera de control³⁸.

Mediante el empleo de estos cinco elementos se puede juzgar el riesgo del crédito, además permite realizar juicios acerca de los costos totales esperados resultantes de los créditos concedidos, estos se comparan posteriormente con los incrementos marginales en las ventas y se decidirá si se concede o no el crédito. Con esta información la empresa puede clasificar a sus clientes en clases o grupos de riesgo, apoyándose en la probabilidad de pérdida asociada a los niveles de ventas hechos a clientes, relacionando de esta forma las razones de pérdidas probables con el margen de utilidad bruta y así formular políticas de crédito para cada grupo de riesgo. La aplicación de este sistema tiende a asegurar que los clientes a crédito de la empresa pagarán, sin presionarlos, dentro de los términos establecidos de crédito.

³⁸ Gitman, Lawrence, J. "Principios de administración Financiera". México, 2003. Pág. 506.

1.14 Calificación del crédito

Es un método de selección de crédito que se utiliza comúnmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero. La calificación del crédito aplica ponderaciones derivadas estadísticamente a características financieras y de crédito clave para predecir si un solicitante de crédito pagará puntualmente el crédito solicitado. Dicho sencillamente, el procedimiento da como resultado una calificación que mide el poder crediticio global del solicitante, y la calificación sea para tomar la decisión de aceptar o rechazar el crédito del solicitante. El propósito de la calificación de crédito es tomar una decisión de crédito relativamente informada, rápida y sin costo, reconociendo que el costo de una sola decisión de calificación es pequeño. Sin embargo, si las deudas incobrables por calificaciones de crédito erróneas se incrementan, entonces se debe reevaluar el sistema de calificación.

Como ejemplo, las agencias de las oficinas de crédito reportan los historiales de crédito por medio de calificaciones, las cuales dan un indicio de los hábitos de pago de las personas. Algunas veces hay errores en los reportes de crédito. Se debe tratar de corregir esos errores. Las calificaciones de crédito dan a las instituciones de préstamo una pauta del riesgo relacionado con el préstamo de dinero. Es el nivel de posibilidad de recuperación que representa un crédito para una determinada institución, ya sea esta: una bancaria o comercial. La calificación hace que a la categoría de riesgo que tiene un cliente, este puede ser: A, B C, D ó E, Los cuales son controlados por la Superintendencia del Sistema Financiero.

A = Paga el crédito al día

B = Menos de 30 días

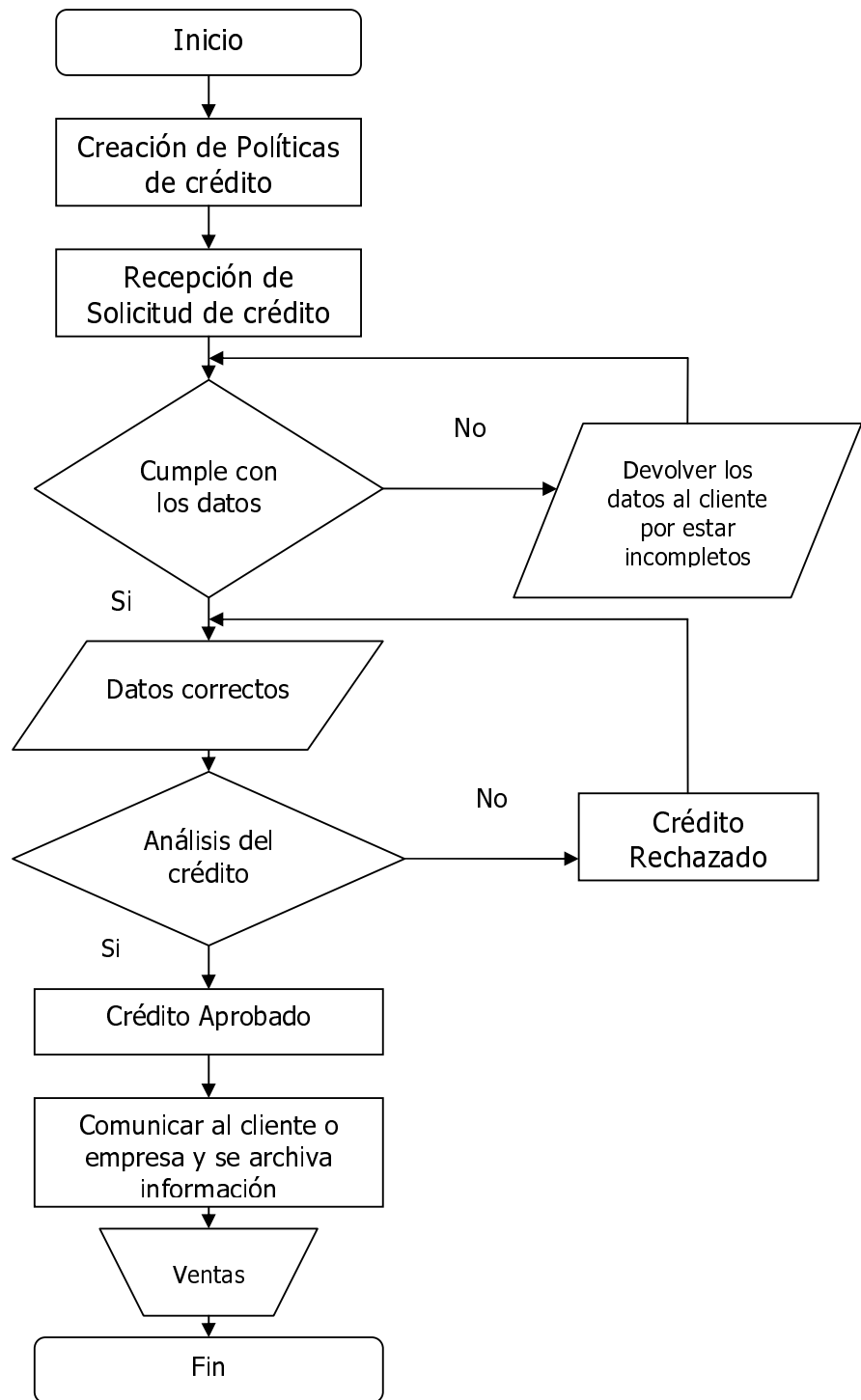
C = Más de 30 días (mora)

D = De difícil recuperación

E = Irrecuperable.

1.15 Flujograma del Proceso de Otorgamiento de Crédito.

A continuación se presentan los pasos necesarios para poder otorgar crédito a una persona, empresa o mayorista:



Fuente: ENTECA, Seminario de ventas. Créditos y Cobros ¡Un solo equipo! San Salvador, Julio de 1996. Pág. 8.

1.16 La Mora: Concepto

Es lógico fijar en el texto de la obligación (Crédito concedido a través de un pagaré o letra de cambio) la fecha en que la misma debe cumplirse. La fecha es un elemento esencialísimo de la obligación y llegada la fecha en que debe realizarse el pago la persona deudora y no cumplierse, se producirá un incumplimiento total de la obligación.

“Esta tardanza en realizar el pago puede producir efectos de distinta índole, limitados en ocasiones a los daños y perjuicios que pueda ocasionado la demora. La primera situación se presenta cuando se produce la tardanza en el cumplimiento de la obligación pero el acreedor no ha requerido al deudor para que realice el pago. Una vez que se produce tal requerimiento, o aunque éste no exista, cuando por disposición de la ley, o por las peculiaridades de la obligación, o por la voluntad de las partes no sea necesario llegar al requerimiento, se entra en una fase incumplimiento impropio, más peligrosa para el deudor, que se conoce con el nombre de mora”³⁹.

Por tanto, la mora puede definirse como: “El atraso culpable en el cumplimiento de una obligación que debido a su naturaleza o por virtud del requerimiento del acreedor debe ser ya satisfecha siempre que la tardanza no sea obstáculo para cumplirse después del vencimiento una suma de interés y utilidad para el acreedor. Es el incumplimiento del pago mensual dentro del plazo especificado en el crédito”⁴⁰.

De acuerdo con lo anterior, para que exista la mora requiere primeramente que se retrase el cumplimiento de la obligación, pero además es necesario que ese retraso sea culpable; es decir, debe existir culpa para que exista responsabilidad. Por ello debe existir culpa del deudor para que la mora se produzca.

³⁹ Zapico Medina, Ramón, “Créditos y Cobros”, editorial Minerva Books, Año 1967. Págs. 403-406

⁴⁰ Id. /Idem.

Finalmente para que exista la mora es necesario la interpelación del acreedor, salvo en los casos en que la obligación o la ley eliminan este requisito, o cuando de la naturaleza y circunstancias de la obligación resulte que la fecha fue motivo determinante para establecerla. Y el acreedor puede exigir el pago del crédito judicialmente o extrajudicialmente el cumplimiento de su obligación. Pueda darse el caso de no exista mora si no solamente un atraso en el pago, pero esto traerá como consecuencia la indemnización de los perjuicios que se hubiese originado por el atraso.

Porque para recobrar la mora requiere: Negociación, creatividad, arriesgar, agresividad, información, etc. Todos aquellos elementos que el deudor usó para convencer a la empresa que le diera crédito.

Negociar porque el deudor tiene el dinero de la empresa y el negocio no. El deudor no quiere pagar y a la empresa le urge. Creatividad porque incansablemente se debe buscar nuevos o diferentes métodos que produzcan resultados. Información y análisis para saber que tácticas usar. El nivel de agresividad en otorgar crédito, afecta el nivel del riesgo inherente.

1.16.1 Costo de la Mora

Para el departamento de créditos y cobros o para el encargado de cobranzas, es importante identificar y calcular el costo de la mora para que pueda desarrollar estrategias para sanearla, con un mínimo de pérdida. Conocer lo que cuesta estar administrando la mora, se esta conciente que cada día sin cobrar aumenta las pérdidas, entonces se puede tomar decisiones para cortar lo dañino. La mora no tiene rentabilidad sólo costos.

“La mora indica que hay falta de cumplimiento, una violación de promesa del deudor, que convierte el esfuerzo de venta que se hace, a un deterioro de los márgenes de rentabilidad que se esperaban. Aclarando, vender a plazos tiene un

costo adicional y cuando el cliente "extiende" su plazo, más allá de lo acordado, se lleva la ganancia que se pudo haber obtenido y posiblemente hasta el costo del inventario"⁴¹.

No se debe confundir los términos de "el recobro eficiente de la mora"; la mora y la eficiencia son términos contradictorios. La mora es un producto de deficiencia gerencial ya sea operativa, administrativa o estratégica. La mora deja de ser un activo y se vuelve un residuo dudoso.

1.16.2 Calculo de la Mora

El costo de la mora, se identifica en términos que pueden calcularse a continuación se tienen:

"El costo de capital: Este impacto es el más visible de todos y el más fácil de calcular. Mientras los clientes usan el capital de trabajo de la empresa, la organización tiene que pagar intereses por ese capital para seguir comprando y operando. Si una empresa no usa préstamos porque tiene fondos propios, siempre sufre el llamado "costo de oportunidad", que es el beneficio opcional que podría derivar de esos fondos si en vez de usarlos en cuentas por cobrar, los invirtiera en otras oportunidades.

Deterioro Inflacionario: Este costo es la disminución del poder adquisitivo que sufre el dinero en el transcurso del tiempo por las tendencias de los precios, a elevarse. Ese se puede ver claramente cuando se cobra no alcanza para pagar los precios del inventario que se quiere adquirir.

Costos administrativos: Teniendo los costos anteriores, se tiene el costo interno de los esfuerzos por rescatar lo que se esta por perder. El costo de fax, llamadas, visitas de cobradores, visitas de gerentes, correspondencia,

⁴¹ Id. / Idem

documentación, etc., que sirven para mantener la comunicación con el deudor, tienen impacto en la rentabilidad. Es decir, que todo el esfuerzo de comunicación y contacto con el deudor, hubiese sido menor y más productivo, antes de conceder el crédito.

Costo de oportunidad: Cuando la empresa usa sus propios fondos para mantener sus inventarios, pierde cualquier opción u oportunidad de rendimiento mientras su capital está en manos de deudores. Este "costo de oportunidad" aumenta con el retraso de la cobranza. Fondos que podrían estar rindiendo talvez a plazo fijo, están financiados con mora.

Presión en la liquidez de la empresa: Mientras los fondos de la mora no regresan a las manos de la empresa, para continuar operando se tienen que reponer el inventario, y estas nuevas compras ponen tremenda presión al bolsillo empresarial. Hay empresas que se terminan las líneas de crédito obtenidos de instituciones financieras, por sus políticas liberales de crédito⁴².

1.16.3 Opciones para Sanear la Mora

Con "sanear" significa: Limpiar, corregir. La mora no es para "administrarla eficientemente" o "manejarla", la mora es para eliminarla con el menos daño posible. Se debe determinar en que punto es mejor aceptar menos de lo que originalmente el deudor debía y hasta que punto se debe dejar de dedicarle más esfuerzo y recurso, y aceptar la pérdida, en ese punto, en vez de gastar más por no resignarse a que se fallo en la gestión de crédito.

El objetivo debe ser que al mismo tiempo que trata de recuperar del deudor, también se diseña opciones para cortar su costo diario. Ejemplo de algunas opciones, serían:

- Negociación, (hacer descuento)

⁴² Velásquez Mauricio, "Modernizando la función del crédito", Seminario impartido por PROCREDITO, Año 1997. Pág. 24.

- Vender deuda, descontada
- Agregarle el costo del retraso, incrementar plazo a cambio de refinanciar con garantías.
- Aceptar cheque con fecha futura
- Reposicionar mercadería
- Embargar sueldos, activos y cualquier fuente de ingresos que se pueda detectar.
- Acción legal

1.17 Administración de las Cuentas por Cobrar

Este período es el promedio de tiempo que pasa desde una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago. El período promedio de cobranza tiene dos partes: "La primera parte es el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobranza implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica la cobranza y el procesamiento de pagos"⁴³. El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión.

Alcanzar este objetivo comprende tres temas: 1) selección y normas de crédito, 2) términos y condiciones de crédito, y 3) supervisión del crédito.

1.17.1 Selección y Normas de Crédito

La selección del crédito supone la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir el crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad

⁴³ Gitman, Lawrence, J. "Principios de administración Financiera". Editorial Pearson, México, 2003. Pág. 505.

crediticia del cliente y compararla con las normas de crédito, los requisitos mínimos de la empresa para extenderle crédito a un cliente.

1.17.2 Términos y Condiciones de Crédito

Las condiciones de crédito son los términos de venta para clientes a los que la empresa ha extendido un crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado. Por ejemplo, condiciones de 2/10 a 30 netos significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del periodo de crédito o puede pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

1.17.3 Descuento por Pronto Pago

Como se ha indicado previamente, cuando se extiende un crédito, una prima o descuento es usualmente ofrecido a la casa compradora si el pago se hace dentro de diez días, u otro periodo específico después de la fecha del contrato. Un descuento así puede ser definido como una deducción del monto nominal de una cuenta cuando es pagada dentro de un periodo específico. El monto o tipo de descuento varía tanto como las condiciones de crédito extendido.

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera popular de alcanzar el objetivo de agilizar las cobranzas sin presionar a los clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen rápido. Agilizando las cobranzas, el descuento reduce la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo). Además, implementar un descuento por pronto pago debe reducir las deudas incobrables porque los clientes cancelan dentro del periodo, y deben incrementar el volumen

de ventas porque los clientes que reciben descuento pagan el producto a un precio más bajo, es importante que las empresas realicen un análisis de costo – beneficios para determinar si es rentable extender dicho descuento.

1.17.4 Periodo de descuento por pronto pago

Es el número de días del inicio del periodo de crédito durante el cual se puede aprovechar el descuento por pronto pago. Es difícil analizar el efecto neto de los cambios en este periodo por la naturaleza de las fuerzas implicadas. Por ejemplo, si una empresa incrementara 10 días su periodo de descuento por pronto pago (Si por ejemplo, una empresa cambia sus condiciones de crédito de 2/10 a 30 netos a 2/20 a 30 netos), se esperarían los cambios siguientes:

1. Se incrementarían las ventas, afectando positivamente la utilidad.
2. Se reducirían los gastos de deudas incobrables, afectando positivamente la utilidad.
3. Disminuiría la ganancia por unidad ya que más personas tomarían el descuento, afectando negativamente las utilidades.

La dificultad del administrador del negocio está en evaluar qué impacto tendría un incremento en el periodo de descuento por pronto pago sobre la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar.

1.17.5 Periodo de crédito

Los cambios en periodo de crédito, el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta que se vence el pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, incrementar el periodo de crédito de una empresa de 30 a 45 días netos debe incrementar las ventas, lo que afectaría positivamente las utilidades. Pero también se incrementaría tanto la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos de deudas incobrables, afectando negativamente las utilidades. El incremento en la inversión en las

cuentas por cobrar resultaría del incremento en las ventas y pagos generalmente más lentos, en promedio, que son el resultado del periodo de crédito más largo. El incremento en los gastos de deudas incobrables resulta del hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, más tiempo tiene una empresa para quebrar, pues sería incapaz de pagar sus deudas.

1.17.6 Supervisión del Crédito

El último aspecto que una empresa debe considerar en su administración de cuentas por cobrar es la supervisión del crédito, que es una revisión constante de las cuentas por cobrar de una empresa para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas del crédito. Si no están pagando puntualmente, la supervisión del crédito alertara a la empresa sobre el problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque alargan el periodo promedio de cobranza, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se citan frecuentemente para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobranza y la determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

1.17.7 Periodo promedio de cobranza

Es el número promedio de días en que las ventas a crédito están vigentes. El periodo promedio de cobranza tiene dos componentes: 1) El tiempo desde la venta hasta que el cliente coloca el pago en el correo, y 2) El tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago una vez que el cliente lo ha enviado. La fórmula para encontrar el periodo promedio de cobranza es:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$$

Suponiendo que el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza es constante, el periodo promedio de cobranza indica a la empresa, en promedio, cuánto paga sus cuentas el cliente.

De igual manera, permite a la empresa determinar si hay un problema general con las cuentas por cobrar. Por ejemplo, una empresa que tiene condiciones de crédito a 30 días netos esperaría que su periodo promedio de cobranza (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza) sea igual a alrededor de 30 días. Si el periodo real de cobranza rebasa con mucho los 30 días, la empresa debe revisar sus operaciones de crédito. Si el periodo promedio de cobranza de la empresa se incrementa con el tiempo, tiene razón para preocuparse respecto de la administración de las cuentas por cobrar. Un primer paso en el análisis del problema de las cuentas por cobrar es determinar la "antigüedad" de las cuentas por cobrar.

1.17.8 Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en el tiempo de origen. Por lo común, la división se hace mensualmente, durante 3 o 4 meses. El resultado es una tabla que indica los porcentajes del balance de cuentas por cobrar totales que han estado en circulación durante periodos especificados. Su propósito es permitir que la empresa localice con precisión los problemas.

Si una empresa con condiciones de 30 días netos tiene un periodo promedio de cobranza de 50 días (menos tiempo de recepción, procesamiento y cobranza), necesitara determinar la antigüedad de sus cuentas por cobrar. Si la mayoría de las cuentas tiene 2 meses, entonces la empresa tiene un problema general y debe revisar sus operaciones de cuentas por cobrar. Si la antigüedad muestra que la mayoría de las cuentas se cobra en alrededor de 35 días y algunas están muy atrasadas, entonces la empresas debe analizar y tratar de cobrar esas cuentas atrasadas especificas.

1.18 Técnicas populares de cobranza

Se emplea una gran cantidad de técnicas de cobranza, que van desde cartas hasta acción legal. Conforme una cuenta se hace más morosa, el esfuerzo de cobranza se hace más personal e intenso en el cuadro 2 se listan y describen brevemente las técnicas populares de cobranza en el orden que se sigue comúnmente en el proceso de cobranza:

Cuadro 3

Técnicas populares de cobranza ⁴⁴	
Técnica	Breve descripción
Cartas	Después de cierto número de días, la empresa envía una carta cortés en la que recuerda al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga dentro de cierto periodo después de que se ha enviado esta carta, se envía una segunda carta, más exigente.
Llamadas telefónicas	Si las cartas no tienen éxito, se puede hacer una llamada por teléfono al cliente para solicitar el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer un arreglo para extender el periodo de pago. Se puede usar una llamada del abogado del vendedor.
Visitas personales	Esta técnica es mucho más común al novel de crédito al consumidor, pero también la pueden emplear efectivamente los distribuidores industriales. Puede ser muy efectivo enviar a un vendedor local o a un cobrador a confrontar al cliente. El pago se puede hacer en el lugar.
Agencias de cobranza	Una empresa puede turnar las cuentas incobrables a una agencia de cobranza o a un abogado para su cobranza. Por lo común, las cuotas por este servicio son bastante altas; la empresa puede recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.
Acción legal	La acción legal es el paso más severo, una alternativa al uso de la agencia de cobranza. La acción legal directa no sólo es cara, sino que puede llevar al deudor a la bancarrota sin garantizar la recepción final de la cantidad vencida.

⁴⁴ Gitman, Lawrence, J. "Principios de administración Financiera". México, 2003. Pág. 514.

1.19 Generalidades del cobro

Al conceder un crédito a un individuo o empresa se considera como un permiso que la empresa da a determinados clientes para adquirir y por lo tanto disfrutar un producto o servicio de inmediato y pagarlo más adelante, es decir, una cuenta por cobrar.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se define al crédito como la obligación ineludible del cliente de cumplir con su compromiso, o lo que es pagar la deuda contraída a su vencimiento, convenida de antemano.

Desde el punto de vista simplista, el cliente tiene la obligación de pagar sus deudas y, por tanto, en cierto modo la función de cobro debe limitarse a aquellos clientes que no cumplen con dicha obligación.

La necesidad de cobro nace, en primer lugar de la naturaleza misma del cliente y de su apatía hacia el cumplimiento de las obligaciones contraídas, la cual le induce a aplazar el cumplimiento de su responsabilidad de pago de forma subconsciente. En segundo lugar, el cobro es necesario por cuanto la empresa no puede correr el riesgo de condicionar el cumplimiento de sus propias obligaciones hasta que los clientes decidan por si mismos reintegrar el importe de los créditos que les fueron concedidos, sino que la empresa debe agilizar por todos los medios el flujo de recuperación. En tercer lugar, el cobro es también necesario por cuanto la competencia entre las empresas por ofrecer cada vez un mejor servicio, productos, es cada vez mayor. Cada negocio busca obtener más clientes y para ello deben mejorar las facilidades de pago.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito. Cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo (La frecuencia de reinversión de su capital). El ciclo frecuente, difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas; éstas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa que tan grande sea el volumen

de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

Las cobranzas lentas afectan el volumen de ventas. Un deudor mercantil cuya cuenta esta sobregirada es improbable que haga nuevos pedidos a la firma acreedora, ni tendría el ánimo de hacerlo.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Muchos clientes detestan las cartas de apremio y pagan sus cuentas puntualmente, para evitarlas, aún cuando pueden hacer pagos atrasados a casas que son poco exigentes en sus procedimientos de cobranza. Una vez que el cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, esta listo para dejar cuentas futuras con la misma firma fuera de fechas vencidas. El objeto del departamento de crédito, sería informar a cada cliente que se espera su pago puntual, y que las cuentas sobregiradas no se permitirán sin hacer el esfuerzo para cobrarlas.

1.19.1 Cobros: Su importancia

Los cobros constituyen el fin de la operación de venta y su importancia radica en establecer un periodo o plazo de recuperación del efectivo, dado por un producto determinado con anterioridad. Es muy conocida la frase de que "ninguna venta está completa hasta que su cobro se ha efectuado"⁴⁵. "Las principales formas de cobrar en los distintos giros son:

a) Mediante el vendedor: Es el medio mas común y natural de cobro: La gestión hecha por los vendedores. Son ellos quienes efectúan la venta, y en la mayor parte de las empresas, son los encargados también de cobrar las cuentas.

⁴⁵ Díaz Armenteros, Jorge, "Estudios de créditos y cobros", 1ª. Edición, Banco Central de Reserva de El Salvador. Pág. 149 – 156.

Sin embargo, para que el resultado de su labor sea plenamente satisfactorio, los vendedores tienen que saber vender y cobrar. Tratar de que prosigan e intensifiquen sus gestiones en aquellos casos en los que el cobro luce difícil o problemático, para aliviar y ayudar en lo que sea posible el trabajo posterior que desde el departamento de créditos se verificará con el mismo fin: Lograr que el adeudo sea hecho efectivo.

b) Por correspondencia: Este tipo de gestión comprende tres aspectos principales el Estado de cuenta, la carta y el telegrama.

El Estado de cuenta puede remitirse bien por recomendación del vendedor o conforme a un sistema de cobros establecido por la firma, en el que se indique como primera gestión directa el envío de un Estado de cuenta. En el que se indique sutilmente al cliente que su adeudo está pendiente, e insinuándole claramente que gire o pague al vendedor en su próxima visita.

Inmediatamente, dentro de este tipo de gestiones se tiene la carta. Es la forma por excelencia de la gestión por correspondencia, y la más generalmente usada. Sirve como el inicio de un expediente, si por cualquier causa, o por no ser éste el sistema, no se hubiera remitido antes el estado de cuenta.

c) El telegrama: A éste se acude cuando se quiere dar un plazo perentorio o resolver un problema con rapidez. Psicológicamente, la amenaza por telegrama ejerce sobre el ánimo del cliente una gran impresión, y suele dar un carácter definitivo al asunto que se está tratando resolver.

d) Llamadas telefónicas: Mediante una llamada telefónica se establece contacto con el deudor, y la impresión que el mismo recibe al ser llamado desde la oficina principal no hay dudas que suele ofrecer óptimos resultados. Además, mediante ella se puede esgrimir al deudor toda clase de argumentos, refutar los pretextos que pueda tener el cliente, oponer razones serias para hacerle ver la conveniencia o

necesidad de que abone la cuenta pendiente, y en fin, utilizar el tacto suficiente, de acuerdo con las características del caso, las ventajas de la conversación para convencerlo y lograr de ese modo el pago de lo adeudado.

e) La ayuda del supervisor: Este tiene una mayor experiencia, y muchas oportunidades resulta totalmente desconocido para el deudor, y nadie ignora como influye este factor en una gestión de cobros. Es decir, la sola presencia de un desconocido suele inducir al comerciante a liquidar la cuenta. Por tanto, aunque deben ser casos de excepción, ya que no sería posible utilizar a supervisores en casos corrientes, por el tiempo que esto les tomaría, es necesario tener presente que se puede utilizar su ayuda como medio para cobrar una cuenta, máximo cuando la gestión ofrezca dificultades grandes o cuando el importe de la deuda sea considerable.

Finalmente, en el grupo de vías auxiliares se tiene la visita personal al establecimiento del comerciante o a la casa del cliente. Tanto en lo que concierne a la concesión del crédito como en lo que se refiere al cobro de una cuenta, la gestión debe ser directa mediante la visita es de enorme utilidad. A través de ella se puede utilizar argumentos y con mayor detenimiento que el vendedor; representa para el deudor tratar el caso con una persona que no conoce y con quien, por consiguiente, tiene menos confianza. Mediante adecuadas preguntas se puede conocer cuál es el estado actual del negocio, cuánto debe a otros acreedores, las perspectivas del negocio, y también se puede formar un juicio de la moral y habilidad del deudor y de su interés por pagar su cuenta.

f) Ejecutor Jurídico: Al agotar los naturales medios de cobro sin resultado alguno, se transfiere la cuenta a un ejecutor jurídico, si la misma ofrece posibilidades de ser cobrada por este conducto. Este es considerado como una vía de cobro valiosa, pues mediante su actuación legal toda la compañía siempre recupera una parte mayor o menor de cuentas que de otra forma habrían de pasarse a pérdidas por cuentas malas⁴⁶.

⁴⁶ Díaz Armenteros, Jorge, Op. Cit. Pág. 149 – 156.

1.19.2 Políticas de Cobro

“Son los procedimientos que establecen las empresas para cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de estas políticas se puede determinar de forma parcial haciendo una evaluación del nivel de estimación de cuentas incobrables. Estas determinan el tipo y alcance de las gestiones que se hagan para cobrar las cuentas vencidas.

La administración eficiente de este elemento estará dada por la habilidad que posea la empresa para determinar el nivel óptimo de gastos de cobro que hagan posible reducir las cuentas malas. Los resultados de contar con políticas eficaces de cobro pueden producir:

- Que la rotación de las cuentas por cobrar se acelere con la mejora reflejada en el efectivo de la empresa.
- Las deudas se mantienen en unas bases más soportables, lo que facilita el incremento de las oportunidades de ventas.
- El riesgo de pérdida por cierre de los negocios se reduce⁴⁷.

Si el ciclo de cobro es muy lento la inversión en cuentas por cobrar de la empresa aumentará lo cual no será beneficioso y en un futuro podrían incrementarse el valor de las cuentas malas. Las empresas necesitan conocer y mantener un control eficiente sobre los saldos de las cuentas por cobrar determinando si los mismos se están acumulando de forma excesiva.

1.19.3 Circuito de cobro

“Puede definirse como aquel tiempo que transcurre desde que se produce el suministro del producto, o servicio al cliente, hasta que se dispone de su importe⁴⁸.

⁴⁷ Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos. Cobros e Impagados, Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 1994, Pág. 44 - 52

⁴⁸ Id. / Idem.

Durante este período se producen, gradualmente, hechos que constituyen el proceso de cobro, los cuales se detallan los principales:

- Entrega del pedido:
Momento en que se efectúa la entrega al cliente.
- Fecha de factura:
Se debe evitar alargar la fecha de facturación.
- Fecha de vencimiento:
Tiempo que transcurre desde la fecha de entrega hasta el plazo acordado previamente.
- Instrumentos y medios de cobro:
En este aspecto se condicionará en gran medida la disponibilidad real del cobro.
- Fecha de cobro:
Cuando se trata de cobro en dinero efectivo, es donde finalizará el circuito de cobro.
- Fecha real de valor:
Este se da cuando se trata de otro medio de cobro distinto a los mencionados, el cual deberá esperar a la negociación del mismo más los días de abono y disponibilidad.

1.19.4 Control y Seguimiento del Cobro

“El control de los cobros debe ser sujeto de un seguimiento constante, desde la emisión de la factura hasta el día de su vencimiento; es decir, es preciso que se controle el plazo y monto establecidos para conocer el momento de su cobro”⁴⁹.

La etapa de seguimiento es aquella que busca lograr el objetivo definido en el proceso de créditos en discusión, la cual es el generar los mecanismos

⁴⁹ Id./ Idem

tendientes a prever situaciones de no pago. Cuando la empresa asume el riesgo de otorgar el crédito debe velar por este.

“Por esta razón, el seguimiento de los cobros y de los modelos de evaluación de la cartera crediticia es una necesidad y a la vez un deber de un departamento de riesgos de una empresa”⁵⁰.

Para poder efectuar el seguimiento del riesgo de crédito, el primer paso que debe dar la empresa es realizar el esfuerzo de construir un departamento de análisis que consolide la información histórica de créditos y préstamos, las solicitudes de crédito de los clientes, el comportamiento de pago de las operaciones, y los resultados de los diferentes modelos internos de riesgo.

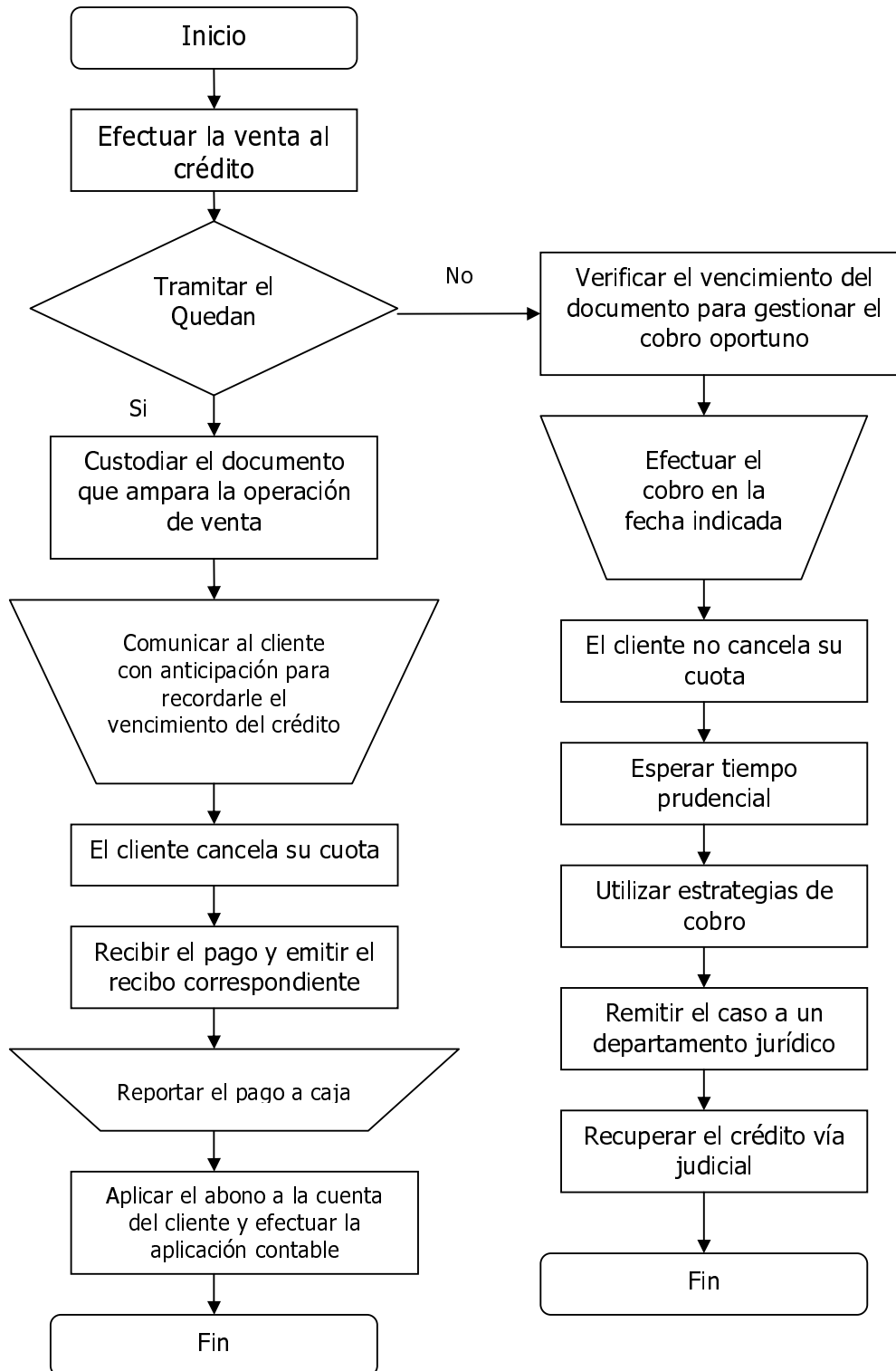
Una vez construido el departamento de análisis, se deben definir los informes que el departamento de cobros desea ver periódicamente, como pueden ser: descripción de las carteras de crédito, morosidad, pérdida esperada, funcionamiento de los modelos, todo ello a nivel de diferentes unidades del negocio.

El seguimiento de riesgo de cobro no es una tarea ni trivial ni rápida. Por eso, los empleados deberían tener una herramienta que le permita realizar este trabajo rigurosamente, y pueda tener simultáneamente una visión global y una visión detallada de todas las carteras de la entidad.

⁵⁰ Trias, Ramón, “Seguimiento del riesgo crédito, punto clave para las entidades financieras”
Sitio Web: http://www.financialtechmag.com/000_estructura/index.php?ntt=5060&vn=1&idb=76
(Consultada 29 de Diciembre de 2006)

1.19.5 Flujograma del Proceso de Cobro

A continuación se presenta los pasos necesarios para realizar el proceso de cobro en una empresa:



Fuente: ENTECA, Seminario de ventas. Créditos y Cobros ¡Un solo equipo! San Salvador, Julio de 1996. Pág. 14.

1.20 Concepto de Rentabilidad

“Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios: materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”⁵¹.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

La rentabilidad incluye las variables que más reflejan el éxito de las estrategias realizadas, desde el punto de vista de los productos (rentabilidad sobre capital y sobre activos), la eficiencia operativa, y la creación de valor (eficiencia del capital frente al riesgo del negocio).

1.20.1 ¿Por qué la Rentabilidad es tan Importante?

Durante los últimos 20 - 30 años el mundo ha experimentado una serie de cambios profundos, explicados en su gran mayoría por la palabra *globalización*. Esta globalización ha afectado prácticamente a todos los países, mercados, sectores, participantes; y ha afectado particularmente la conducta de los mercados financieros.

La globalización junto a las nuevas tecnologías e innovaciones, han permitido que los capitales se muevan de un lugar a otro casi sin restricciones ni

⁵¹ Sánchez Ballesta, Juan Pedro, "Análisis de Rentabilidad de la empresa", Año 2002.
Sitio Web: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta> (Consultada 30 Diciembre de 2006)

demoras. Sin mencionar todos los factores que pueden contribuir a atraer capitales en el corto plazo, la rentabilidad es uno de los elementos más evidentes para inducir capitales en el largo plazo. Por supuesto que se debe referir a la rentabilidad relacionada a un nivel de riesgo, o rentabilidad ajustada por riesgo.

Los mercados de capitales han permitido que casi cualquier individuo pueda buscar la mejor inversión de acuerdo a su mínimo retorno aceptado en relación al riesgo.

Este fenómeno ha hecho que incluso los Gobiernos, que anteriormente eran fuertes proveedores de fondos, re-definan su estrategia cuando se trata de apoyar a sectores no eficientes. Los subsidios y otras formas de apoyo financiero son difíciles de sostener en el largo plazo. Los recursos de los Gobiernos también se están transformando en capitales dispuestos a moverse a los lugares más eficientes.

1.20.2 Concepto de Rentabilidad Económica

“El índice de rentabilidad económica ha de medir el retorno que proporciona el negocio independientemente de cómo ha sido financiado éste”⁵². Según la opinión más extendida, “la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad”⁵³.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de

⁵² Bravo Orellana, Sergio, “Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera”, Material Didáctico N° 3 ESAN ediciones, Septiembre de 2003. Págs. 13-14

⁵³ Sánchez Ballesta, Juan Pedro, “Análisis de Rentabilidad de la empresa”, 2002
Sitio Web: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta> (Consultada 30 Diciembre de 2006)

los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

1.20.2.1 ¿Cómo se Calcula la Rentabilidad Económica?

“Para calcular el índice RSA (Retorno Sobre los Activos o por sus siglas en ingles, ROA) se necesita la utilidad operativa neta y el total de activos.

$$\text{ROA} = \text{utilidad operativa} / \text{total de activos}^{54}$$

“Por lo común, una empresa con un margen de utilidad neta bajo tiene una rotación de activos totales alta, lo cual da como resultado un rendimiento razonablemente bueno de activos totales. A menudo la situación es contraria”⁵⁵. Por ejemplo, un parámetro aceptable podría ser, el retorno económico de un proyecto, el cual determina la factibilidad del proyecto a partir de su operatividad, sin recurrir a los niveles de apalancamiento financiero. En términos metodológicos, el retorno económico resulta de evaluar el flujo operativo sin deuda contra la inversión total sin deuda.

1.20.3 Concepto de Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona RSA (Retorno del Capital o por siglas en ingles, ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. También, puede considerarse una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad

⁵⁴ Id./ Idem

⁵⁵ Gitman, Lawrence, J. “Principios de administración Financiera”. México, 2003. Pág. 65

económica, y teóricamente, según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar el interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

1.20.3.1 ¿Cómo se Calcula la Rentabilidad Financiera?

“Si la utilidad disponible para los accionistas (utilidad financiera neta) es suficiente para justificar la inversión inicial del accionista en el negocio (inversión del accionista o patrimonio). El índice que evalúa esta situación es el RSC (Retorno del Capital o ROE, por sus siglas en inglés).

En el caso del retorno financiero consideramos el flujo financiero como la utilidad neta con gastos financieros y la Inversión la relacionamos con el patrimonio. Con ello obtenemos el ROE, el riesgo asociado se calcula similar al caso anterior.

Para calcular el ROE se necesita la utilidad financiera neta y el patrimonio de los accionistas:

$$\text{ROE} = \text{utilidad financiera neta} / \text{patrimonio de los accionistas}^{56}$$

En el caso del retorno financiero consideramos el flujo financiero como la utilidad neta con gastos financieros y la Inversión la relacionamos con el patrimonio.

⁵⁶ Id./ Idem

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS, QUE CONTRIBUYA A MINIMIZAR LOS NIVELES DE MOROSIDAD E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

2. PRESENTACIÓN

El presente capítulo consta de tres apartados, en los cuales se detalla la metodología que se utilizó en la investigación. El primer apartado describe los objetivos, métodos y técnicas utilizadas en la investigación, así como también, los procedimientos de ejecución, detallando la determinación del universo y la muestra, la tabulación de los datos y el análisis e interpretación de la información.

En el segundo apartado se muestra los cuadros de tabulación sencilla, las gráficas de pastel y una explicación de las preguntas del cuestionario y el de la guía de entrevista.

Por último, se concluye sobre los cuestionarios para el contador, y sobre la guía de entrevistas aplicadas al propietario y/o gerente general de las empresas que comercializan electrodomésticos en el centro de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de la investigación de campo, es conocer los procedimientos y políticas utilizadas en la práctica del mediano empresario que comercializa electrodomésticos en cuanto al manejo de los créditos y si existe un departamento de créditos y cobros, con el propósito de diseñar un modelo que sea de utilidad para los empresarios, gerentes o contadores en esta área, por lo que a continuación se detallan los objetivos fijados.

2.1.1 Objetivo General

Obtener la información necesaria, respecto a las políticas y procedimientos que utilizan los medianos empresarios que comercializan electrodomésticos en el centro de Cojutepeque para la gestión de créditos y cobros.

2.1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar si las empresas que comercializan electrodomésticos en el centro de Cojutepeque cuentan con un manual o procesos de gestión de créditos y cobros.
- Conocer que medios de información (teléfono, visita personal, correo) utilizan para investigar al solicitante de crédito.
- Determinar cuales son los procedimientos de cobranzas que realizan para la recuperación de los créditos.

2.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

“La palabra metodología significa “el estudio de los métodos” y representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”¹, tomando en cuenta la relación entre la metodología y los objetivos de la investigación.

El desarrollo de la metodología de la investigación consta de elementos tales como: Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, unidades de análisis y tipo de investigación.

2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Métodos de Investigación

La investigación se divide en dos fases: Bibliográfica y de campo.

Para realizar la fase bibliográfica, se revisó la literatura relacionada con el tema investigado “Propuesta de un modelo de gestión de créditos y cobros que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en las medianas empresas comercializadoras de electrodomésticos del centro de Cojutepeque” , lo cual se realizó por medio de consultas a bibliotecas, libros y sitios web, que traten acerca de la administración de créditos, políticas de créditos, morosidad, rentabilidad, administración de las cuentas por cobrar, gestión de cobros.

En la fase de investigación de campo se entrevistaron a profesionales que conocen de los temas de gestión de créditos y cobros, a catedráticos que imparten asignaturas de análisis financiero, administración financiera y contabilidad, así

¹ Zorrilla A., Santiago. “Guía para elaborar la tesis”. Editorial McGrawHill, México Pág. 28

también, a propietarios de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, contadores o gerentes de dichas sucursales.

2.3.2 Técnicas de Investigación.

Para realizar la investigación de la gestión de créditos y cobros en los comerciales de electrodomésticos se procedió a recabar información a través de entrevistas y por medio de la observación directa, lo cual permitió tener un mayor conocimiento de cómo operan estos negocios, sus procedimientos y herramientas para otorgar créditos, como están estructurados internamente, todo aquellos aspectos que permitan dar respuestas al tema en estudio y que permitan llevar a cabo la propuesta del modelo de gestión de créditos y cobros para dicho sector.

2.3.3 Instrumentos de Investigación.

2.3.3.1 Cuestionarios.

Para el presente trabajo se utilizó como herramienta de investigación el cuestionario, que es el instrumento que sirve para recolectar la información y guiar el procedimiento de la investigación. Dicho cuestionario se estructuró con preguntas abiertas y cerradas y de opciones múltiples.

Las encuestas estuvieron dirigidas a los contadores de las comerciales de electrodomésticos que son objeto de estudio.

2.3.3.2 Entrevista Dirigida.

La cédula de entrevista: en la cual se le preguntó personalmente a los propietarios, gerentes y contadores encargados sobre la forma de administrar la cartera crediticia que tienen.

2.4 MARCO MUESTRAL

2.4.1 Unidades de Análisis

El presente trabajo está orientado a obtener información de las medianas empresas comercializadoras de electrodomésticos, sus propietarios y/o gerente y el contador.

2.4.2 Determinación de la Población y Muestra

2.4.2.1 Determinación de la Población

Para determinar la población se tomo en cuenta todas aquellas empresas comercializadoras de electrodomésticos del centro de Cojutepeque, que reúnan las características necesarias que dicta la investigación, la población será el 100 del universo sujeta a estudio.

La investigación fue dirigida a un universo finito representado por 14 empresas comercializadoras de electrodomésticos. (Ver Anexo 3)

2.4.2.2 Determinación Muestral

La muestra será igual a la población porque se tomaron en cuenta todas las unidades de análisis; Se realizó un censo.

2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será de tipo exploratorio, porque se examino el tema de una propuesta de un modelo de la gestión de créditos y cobros, que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad del sector antes mencionado, ya que otras universidades a nivel nacional no han profundizado mucho en el tema de gestión de créditos y cobros, por lo cuál, se ha

realizado una investigación exhaustiva respecto al tema en estudio para darle realce a dicho proyecto de tesis.

De igual forma se utilizó el método descriptivo, porque permitió especificar los aspectos importantes de cómo se lleva a cabo las actividades de otorgamiento de créditos de las comerciales de electrodomésticos del centro de Cojutepeque.

2.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la Investigación, que es el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación. Es experimental ya que se realizó una investigación del manejo y otorgamiento de créditos que se lleva actualmente en el negocio, y el análisis de los resultados para luego ser comparado con la propuesta del capítulo III.

2.7 RECOPIACION Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.7.1 Recolección de los Datos.

Para llevar a cabo la recopilación de información, se tomó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, en el cual se formularon preguntas cerradas y abiertas donde se mencionaron alternativas de respuestas.

2.7.2 Tratamiento de los Datos.

Para la presentación de los datos obtenidos a través de los cuestionarios y cédulas de entrevistas, se tabuló la información recolectada a través del programa de Excel, por medio de la herramienta informe de tablas y gráficos dinámicos, en la cual se obtuvo tanto la frecuencia como el porcentaje de participación respecto a la muestra de cada una de las interrogantes investigadas; dando como resultado, tablas y gráficos que resumen los resultados obtenidos.

2.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A través de las tablas y gráficas obtenidas de la tabulación, se analizó e interpretó la situación actual que presentan las comercializadoras de electrodomésticos en el manejo administrativo de su cartera crediticia.

2.9 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La delimitación de este documento esta contemplado en los siguientes aspectos:

La propuesta de un modelo de la gestión de créditos y cobros, está enfocado a los propietarios y/o gerentes de los negocios ubicados en el centro de Cojutepeque y las personas involucradas en la contabilidad del negocio.

El desarrollo del modelo de la gestión de créditos y cobros llegará hasta la fase del diseño. De igual forma, la implantación de dicho documento dependerá de los propietarios de las comerciales de electrodomésticos del centro de Cojutepeque

2.10 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Introducción

Como parte de la investigación de campo se pasaron encuestas y guías de entrevista a los diferentes negocios comercializadores de electrodomésticos en el centro de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

Con objeto de obtener información directamente de las fuentes de información acerca de:

- Información de sus ventas al crédito ya sea a consumidores finales, mayoristas, empresas.
- Herramientas utilizadas al momento de otorgar un crédito (por ejemplo: llenar la solicitud, garantías, referencias personales, bancarias, comprobante de ingresos, certificado del seguro, etc.).
- Si realizan un análisis exhaustivo del cliente antes de aprobar el crédito.
- Conocer los plazos de cobro que estos negocios tienen para con sus clientes.
- Determinar el porcentaje de cuentas incobrables que estas empresas tienen por parte de los clientes.
- Que estrategias de cobro utilizan para recuperar el efectivo.

Se presentan a continuación, los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas:

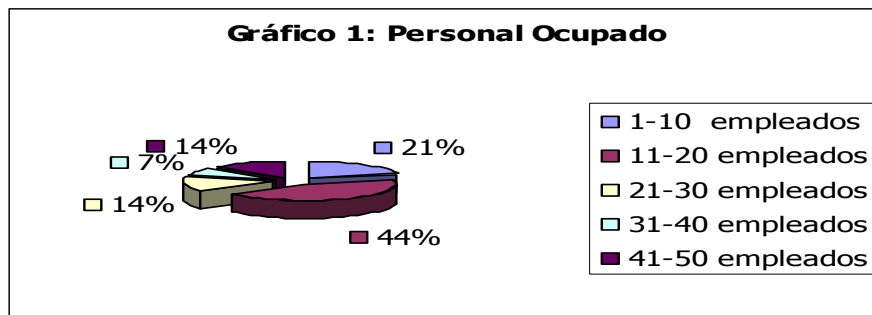
2.10.1 Resultados y Análisis de los Datos Obtenidos de las encuestas realizadas a los contadores de las comercializadores de electrodomésticos en el centro de Cojutepeque.

1. ¿A cuánto asciende el personal de la empresa?

Objetivo: Verificar el número de empleados de cada una de las unidades de análisis y con ello poder clasificarla en cuanto al tamaño de la misma.

Tabla 1: Empleados de la empresa

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 1-10 empleados	3	21
b) 11-20 empleados	6	44
c) 21-30 empleados	2	14
d) 31-40 empleados	1	7
e) 41-50 empleados	2	14
Total	14	100



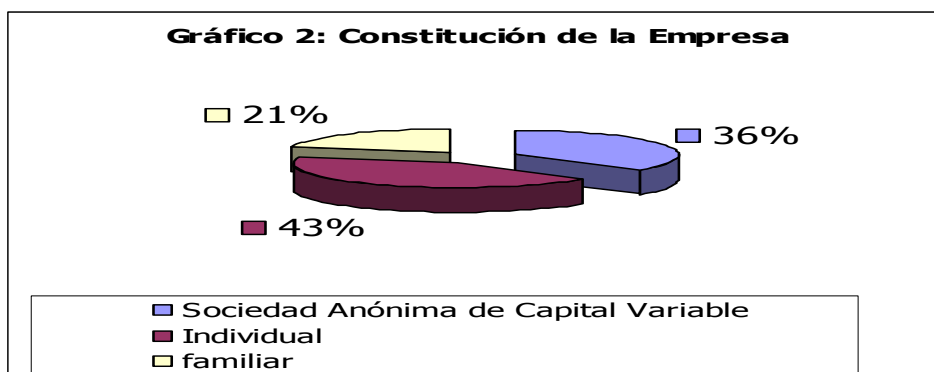
Comentario: De los resultados obtenidos se verificó que un 44% de las empresas investigadas se encuentran en el rango de 11-20 empleados laborando, un 21% refleja que estas empresas tienen laborando un rango de 1-10 empleados, un 14% la cantidad de empleados se encuentra en el rango de 21-30 empleados, considerando que estas empresas tienen más sucursales a nivel nacional, un 14% se encuentra en el rango de 41-50 empleados contratados por sucursal. Es por ello que genera empleos a las clases sociales con menos posibilidades de preparación académica. En la teoría de la clasificación de la mediana empresa muchas instituciones como FUSADES, BCR, entre otras, establecen que los medianos empresarios tienen rangos de 20 a 49 empleados trabajando, pero en la realidad no aplica para empresas del sector comercio, es una cantidad menor a menos que estos empresarios tengan sucursales en otros departamentos del país.

2. ¿Cual es la forma de constitución de la empresa?

Objetivo: Determinar cual es la forma de constitución que prevalece en la actualidad.

Tabla 2: Constitución de la Empresa

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Sociedad Anónima de Capital Variable	5	36
b) Individual	6	43
c) familiar	3	21
d) Sociedad anónima	0	0
e) Sociedad en comandita	0	0
f) Sociedad colectiva	0	0
g) Cooperativa	0	0
Total	14	100



Comentario: De las 14 empresas investigadas, el 43%, corresponden a los empresarios que operan de forma individual, recalcando que estos empresarios han tratado de constituirse legalmente como sociedad anónima pero el proceso para llevarlo a cabo es tardado por parte de las instituciones del Estado que llevan a cabo la recopilación, verificación y aceptación de los documentos y formularios exigidos; el 36% operan como Sociedad Anónima de capital variable, un 21% su operación es de tipo familiar.

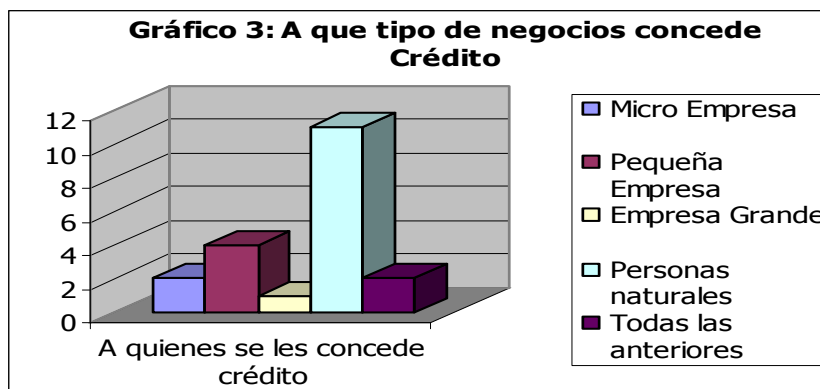
Al Estado no le es beneficioso que la mayoría de medianos empresarios operen de forma individual, captan menores ingresos, la declaración de sus impuestos y el porcentaje de renta es menor que si fuese una empresa constituida.

3. ¿Su negocio concede crédito a?

Objetivo: Señalar a que sectores se les otorga crédito y cuales de esos sectores tiene mayor atención por parte de las empresas que comercializan electrodomésticos.

Tabla 3: A quienes se les concede Crédito

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Micro empresa	2	10
b) Pequeña empresa	4	20
c) Empresa grande	1	5
d) Personas naturales	11	55
e) Todas las anteriores	2	10
Total	20	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

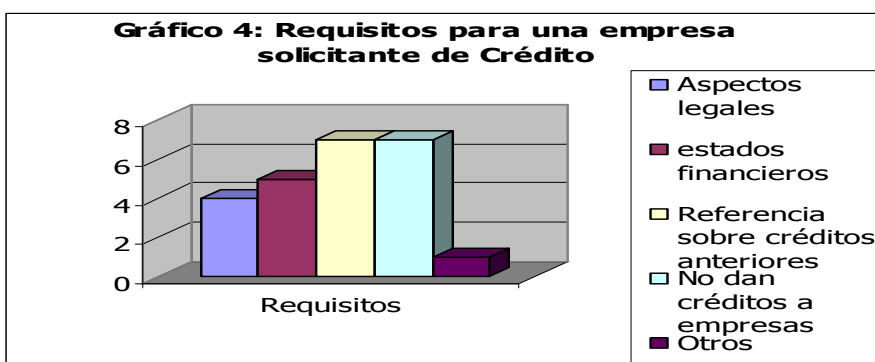
Comentario: Del número de empresas investigadas que se dedican a comercializar electrodomésticos, el 55% establece que otorga créditos a personas naturales; porque la tasa de interés a asignar es mayor, así como los intereses que se agregan al artículo adquirido en caso de mora; pero de igual forma se necesita más atención en el proceso de recuperación del efectivo (cuentas por cobrar), es decir, la persona cumpla con su promesa de pago; la sumatoria de los encuestados que manifiestan que se tiene menos riesgo dar créditos a micro, pequeñas o grandes empresas es igual a un porcentaje del 35%; ellos consideran que las empresas tienen una mayor responsabilidad al solicitar un crédito, las garantías crediticias o bancarias son comprobables, la legalidad de su existencia como empresa.

4. ¿Si el aspirante de crédito es una empresa, que requisitos e información solicita?

Objetivo: Determinar aquellos documentos que las comercializadoras de electrodomésticos exigen a las empresas que solicitan un crédito.

Tabla 4: Requisitos que una Empresa debe presentar

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
Aspectos legales de la empresa	4	17
Estados Financieros recientes	5	21
Referencia sobre créditos anteriores	7	29
No dan créditos a empresas	7	29
Otros	1	4
Total	24	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

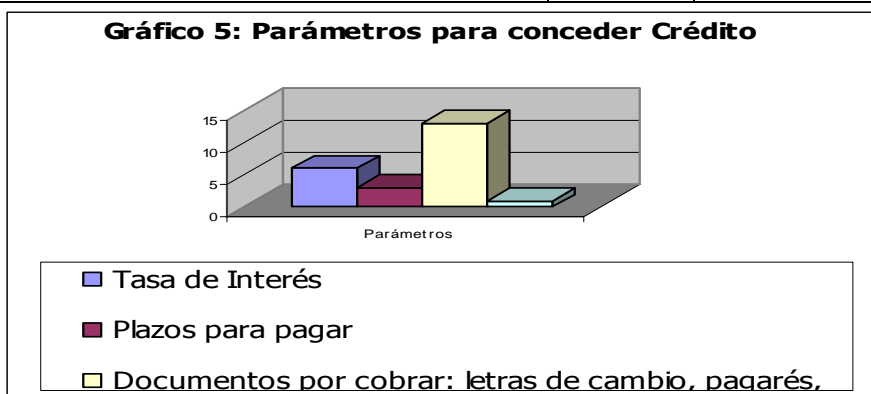
Comentario: Del total de empresas investigadas, el 29% de encuestados opinan que dentro de los documentos a exigir a las empresas que solicitan crédito son: estados financieros, lo cuál permite analizar y determinar la rentabilidad, liquidez, capacidad de pago de la empresa con sus proveedores y acreedores; un 29% opina que también es importante la referencia de créditos anteriores y que la empresa tenga documentos legales que la respalden, el fin es investigar los créditos solicitados a los bancos, comerciales, cajas de crédito, que permitan comprobar e indagar que esa empresa es sujeta de crédito y que cumple sus contratos. Otro porcentaje del 21% de los encuestados, no da créditos a empresas porque es lenta la recuperación de efectivo, los plazos son mayores a 30 días, porque implica mayor proceso de análisis de la información de la empresa, aplicación de una tasa de interés menor, pero a la vez es una desventaja porque no enfocan sus esfuerzos en mejorar sus herramientas de crédito y cobro internas para cubrir ese sector del mercado.

5. ¿Tipo de documentos que posee la empresa como respaldo de sus cuentas por cobrar?

Objetivo: Identificar las garantías o documentos que posee la empresa como respaldo legal de sus cuentas por cobrar y de esa forma conocer el grado de riesgo que posee el sector en estudio.

Tabla 5: Documentos que respaldan las Cuentas por Cobrar.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Tasa de interés	6	26
b) Plazos para pagar	3	13
c) Documentos por cobrar: letras de cambio, pagarés, garantías.	13	57
d) Otros	1	4
Total	23	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: De los datos presentados en el cuadro, la mayoría de las empresas encuestadas (57%), opinan que los documentos que solicitan son la letra de cambio, pagarés, garantías que amparan la deuda que tiene el cliente con la institución; así mismo, una minoría del 26%, manifiesta contar con el respaldo de la tasa de interés, es decir, si el cliente se atrasa o cae en mora los intereses se le acumulan desde un 5% a un 10% mensual; en el ítem de otros, los encuestados opinan que es importante conocer si la persona tiene casa propia, cuenta con ingresos mensuales e investigar la capacidad de pago en establecimientos donde hubiese solicitado crédito. La empresa necesita de documentos que respalden el producto que le entregan al cliente, ya que todo esta basado en un acto de confianza.

6. ¿Cuenta la empresa con políticas para el otorgamiento de créditos?

Objetivo: Comprobar si la mediana empresa que comercializa electrodomésticos posee políticas para el otorgamiento de créditos.

Tabla 6: Políticas para Otorgar Créditos

Categorías	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa (%)
a) Si	14	100
b) No	0	0
Total	14	100



Comentario: Según los datos que se presentan en el cuadro, las empresas que comercializan electrodomésticos tienen políticas para conceder créditos, esto está representado por el 100%; a lo cual, es importante señalar que esas políticas no son constantemente actualizadas, redactadas en un documento o manual que puedan verificar los empleados, tampoco realizan modificaciones, realmente esas políticas se basan en la experiencia del propietario a través o del gerente encargado de la sucursal.

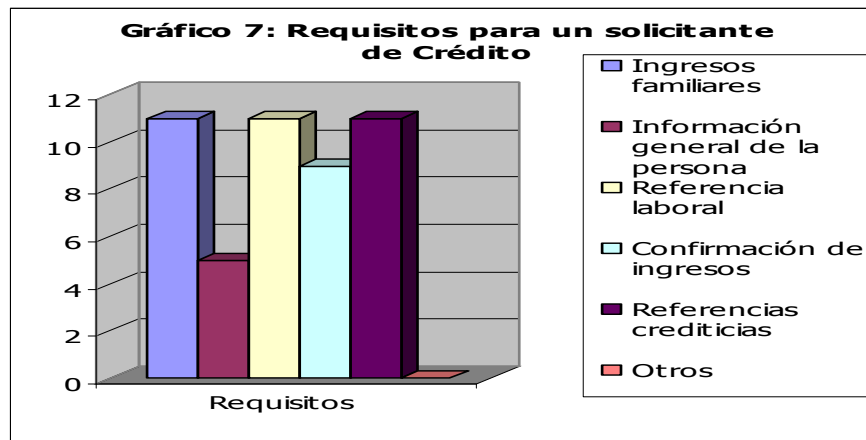
En el capítulo I, se determinó que las políticas de crédito en una empresa, son las reglas que determinan la concesión, plazos, cobros, monto del crédito a los clientes, con el objeto de minimizar el riesgo de tener cuentas incobrables. Por tanto el gerente o propietario debe respaldar el crédito con los documentos anteriormente mencionados.

7. ¿A su criterio que requisitos son indispensables para analizar y decidir sobre conceder un crédito a una persona?

Objetivo: Verificar los requisitos más estudiados o analizados por estas empresas para aprobar o rechazar un crédito.

Tabla 7: Requisitos para Decidir y Conceder un Crédito

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
Ingresos familiares	11	23
Información general de la persona	5	11
Referencia laboral	11	23
Confirmación de ingresos	9	20
Referencias crediticias	11	23
Otros	0	
Total	47	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

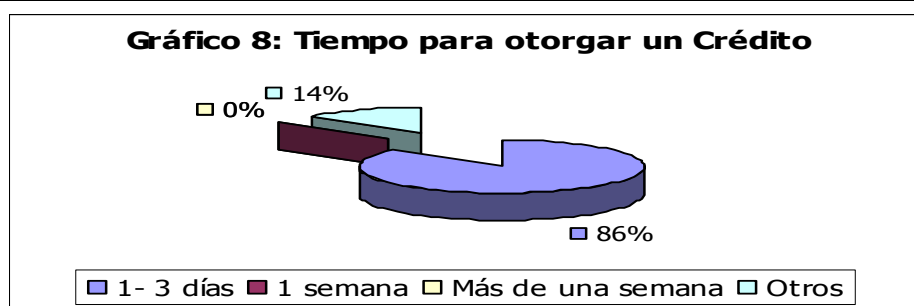
Comentario: El 69% de las empresas investigadas, confirmó que los requisitos más esenciales que se toman en consideración para aprobar un crédito son los (ingresos familiares, las referencias laborales y crediticias), en segunda instancia esta confirmación de los ingresos y la información general de la persona debe ser investigada en los bancos, comerciales donde haya sido sujeto de crédito, cajas de crédito; una herramienta muy utilizada para investigar a una persona es la consulta por teléfono a otras comerciales, bancos, entre otros, para conocer la capacidad de pago y record crediticio (excelente, bueno o regular); la minoría de los encuestados verifican y comprueban los ingresos mensuales de la persona que le permitan hacer frente a sus obligaciones.

8. ¿Qué tiempo requiere la empresa para analizar y decidir el otorgamiento o denegación del crédito?

Objetivo: Determinar el número de días que se tardan estas empresas en el otorgamiento o denegación del crédito.

Tabla 8: Tiempo para Analizar y Decidir un Crédito

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 1- 3 días	12	86
b) 1 semana	0	0
c) Más de una semana	0	0
d) Otros	2	14
Total	14	100



Comentario: Del total de empresas encuestadas, reflejan una mayor inclinación por el rango de 1-3 días para aceptar o rechazar un crédito. Una minoría en el ítem de otros opinan que solo necesita de 4 a 6 horas para dar una respuesta para aceptar o rechazar un crédito y poder despachar la mercadería, usualmente esas empresas que tardan uno o dos días toman el modelo de las empresas grandes que investigan a sus clientes al momento que este llena los datos personales y mientras procesan los documentos (pagaré, letra de cambio, contrato) preparan el producto a despachar, realizan el proceso de investigación con bancos, comerciales, cajas de crédito, familiares.

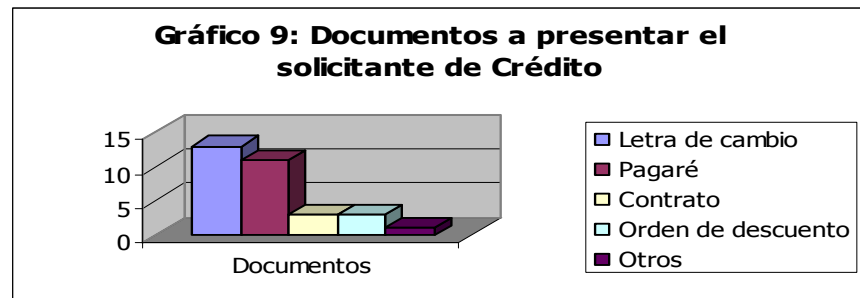
En la práctica una parte de estos medianos empresarios que comercializan electrodomésticos comenten el error de despachar el producto cuando el cliente ofrece y se hace el pago de una prima por el electrodoméstico o mueble y dejan de lado el proceso de investigación de la persona, lo cual permitiría tener información confiable y certera que ese cliente califica para obtener crédito. Y no caer en la mala gestión de créditos, además de la incertidumbre de no poder recuperar el efectivo restante.

9. ¿Qué tipo de garantía debe presentar la empresa o la persona que solicita el crédito?

Objetivo: Establecer los documentos que utiliza la mediana empresa que comercializa electrodomésticos para respaldar los créditos concedidos.

Tabla 9: Tipo de Garantías a Presentar

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
Letra de cambio	13	42
Pagaré	11	35
Contrato	3	10
Orden de descuento	3	10
Otros	1	3
Total	31	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

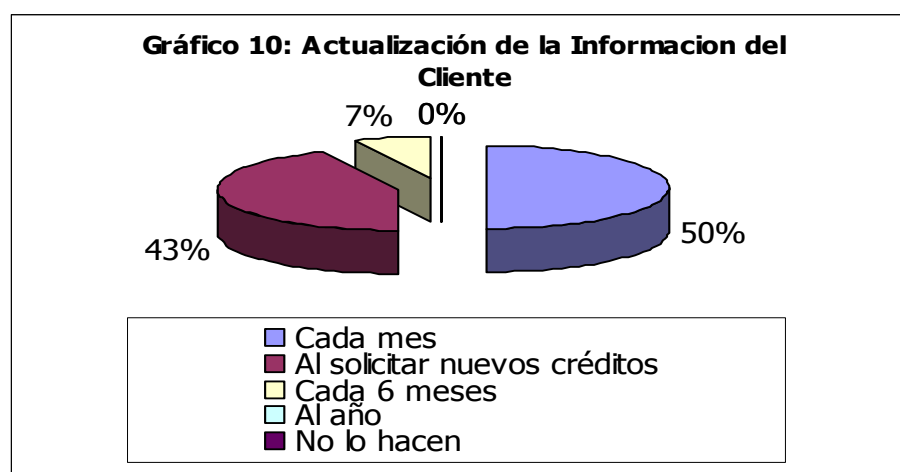
Comentario: La mayoría de los encuestados, manifiestan que respaldan el crédito con documentos como la letra de cambio (42%) y el pagaré (35%) en la cual determinan una tasa de interés según el mueble o electrodoméstico a comprar en un plazo estipulado, si en caso el cliente se atrasa en sus pagos le suman un porcentaje considerable de mora e interés por mes (5%); Otra cantidad de los encuestados opinan que también utiliza las ordenes de descuento (10%) o contratos (10%), si el cliente accede y se llega a un acuerdo de realizar los descuentos del salario, de igual manera en el ítem de otros los encuestados opinan, que si el crédito es para empresas se les pide hipotecas de la empresa en base al monto del producto adquirido.

10. ¿Con que frecuencia de tiempo se actualiza la información sobre los clientes?

Objetivo: Determinar si las empresas que comercializan electrodomésticos llevan un control o record actualizados de los clientes que solicitan crédito.

Tabla 10: Tiempo de actualización de los Clientes

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Cada mes	7	50
b) Al solicitar nuevos créditos	6	43
c) Cada 6 meses	1	7
d) Al año	0	0
e) No lo hacen	0	0
Total	14	100



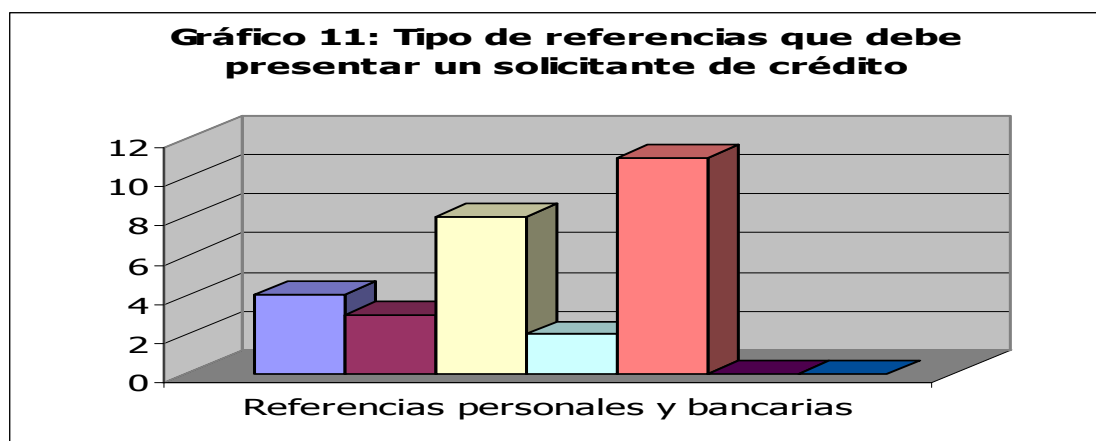
Comentario: Como se observa en el cuadro los encuestados, en un 50% opinan que se actualiza la información del cliente mensualmente, como una forma de renovar la base de datos o tarjetas individuales de los clientes, ya que permite verificar el record del cliente, es decir, su comportamiento de pago, (si es puntualidad o no), anticipación de las fechas de pago, si existe atrasos en los pagos (mora), todo aquello que permita un control del crédito y cobro, que con lleve la agilización en la recuperación del efectivo en el plazo de tiempo acordado; otro porcentaje importante del 43% opina que la actualización de la información del cliente se realiza cuando este vuelve a solicitar un crédito, ya que los periodos para que una persona vuelva a solicitar un crédito no son predecibles, son variantes y puede darse el caso que solo se realiza una vez la compra de un electrodoméstico o mueble.

11. ¿Qué medio de investigación utiliza para la captura de los datos del cliente?

Objetivo: Definir que medios de investigación utiliza la mediana empresa para investigar al cliente.

Tabla 11: Medios de Investigación para recopilar los datos del Cliente.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Referencias Comerciales	4	14
b) Entrevista Personal	3	11
c) Entrevista personal y Referencias personales	8	29
d) Registro crediticios del solicitante y referencias personales	2	7
e) Entrevista Personal, Registros Crediticios del solicitante y Referencias Comerciales y Bancarias.	11	39
f) Procrédito, DICOM	0	0
g) Otros	0	0
Total	28	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

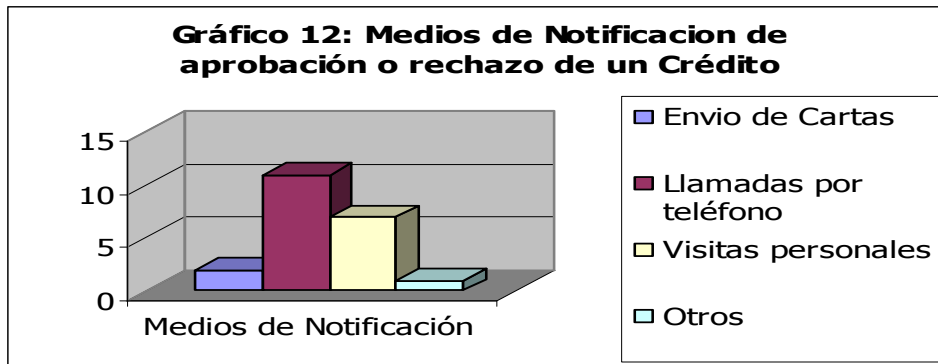
Comentario: De acuerdo a la investigación realizada el 39% opinan que es necesario contar con la entrevista personal, investigar los registros crediticios, las referencias personales y bancarias son importantes cuando una persona o empresa solicita un crédito. Es de recalcar que dichas empresas que comercializan electrodomésticos no usan los medios como DICOM, TRANSUNION, PROCRÉDITO, SINACOFI y DATABUSINESS para obtener la información actualizada de una persona, la mayoría de los encuestados no están registrados en las instituciones antes mencionadas. Los ítems restantes dentro del cuadro son una combinación de entrevista personal, referencias personales y bancarias.

12. ¿Qué medios de información utiliza para la notificación de aprobación o rechazo de una solicitud de crédito?

Objetivo: Señalar los medios que utiliza la mediana empresa para comunicar al cliente la aprobación o rechazo de la solicitud de un crédito.

Tabla 12: Medios para notificar la aprobación o rechazo de un Crédito.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Envíos de cartas	2	10
b) Llamadas por teléfono	11	52
c) Visitas personales	7	33
d) Otros	1	5
Total	21	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

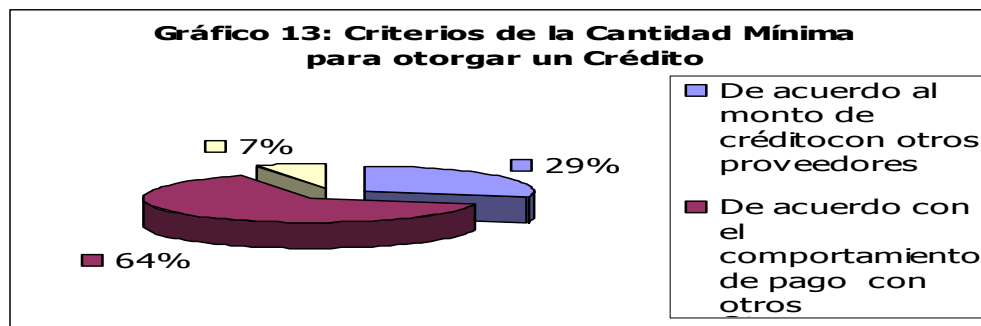
Comentario: Del total de empresas encuestadas, el 52% utiliza las llamadas por teléfono para notificar la aprobación o rechazo de un crédito, siendo este el medio más factible y ágil para comunicarse con una persona solicitante de crédito. Un 33%, expresa que hace uso de las visitas personales, para notificar que el crédito fue aprobado o rechazado y también le sirve al supervisor de cobro para conocer si la persona tiene casa propia, si es posible entrevistar a los vecinos, verificar las condiciones en que vive la persona. Un porcentaje del 10% envía correspondencia por escrito como una forma de mantener informado al cliente si su crédito es aceptado y una explicación de su saldo actual, de las cuotas de pago, el monto a que asciende su deuda.

13. ¿Qué criterios utiliza para determinar la cantidad mínima a otorgar al solicitante de crédito?

Objetivo: Definir los criterios que utilizan los medianos empresarios que comercializan electrodomésticos para conceder créditos a los solicitantes.

Tabla 13: Cantidad Mínima a Otorgar al Solicitante de Crédito.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) De acuerdo al monto de crédito con otros proveedores.	4	29
b) De acuerdo con el comportamiento de pago con otros proveedores.	9	64
c) Otros	1	7
Total	14	100



Comentario: Del total de empresas, el 64% de los encuestados manifestó que uno de los criterios más utilizados en las comerciales de electrodomésticos y que sirve para saber si una persona es sujeto de crédito o no, es cuando se investiga por medio de una llamada telefónica como fue el comportamiento de pago con la competencia y si cumplió los plazos de pago, el record crediticio, como se califica el comportamiento de pago de la persona: A, B, C ó E.

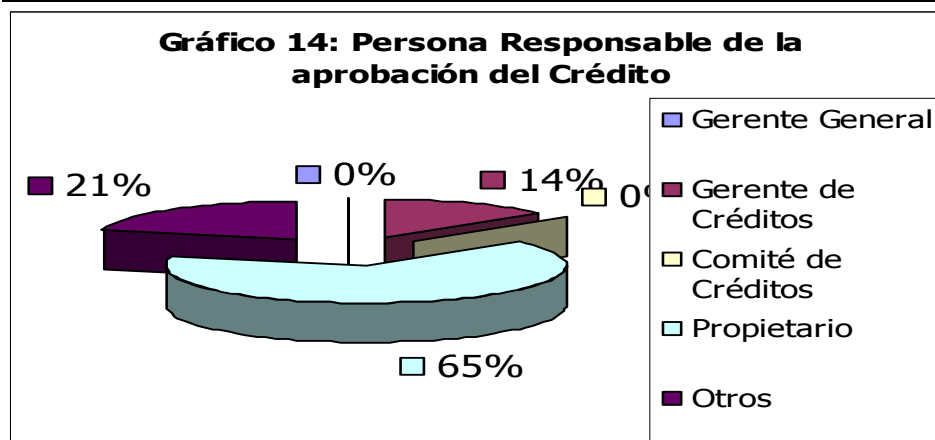
Un porcentaje del 29%, determina a cuanto ascendió el crédito con otros proveedores o comerciales, para cuántos meses o el plazo, a que tasa de interés, entre otras preguntas que ayuden a evaluar y analizar la capacidad de pago de la persona solicitante de crédito. El porcentaje del 7%, en el ítem de otros, son algunas opiniones complementarias de los entrevistados; donde expresan que es importante evaluar los ingresos que tiene la persona, el certificado del ISSS. Las consultas con otras empresas de la misma rama se hacen minuciosamente y confidencialmente para fines de conceder o no un crédito a una persona.

14. ¿Para el otorgamiento del crédito aprobado, a los clientes, quien es la persona responsable?

Objetivo: Verificar quien es la persona responsable del otorgamiento o fijación del monto del crédito a los solicitantes.

Tabla 14: Quién es la Persona Responsable de otorgar los Créditos

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Gerente General	0	0
b) Gerente de Créditos	2	14
c) Comité de Créditos	0	0
d) Propietario	9	65
e) Otros	3	21
Total	14	100



Comentario: Del total de encuestados, el 65%, determinan que el propietario es quien aprueba un crédito; un segundo porcentaje del 21% opina que el Gerente de sucursal o de ventas es quién autoriza el crédito; un tercer porcentaje del 14% establece que el Gerente de Créditos es quien autoriza el crédito, recalando que no todas las empresas encuestadas tienen un departamento de créditos y cobros o gerentes de crédito. Además del total de respuestas se observa que la administración del negocio esta centralizada en una sola persona que es el propietario del negocio.

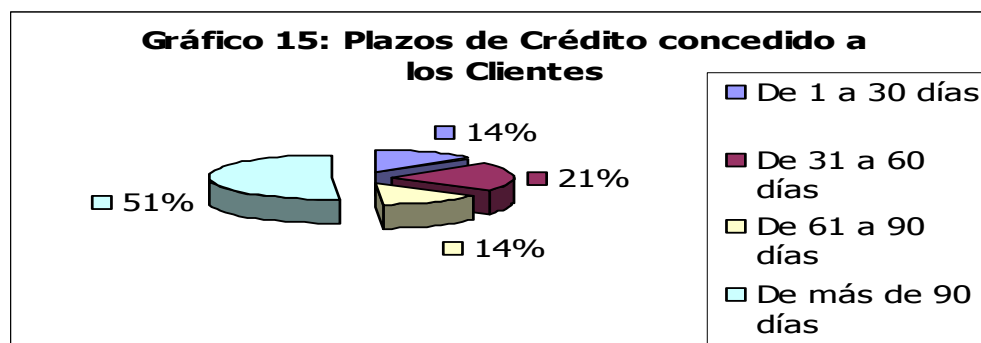
Esto es una desventaja para el dueño porque tiene demasiada sobre carga de trabajo, que se ve inmerso hasta en la atención de los clientes, porque no delega actividades en sus subordinados que también son parte importante en el desarrollo de la administración del negocio.

15. Generalmente, ¿Que plazos de crédito concede a sus clientes?

Objetivo: Conocer los plazos de pago que dicho sector en estudio concede a los clientes.

Tabla 15: Plazos de Crédito para los Clientes

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) De 1 a 30 días	2	14
b) De 31 a 60 días	3	21
c) De 61 a 90 días	2	14
d) De más de 90 días	7	51
Total	14	100



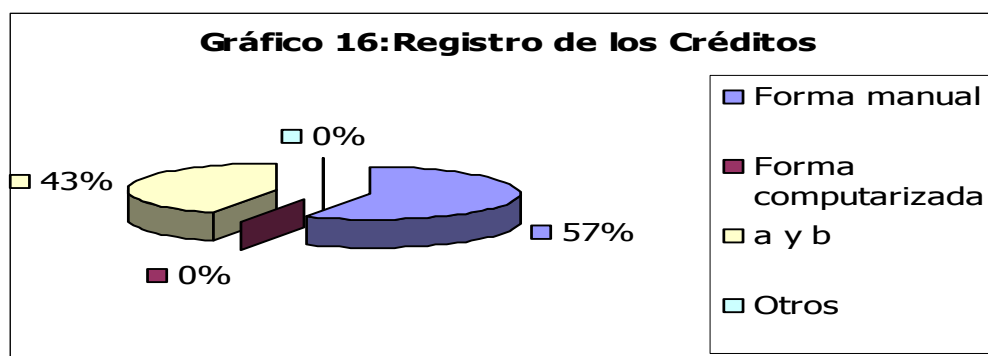
Comentario: Del total de encuestados, el 51% manifiesta conceder plazos de crédito de más de 90 días, en especial cuando los solicitantes de crédito son mayoristas o empresas, estos son considerados clientes preferenciales por la cantidad de artículos que compran al crédito. Un segundo porcentaje del 21% considera tener plazos de de 31 a 60 días, como una forma de asegurar la recuperación de los créditos otorgados a personas en un periodo razonable o plazos pactado. Un tercer porcentaje del 14% manifiesta que a las personas es adecuado concederles periodos de 30 días, considerando que el mueble o electrodoméstico adquirido es individual o equivale a una unidad, caso contrario el cliente haya adquirido varios artículos los plazos de pago pueden ser mayores a 31 días.

16. ¿En que forma registra los créditos otorgados a los clientes?

Objetivo: Especificar la forma en que se llevan el control interno de los clientes.

Tabla 16: Forma de Registro de los Créditos Concedidos.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	Relativa (%)
a) Forma manual	8	57
b) Forma computarizada	0	0
c) a y b	6	43
d) Otros	0	0
Total	14	100



Comentario: Del total de empresas encuestadas, el 57% determinó que los registros crediticios se llevan de forma manual, lo cual les permite tener un control de los periodos de pago, monto total de la deuda, información detallada del cliente, entre otros datos. Otro porcentaje de encuestados del 43%, se inclina por ambas formas de registrar al cliente en computadora y manual, aunque las empresas consideran que no cuentan con la suficiente tecnología por la inversión de dinero que pueda representar contratar un programador en computación o la compra de un software.

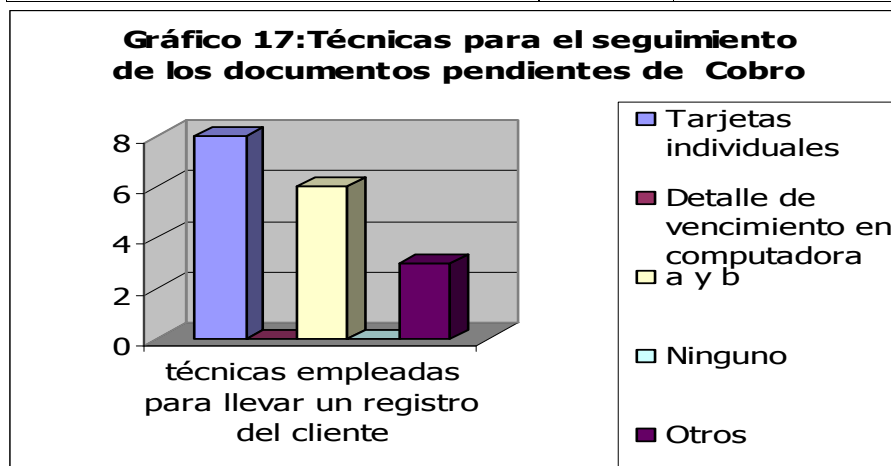
En la práctica y por medio de la observación directa la mayoría de estos empresarios utilizan bases de datos sencillas, creadas en el programa de Excel, que permiten una base de datos actualizada con la información general del cliente.

17. ¿Qué técnicas emplea la empresa para el seguimiento de documentos pendientes de cobro y las fechas de vencimiento?

Objetivo: Comprender la forma y medios que se usan para registrar las cuentas por cobrar y las fechas de pago de un cliente.

Tabla 17: Técnicas para Documentos Pendientes de Cobro.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Tarjetas individuales	8	47
b) Detalle de vencimiento en computadora	0	0
c) a y b	6	35
d) Ninguno	0	0
e) Otros	3	18
Total	17	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

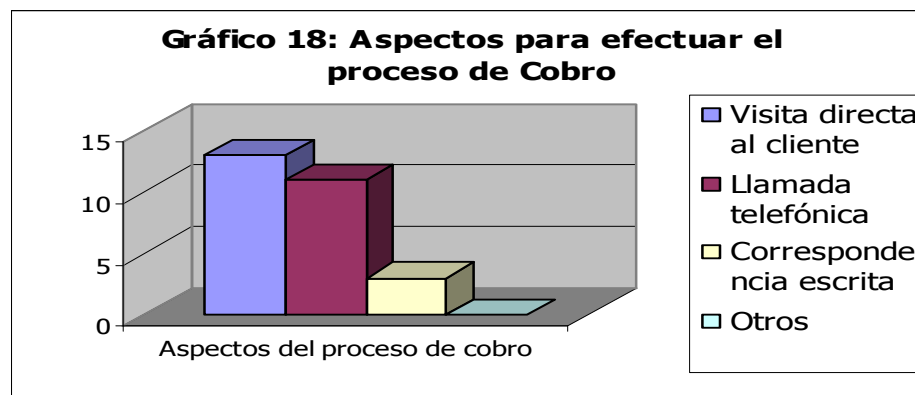
Comentario: Del total de empresas encuestadas, se observa que el 47% utiliza las tarjetas individuales, en las cuales se ve reflejado el monto total, tasa de interés, datos personales del cliente, fechas de pago, los abonos realizados por el cliente. Una menor cantidad de encuestados (35%), inclinan su respuesta a llevar una base de datos del cliente por computadora, la cuál poco a poco se actualiza en busca de facilitar el control y eficiencia de los créditos concedidos y también documentos que se llevan manualmente. Una minoría en el ítem de "otros", utilizan herramientas como el diseño de tarjetas de cobro que emplea el contador o el libro diario que sirve para conocer la información de un cliente.

18. ¿Cómo se efectúa el proceso de cobro?

Objetivo: Determinar las tácticas utilizadas comúnmente para persuadir al cliente a realizar el pago de la cuota pendiente.

Tabla 18: Proceso de Cobro

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Visita directa al cliente	13	48
b) Llamada telefónica	11	41
c) Correspondencia escrita	3	11
d) Otros	0	0
Total	27	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

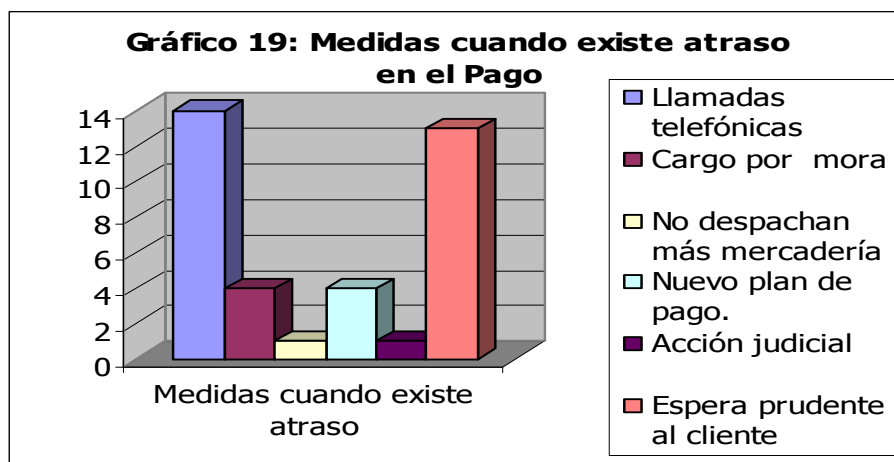
Comentario: Según el total de empresas investigadas, establecen que la técnica que más persuade a los clientes (48%) es cuando se realiza una visita directa porque se busca hacer conciencia a la persona de su responsabilidad en pagar su crédito, y también porque hay un contacto directo con el cliente; una menor cantidad de encuestados representada por el 41%, opina que las llamadas telefónicas son una forma de recordatorio al cliente que tiene cuotas pendientes de pago y necesita hacer la cancelación lo antes posible. Una menor cantidad de los encuestados del 11%, manifiestan que envían correspondencia por escrito del adeudo que tiene el cliente con la comercial, entre 1– 2 semanas de anticipación como una forma de mantener informado al cliente.

19. ¿Qué medidas adopta cuando el cliente se atrasa involuntariamente?

Objetivo: Definir los medios de cobranza que utiliza los empresarios cuando el cliente se atrasan involuntariamente.

Tabla 19: Medidas cuando un Cliente se Atrasa

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Llamadas telefónicas	14	37
b) Cargo por mora	4	11
c) No despachan más mercadería	1	3
d) Nuevo plan de pago.	4	11
e) Acción judicial	1	3
f) Espera prudente al cliente	13	35
Total	37	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: De total de empresas encuestadas, el 38% manifiesta que hacen llamadas telefónicas para conocer el motivo de atraso y también siempre hacen una espera prudente (35%) después de la fecha de pago de una semana más para conocer la razón del atraso y por supuesto motivar al cliente a resolver su situación lo antes posible. Una minoría del 11% expresa hacer un nuevo plan para pagar el monto total del crédito concedido; de lo contrario, toman la decisión de no despachar más productos o en última instancia hacer uso de la acción judicial, pero esto depende de la deuda si procede que un abogado lleve el caso ya que hay que pagar los honorarios de esta persona.

20. ¿Ofrece a los clientes descuentos por pronto pago?

Objetivo: Indagar si las medianas empresas realizan descuentos a los clientes, para la cancelación oportuna de los créditos.

Tabla 20: La Empresa ofrece Descuento por Pronto Pago

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	Relativa (%)
a) Si	14	100
b) No	0	0
Total	14	100



Comentario: De las 14 empresas investigadas en su totalidad el 100%, ofrece un descuento por pronto pago a los clientes que cancelan antes de que se cumpla el plazo del contrato que tienen con la empresa en donde les fue aprobado el crédito.

La empresa le informa al cliente del descuento, cuando este decide dar por concluido su contrato y se presenta a hacer efectivo su pago por completo en ese momento se estima el descuento y se le aplica en la factura como un incentivo al comportamiento de pago mostrado en la cancelación de sus pagos a tiempo, además de clasificarle como tipo A.

El vendedor una de sus principales ventajas en un descuento por pronto a los clientes es que le proporciona dinero en efectivo fácilmente. Los descuentos por pronto pago reducen el peligro de deudas incobrables, y debe de incrementar el volumen de ventas. Este descuento ahorra al vendedor el posible gasto de cobrar artículos vencidos. Las empresas deben hacer un análisis de costo – beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

21. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿Qué porcentaje de descuento le da a sus clientes?

Objetivo: Identificar el porcentaje de descuento que ofrecen a sus clientes por cancelar su deuda antes de del plazo establecido.

Tabla 21: Porcentaje de Descuento para los Clientes

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 1% - 5%	6	43
b) 6% - 10%	6	43
c) 11% - 15%	2	14
d) Otro porcentaje	0	0
Total	14	100



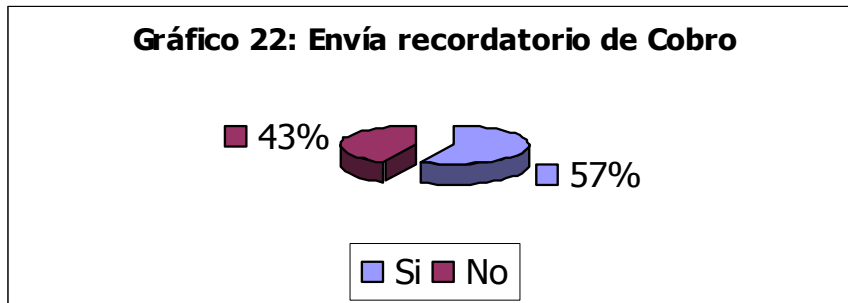
Comentario: De las 14 empresas investigadas, el 43% expresa conceder un descuento por pronto a una tasa de 1%- 5% si el cliente paga con anticipación uno o dos meses antes de que se cumpla el plazo pactado; Un porcentaje del 43% evalúa y otorga un descuento por pronto pago con una tasa del 6% - 10% si la persona adquirió más de un mueble o electrodoméstico. Un porcentaje menor del 14% concede un descuento del 11% - 15%, según los encuestados puede aplicarse o negociarse con mayoristas o empresas que adquieren artículos o electrodomésticos en cantidades.

22. ¿Envía recordatorio de cobro a sus clientes?

Objetivo: Conocer si los medianos empresarios están en constante comunicación con sus clientes, enviándoles recordatorios oportunos.

Tabla 22: Envía recordatorio de Cobro

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Si	8	57
b) No	6	43
Total	14	100



Comentario: Del total de 14 empresas encuestadas, el 57% indica que si se envía un recordatorio de cobro a los clientes, en busca de agilizar las fechas de pago, o de motivar al cliente a que pague lo antes posible y se evite contratiempos o tasa de interés por mora. Mientras un porcentaje bastante considerable de empresas del 43% dicen que no es necesario enviar recordatorio de cobro porque sus vendedores o supervisores de cobro visitan al cliente directamente, para que en la comodidad de su casa realice el pago mensual.

Aunque en la práctica estas empresas prefieren utilizar el teléfono como medio de contacto directo con el cliente para verificar la fecha a pagar, o si prefiere que llegue el supervisor de cobro directamente hasta su lugar de residencia.

23. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿En que momento envía el recordatorio de cobro?

Objetivo: Señalar si la empresa envía recordatorios de cobro, como una forma de mantener informado al cliente.

Tabla 23: En que Momento Envía el Recordatorio de Cobro

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) De 10 a 15 días de anticipación	0	0
b) Con una semana de anticipación	0	0
c) Espera que se cumpla el plazo de cobro	6	75
d) Otros	2	25
Total	8	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es menor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: Del total de empresas encuestadas, establecen en su mayoría (75%), que el mejor momento para enviar un recordatorio de pago es cuando se cumple el plazo de cobro. Para las empresas en estudio es más factible contactar al cliente por medio de una llamada telefónica con 15 días de anticipación, en caso el cliente no atiende el teléfono el supervisor de cobros realiza una visita directa, entonces se procede a enviar un telegrama, aunque estas comerciales realmente buscan evitar el costo que genera enviar correspondencia a todo la cartera de clientes mensualmente.

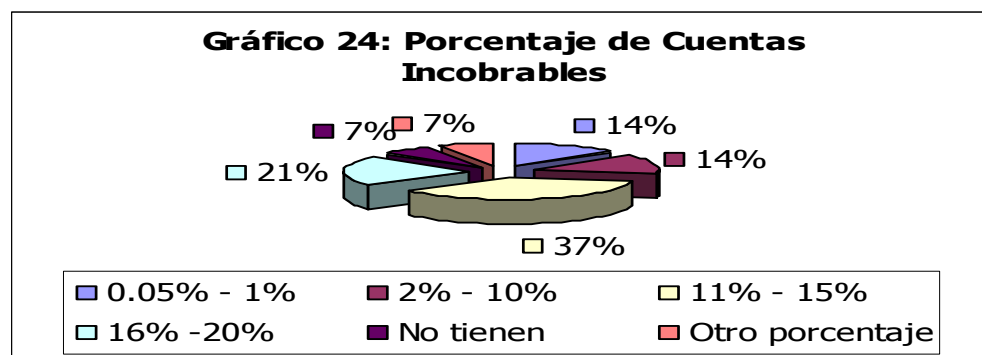
En la práctica, genera menos costo enviar telegramas de estado de cuenta y permitir que por medio del banco se realice la transacción de pago, tomando en cuenta la comisiones del banco, es menos costoso que el usar el teléfono y tener viáticos para el supervisor de cobro.

24. ¿Qué porcentaje de cuentas incobrables tiene su negocio?

Objetivo: Determinar el porcentaje de cuentas incobrables que tienen estas empresas y como puede impactarles en la administración de su efectivo.

Tabla 24: Porcentaje de Cuentas Incobrables

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 0.05% - 1%	2	14
b) 2% - 10%	2	14
c) 11% - 15%	5	37
d) 16% -20%	3	21
e) No tienen	1	7
f) Otro porcentaje	1	7
Total	14	100



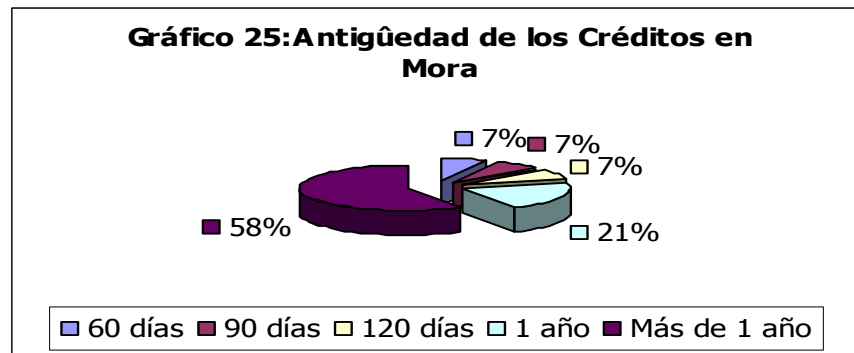
Comentario: Del total de empresas encuestadas, el mayor porcentaje de cuentas incobrables oscila en el rango de 11% - 15%, del 16% - 20%; en el ítem de otros los encuestados tenían un 35% de su cartera de cliente en mora. Lo cual es una llamada de alerta respecto a la gestión administrativa – financiera que tienen estos negocios, los empresarios reconocen que sus esfuerzos por mantener su estabilidad en el mercado consiste en mantener flujos de efectivo positivos que les permita seguir operando, creciendo, y ser una fuente generadora de empleo en su localidad, pero al considerar porcentajes como los anteriores, estas empresas están consientes que deben romper sus paradigmas y actualizarse con nuevas herramientas, políticas crediticias, procesos, manuales para la gestión de créditos y cobros que les permita mejorar su administración interna. Otro porcentaje del 7% se encuentra en los rangos de 0.05% - 1% y del 2% - 10%; porcentajes que implican una recuperación del efectivo, la diferencia es que existe la capacidad de recuperación de esa mora que se ha generado.

25. ¿Qué antigüedad tienen los créditos en mora?

Objetivo: Verificar la antigüedad de la cartera de clientes que se encuentra en mora, determinado en meses o mayores a un año

Tabla 25: Antigüedad de los Créditos en Mora

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 60 días	1	7
b) 90 días	1	7
c) 120 días	1	7
d) 1 año	3	21
e) Más de 1 año	8	58
Total	14	100



Comentario: Del total de empresas encuestadas, el 58% tiene créditos en mora de más de un año, el 21% asciende a créditos en mora de 1 año, y los porcentajes restantes son créditos en mora de 60, 90 y 120 días. Con los datos obtenidos los créditos en mora son significativos, comenzando desde el rango de 90 días a 1 año. Por lo cual estas empresas necesitan mejorar el sistema de administración de la cartera crediticia, así como el sistema de cobros, lo cual les permitiría tener flujos de efectivo positivos con los cuales tendrían capacidad de aumentar su capital de trabajo, invertir en proyectos, por ejemplo adquirir su propio taller de carpintería y fabricar muebles, mejorar sus instalaciones o tener más sucursales a nivel nacional.

2.10.2 CONCLUSIONES

1. Según los resultados obtenidos de la investigación realizada, se concluye que los medianos empresarios dedicados a la comercialización de electrodomésticos en el municipio de Cojutepeque, en su mayoría operan de forma individual y familiar y un menor grado en sociedades anónimas de capital variable.

2. Las empresas que comercializan electrodomésticos en el municipio de Cojutepeque no cuentan en su mayoría con un departamento de créditos y cobros, esto se debe a que el propietario del negocio es quién realiza la labor del manejo administrativo del otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar. Además el propietario no controla ni da seguimientos al cobro de las cuentas por cobrar de una manera eficiente, debido a que tiene sobre carga de trabajo por no poseer un apoyo o un soporte que le contribuya al manejo administrativas de las mismas.

3. Cuando el cliente se atrasa involuntariamente en el pago de sus obligaciones, las empresas encuestadas optan como primera medida hablar con el cliente, vía teléfono o hacer una visita personal, para conocer las causas, o problemas económicos, llegando a establecer un nuevo convenio de pago.

4. Las empresas en estudio, no cuentan con políticas de riesgo crediticio. Hay que destacar que las políticas que poseen han sido creadas a criterio del propietario o gerente según su experiencia. Es de suma importancia destacar que el sector en general confunde las políticas de crédito con las políticas de riesgo crediticio, debido al desconocimiento que tienen sobre ellas. Dichas políticas les permiten a las empresas contar con un indicador del límite y el monto permisible máximo que se le puede otorgar de crédito a un cliente, esto significa, que tanto puede soportar una empresa mantener a ese cliente activo en sus cuentas por cobrar.

5. Estas empresas en su recuperación del efectivo se han visto enfrentadas al incumplimiento en los acuerdos establecidos con los clientes respecto al pago de

su deuda, perjudicando así directamente el flujo de efectivo; así también, se han visto afectadas por el pago de cheques que tienen insuficiencia de fondos, limitando esto el cobro de los mismos. Así mismo la falsificación de documentos que no cuentan con ningún respaldo financiero puede traer consigo consecuencias negativas.

6. Estas empresas tienen un interés particular en la aprobación de los créditos en el menor tiempo posible, cometiendo el error de no investigar al cliente por todos los medios, para confirmar, asegurar que la persona es sujeto de crédito, que tiene una intachable reputación con bancos, comerciales, cajas de crédito, etc., todo con el fin de evitar cuentas incobrables o disminuir el riesgo crediticio, sin perder de lado la atención personalizada para el cliente mientras se gestiona o investiga al momento, no después que el cliente se le despacho el artículo o mueble.

7. Las políticas de crédito que tiene las empresas que comercializan electrodomésticos, se encuentran desactualizadas, basadas en la experiencia del propietario, por lo cual estas empresas necesitan la ayuda de profesionales en administración, financieros, contadores, todas aquellas personas que puedan contribuir a mejorar la gestión de créditos y cobros, esos cambios deben ser constantes, debe diseñarse procedimientos por escrito y que sea dados a conocer al personal, no solo por el propietario o gerente, considerando que la competencia en el mercado es fuerte y por lo cual se necesitan estrategias que mejoren la administración interna en la empresa.

8. Estas empresas en la práctica, primero evalúan la prima que el cliente ofrece por el mueble o electrodoméstico y luego analizan las cuotas, plazos, comisión, para llegar a un acuerdo con el cliente, dejando de lado que primero hay que considerar las referencias personales, crediticias que la persona tenga, evaluar si es sujeta de crédito o realmente no y para ello hay que investigar con comerciales, bancos, cajas de crédito antes de aceptar dinero de la persona que solicita el crédito.

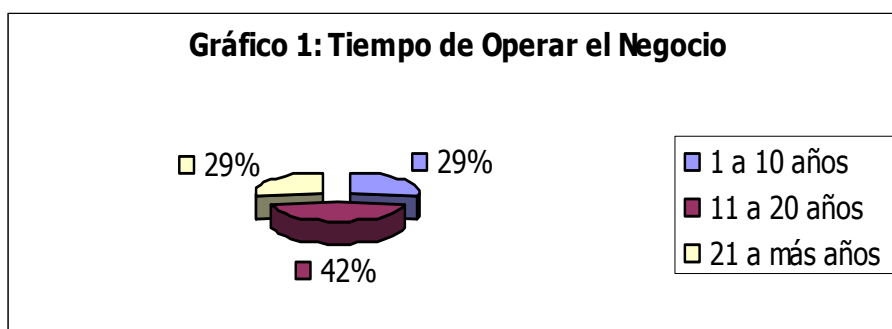
2.10.3 Resultados y Análisis de los Datos Obtenidos de las guías de entrevista realizadas a los Propietarios y/o Gerentes.

1. ¿Qué tiempo tiene la empresa de haberse iniciado?

Objetivo: Determinar la experiencia en la actividad económica que se realiza.

Tabla 1: Tiempo de haberse iniciado la Empresa

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) 1 a 10 años	4	29
b) 11 a 20 años	6	42
c) 21 a más años	4	29
Total	14	100



Comentario: De las catorce empresas investigadas, 6 empresas representan el 42% que es el tiempo de operar en el centro de Cojutepeque, son empresas con experiencia en la comercialización de electrodomésticos, que han logrado competir con empresas grandes como: Prado, Curacao, Omnisport, entre otras, las cuales están mejor posicionadas en el mercado nacional, pero eso no ha impedido que estos medianos empresarios utilicen sus estrategias de venta, además son empresas que constantemente buscan nuevos mercados en otros municipios o departamentos a nivel nacional, de igual forma siempre están en la búsqueda de los mejores proveedores nacionales e importadores.

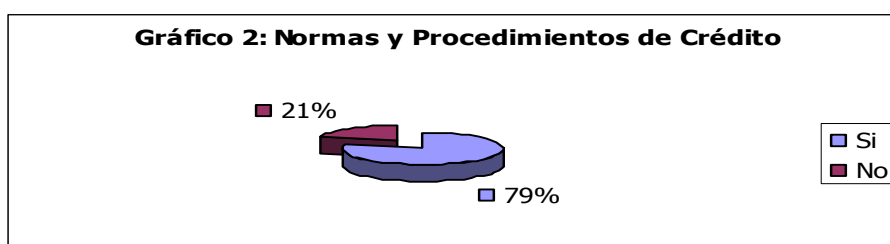
Un segundo porcentaje del 29% de operar en el mercado corresponde a nuevos y reactivados negocios, que se encuentran en crecimiento, y generando empleos en su localidad.

2. ¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para otorgar créditos?

Objetivo: Indagar si las comercializadoras de electrodomésticos cuentan con normas y procedimientos para otorgar crédito con el objeto de identificar si se sigue una guía de acción para aceptar o denegar los créditos solicitados.

Tabla 2: Normas y Procedimientos para Otorgar Créditos

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Si	11	79
b) No	3	21
Total	14	100



Comentario: De las 14 empresas encuestadas, el 79% cuentan con normas y procedimientos para otorgar créditos, de las cuales se mencionan las siguientes:

- Tener buenas referencias crediticias y personales
- Llenar solicitud de crédito anexando fotocopia de DUI (Documento Único de Identidad Personal). Certificado del ISSS, recibos de agua, luz y teléfono.
- Firmar letra de cambio, pagaré y/o factura
- Que el cliente posea un empleo fijo en su empresa o un negocio propio.
- En caso de tener crédito anterior con la comercial el cliente debe cancelar la cuenta pendiente para poder solicitar un nuevo crédito.
- Que el cliente tenga casa propia.
- No conceder crédito a personas que no cuentan con ingresos comprobables o tienen problemas de pago (bancos, casas comerciales, etc.).

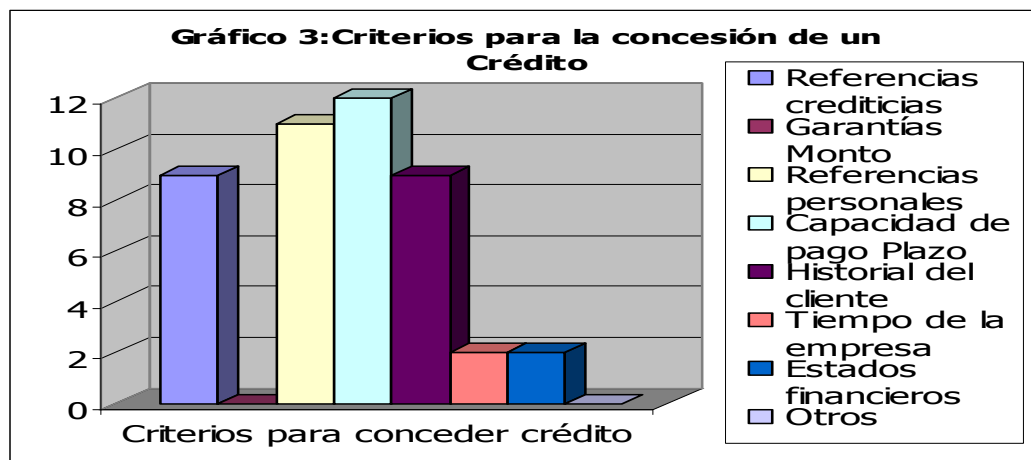
Por otra parte, el 21% no posee normas y procedimientos por escrito que le indiquen la guía de acción para aceptar o denegar los créditos solicitados, ya que venden de contado o se basan en la experiencia del propietario y solamente tienen políticas crediticias que les respaldan o conceden créditos hasta 6 meses.

3. ¿Qué criterios se utilizan para la concesión del crédito?

Objetivo: Identificar los criterios utilizados para la concesión del crédito para conocer si las comercializadoras de electrodomésticos realizan un análisis previo del cliente al cuál se le otorgará el crédito.

Tabla 3: Criterios que Utilizan para la Concesión del Crédito

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Referencias crediticias	9	20
b) Garantías Monto	0	0
c) Referencias personales	11	25
d) Capacidad de pago Plazo	12	27
e) Historial del cliente	9	20
f) Tiempo de la empresa	2	4
g) Estados financieros	2	4
h) Otros	0	0
Total	45	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

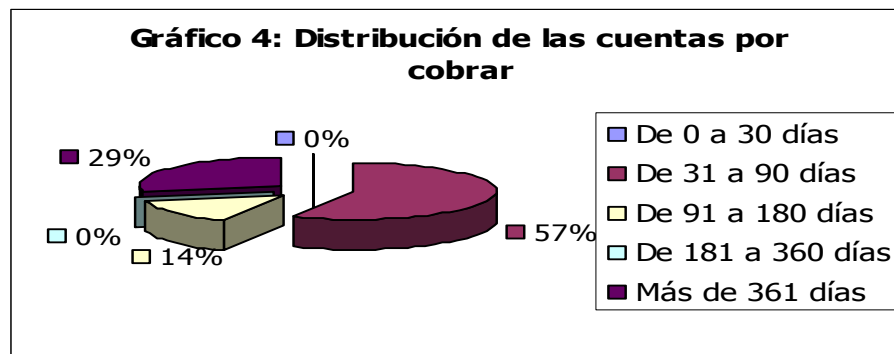
Comentario: Del total de empresas encuestadas, tienen como criterio principal en la concesión del crédito la capacidad de pago que tenga la persona o empresa que solicita el crédito, y para ello la empresa investiga al cliente, en segundo lugar, opinan que las referencias personales son importantes ya que estas proporcionan los datos generales del cliente como lo son: la dirección, el teléfono, el estado familiar, la edad, el sexo, entre otra información; en tercer lugar, las referencias crediticias, permiten verificar los créditos anteriores que los clientes han tenido con otras instituciones, conociendo de esta manera su record crediticio. Otro aspecto relevante es el historial del cliente y el tiempo de funcionamiento de la empresa y los estados financieros.

4. ¿Especifique cómo están distribuidas el número de las cuentas por cobrar de acuerdo a los siguientes rangos?

Objetivo: Cuantificar la distribución de las cuentas por cobrar en número para conocer la antigüedad de saldos que poseen las comercializadoras de electrodomésticos en el municipio de Cojutepeque.

Tabla 4: Distribución de las Cuentas por Cobrar

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) De 0 a 30 días	0	0
b) De 31 a 90 días	8	57
c) De 91 a 180 días	2	14
d) De 181 a 360 días	0	0
e) Más de 361 días	4	29
Total	14	100



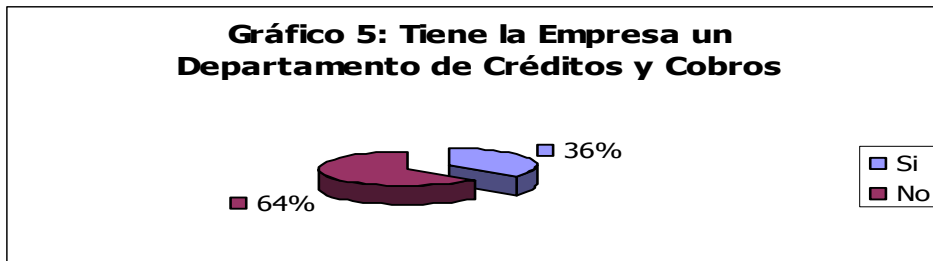
Comentario: Del total de empresas investigadas, Las cuentas por cobrar representan el 57% de los créditos concedidos que tienen de 31 a 90 días de antigüedad, refleja indicios de que dichos adeudos puedan ser recuperados en su totalidad. Otro porcentaje del 14% tienen de 91 a 180 días de antigüedad, lo cual es una señal de alerta que no debe pasarse por alto. La mayor parte de los créditos concedidos se encuentran distribuidos de 91 a más de 361 días de antigüedad, constituyendo un porcentaje del 29% que posee grado de riesgo crediticio, lo que trae como consecuencia que las cuentas se conviertan en incobrables, falta de liquidez o puede representar posibles quiebras, si la empresa no hace uso de estrategias de acción, que ayuden a solventar en una mejor gestión de los créditos y los cobros.

5. ¿Cuenta la empresa con un departamento de créditos y cobros?

Objetivo: Determinar si las medianas empresas del sector en estudio posee un departamento de créditos y cobros.

Tabla 5: Cuenta la Empresa con un Departamento de Créditos y Cobros

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Si	5	36
b) No	9	64
Total	14	100



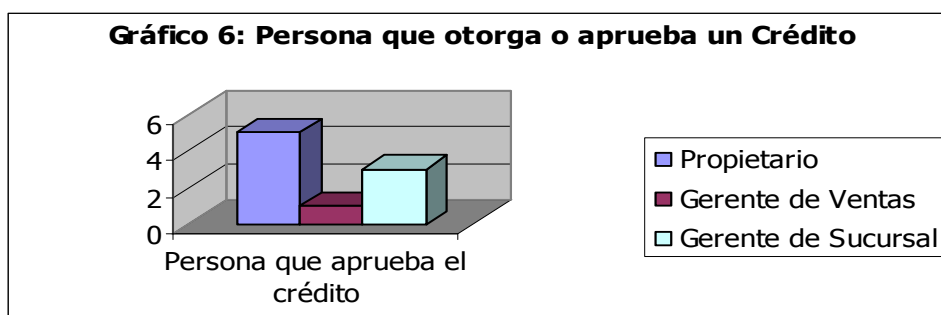
Comentario: La finalidad de tener un departamento de créditos y cobros es con el objeto de administrar de una forma eficiente el otorgamiento de los créditos y el cobro de los mismos, es por ello que es de suma importancia el apoyarse en un personal idóneo al puesto. De lo anterior se puede denotar que el sector comercializador de electrodomésticos el 64% no cuentan con una área encargada específicamente de los créditos y el cobro, ya que esta función la realiza el encargado o propietario del negocio (Ver pregunta No. 6), provocando esto deficiencia en el manejo de su cartera crediticia debido a la relación que existe entre el propietario y el número que posee en su cartera crediticia, generando que las cuentas por cobrar no se hagan efectivas de una manera oportuna.

6. Si la respuesta anterior fue No ¿Quién es la persona responsable de otorgar los créditos?

Objetivo: Conocer en quién recae la responsabilidad de aprobar o rechazar un crédito, si el manejo es centralizado o descentralizado.

Tabla 6: Persona Responsable de Otorgar los Créditos.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Propietario	5	56
b) Gerente de Ventas	1	11
c) Gerente de Sucursal	3	33
Total	9	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es menor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: Como se observa en el cuadro, el 56% de encuestados, manifiestan que el propietario se encarga de aprobar los créditos, es decir, las funciones están centralizadas en una persona; es de destacar que es demasiado trabajo para llevar un control exhaustivo de la gestión de créditos y cobros; otra minoría establece que el gerente de ventas o sucursal puede otorgar los créditos a los clientes.

Esto es una desventaja porque el propietario podría capacitar a su personal (supervisores, contadores, secretaria) a atender los problemas con los clientes o tomar decisiones de aprobar o rechazar créditos, considerando que no todas las empresas sujetas a investigación tienen un gerente o lo ideal un departamento de créditos y cobros. De tal forma que exista un rompimiento de paradigmas como: centralización de funciones, procedimientos, políticas basados en la experiencia del propietario; una mejor organización interna, ambiente laboral, mejores canales de comunicación.

7. ¿Cuántas personas trabajan dentro del departamento de créditos y cobros?

Objetivo: Identificar el número de empleados laborando en el departamento de créditos y cobros que realizan la gestión del otorgamiento de los créditos y la recuperación de las cuentas por cobrar.

Tabla 7: Numero de personas dentro del Departamento de Créditos y Cobros.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) De 1 a 2 personas	5	100
b) De 3 a 4 personas	0	0
c) De 5 a 6 personas	0	0
d) Más de 7 personas	0	0
Total	5	100



Nota al gráfico: Esta pregunta esta relacionada directamente con la interrogante No. 5

Comentario: Del total de las empresas encuestadas que dijeron tener un departamento de créditos y cobros tienen un máximo 2 personas laborando en esta área, las cuales se encargan de facturar los créditos, llenar formularios y tener un control básico de la cartera de clientes; todas las demás funciones recaen en el propietario o gerente de la sucursal.

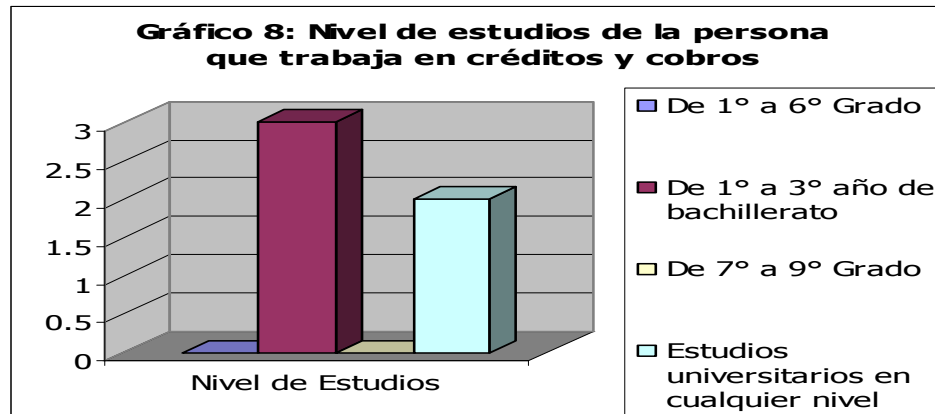
En la práctica, estas empresas necesitan una capacitación de lo que implica las funciones de departamento de créditos y cobros, los procesos que se realizan deben ser exhaustivos, a lo cual dos personas no pueden ser muy eficientes en el desempeño y responsabilidades que exige esta área, se necesita la supervisión de un gerente de créditos, quien brinde sus conocimientos financieros, contables y administrativos respecto al manejo de la cartera de clientes, ingresos, ventas. Además al personal de este departamento, es importante capacitarles en cómo llevar el control de los créditos, manejo del efectivo, seguimiento de las cuentas morosas, revisión diaria de la base de datos, emisión de facturas, investigación de las referencias proporcionadas por los clientes, entre otras funciones.

8. ¿Qué nivel de estudio posee el personal que trabaja en el área de créditos y cobros?

Objetivo: Detectar el nivel de estudio que tiene el personal del departamento de créditos y cobros de las empresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos.

Tabla 8: Nivel de Estudio de las Personas en el Área de Créditos

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
De 1° a 6° Grado	0	0
De 1° a 3° año de bachillerato	3	60
De 7° a 9° Grado	0	0
Estudios universitarios en cualquier nivel	2	40
Total	5	100



Nota al gráfico: Esta pregunta esta relacionada directamente con la interrogante No. 7

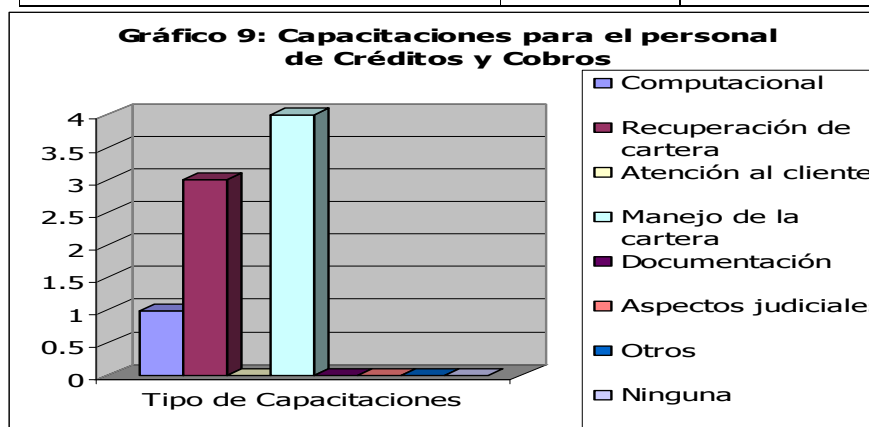
Comentario: Del total de empresas que si cuentan con un departamento de créditos y cobros la mayoría tienen una inclinación que las personas que laboran en esa área poseen estudios de 1° a 3° año de bachillerato o que son personas que tienen estudios universitarios. Una minoría manifiesta que su personal sólo tiene estudios de tercer ciclo, pero con los años han adquirido suficiente experiencia y habilidades en las funciones internas de la empresa.

Lo anterior indica que el personal que se requiere para realizar las funciones de la gestión de créditos y cobros debe poseer estudios mínimos de bachillerato como mínimo.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones se le brinda al personal para el manejo de la cartera crediticia? *Objetivo:* Investigar que tipo de capacitaciones ofrece la empresa en el manejo de la cartera crediticia.

Tabla 9: Capacitaciones en el Manejo de la Cartera Crediticia.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Computacional	1	13
b) Recuperación de cartera	3	37
c) Atención al cliente	0	0
d) Manejo de la cartera	4	50
e) Documentación	0	0
f) Aspectos judiciales	0	0
g) Otros	0	0
h) Ninguna	0	0
Total	8	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es menor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: De las empresas encuestadas, a la mayoría (50%) se les brinda capacitación, ya sea asesoría de manejo de la cartera crediticia, computacional, documentación y/o recuperación de la cartera crediticia, que son aspectos importantes, utilizados diariamente, que ayudan a la administración de los créditos, y verificar la recuperación del efectivo eficientemente.

Las asesorías impartidas al personal encargado de créditos y cobros ayudan a que su desempeño tenga bases sólidas en el manejo de las cuentas por cobrar, así como preguntas, que hacer si existen atrasos de pago, o si el porcentaje de cuentas incobrables aumenta, si el cliente decide cancelar su adeudo antes de la fecha pactada. Estas capacitaciones se hacen constantemente por el gerente o propietario.

10. ¿Cómo está estructurada actualmente la cartera de clientes?

Objetivo: Conocer los porcentajes y calificación de la cartera de créditos que tienen las comercializadoras de electrodomésticos.

Tabla 10: Estructura de la Cartera de Clientes.

Nombre de la Empresa	Clasificación del monto total de la Cartera de Clientes				
	A	B	C	D	Otros
Comercial y Electrónica ETEL S.A. de CV.	50%	15%	30%	5%	
Comercial Lorena	40%	20%	30%	10%	
Comercial ALFA	45%	25%	20%	10%	Mal cliente
Comercial y Novedades Evelin	15%	15%	40%	30%	
Comercial Maricela	50%	35%	15%	----	
Comercial San Antonio	25%	30%	15%	30%	
Comercial Portillo S.A. de CV.	65%	25%	5%	5%	Cientes incobrables
Comercial las Neblinas S.A. de CV.	60%	10%	20%	10%	
Comercial López	35%	35%	30%	----	
Almacén Rubio	45%	27.5%	27.5%	----	Cuentas incobrables
Comercial Casa San Antonio	55%	27%	10%	8%	
Distribuidora Castro S.A. de CV.	25%	50%	15%	10%	
Almacenes Rabel S.A. de CV.	50%	25%	25%	----	
Comercial Jonathan	40%	30%	15%	15%	

Comentario: Dentro del cuadro se muestra que cada empresa del sector en estudio, tiene su forma de clasificar y asignar un porcentaje al monto total de la cartera de clientes, es de considerar que seria muy difícil explicarlo por medio de un gráfico o el simple hecho de tratar de tabularlo. Las empresas proporcionaron el porcentaje total, el cual es clasificado de la siguiente manera: paga el crédito al día (A), paga menos de 30 días (B), más de 30 días, mora (C), de difícil recuperación (D).

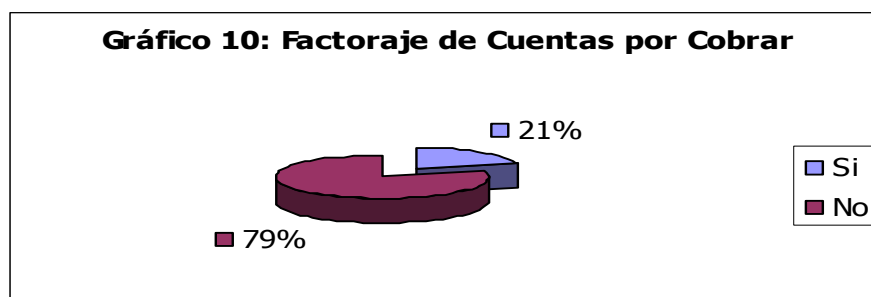
En el cuadro, las empresas que tienen mayor porcentaje total de la cartera de clientes clasificados como C y D son: Comercial Etel, Comercial Lorena, Comercial Alfa, Comercial y novedades Evelin, Comercial San Antonio, estas empresas a simple vista tienen clientes con mora e irrecuperable, lo trae consigo buscar la manera de reunir los esfuerzos y las mejores estrategias que permitan ayudar a recuperar el efectivo de la empresa.

11. ¿La empresa hace uso del factoraje de las cuentas por cobrar?

Objetivo: Determinar si las empresas que comercializan electrodomésticos usan el factoraje como medio de financiarse.

Tabla 11: Se utiliza el Factoraje de las Cuentas por Cobrar

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Si	3	21
b) No	11	79
Total	14	100



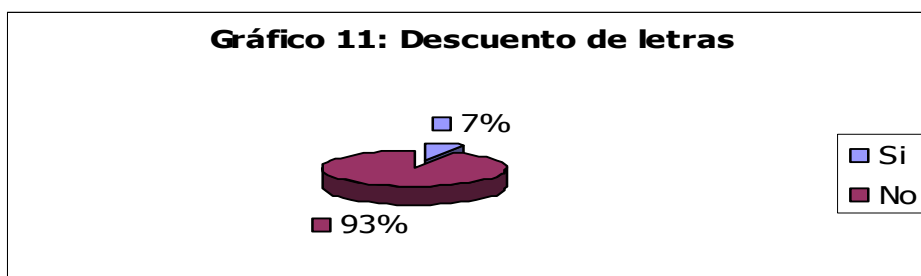
Comentario: De las empresas encuestadas, el 79% manifiesta que no hace uso del factoraje o venta de directa de las cuentas por cobrar que tienen, la razón es porque el monto estimado de la deuda no es significativo para ofrecer a una institución financiera y aún aplicarle un descuento, otras empresas no conocen el funcionamiento del factoraje y se valen de la experiencia que tienen en el mercado y de los métodos utilizados por años. Un porcentaje menor del 21% manifiesta que si hace uso del factoraje, porque no se valen sólo de la experiencia adquirida sino que investigan y estudian medios o herramientas a que pueden utilizar para mejorar sus ingresos o agilizar su ciclo de efectivo, considerando que dichos negocios necesitan efectivo para seguir invirtiendo en la compra de muebles o electrodomésticos a los mejores precios, así que hacen uso de la información bancaria y deciden negociar con el banco las cuentas por cobrar.

12. Usted como propietario del negocio, ¿Realiza el descuento de letras?

Objetivo: Verificar si los propietarios que comercializan electrodomésticos utilizan el descuento de letras o pagarés.

Tabla 12: Se Realiza Descuentos de Letras.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Si	1	7
b) No	13	93
Total	14	100



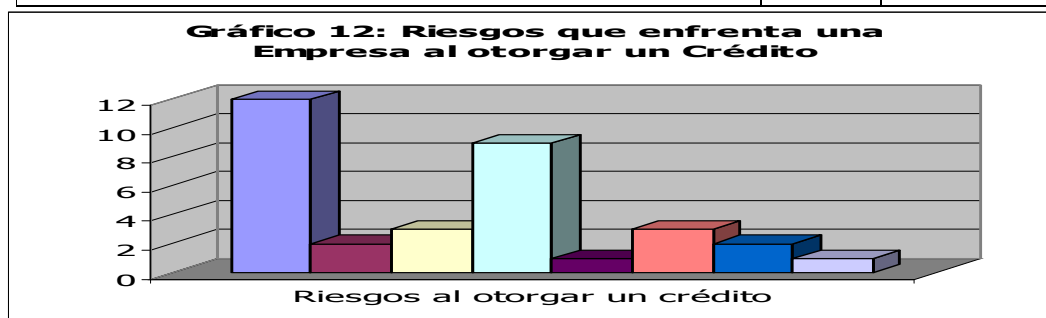
Comentario: De las 14 empresas encuestadas, la mayoría no utiliza el descuento de letras o pagarés que es crédito directo para el financiamiento de las ventas que tiene la empresa a corto plazo, mediante el adelanto de fondos de las letras calificadas y descontadas a la tasa de interés pactada. La mayoría de empresas (93%) no usa esta herramienta que ponen a la disposición los bancos, porque no conocen como funciona, no tienen información de parte de las instituciones financieras, los encuestados opinan que los montos de las cuentas por cobrar no son tan grandes y no valdría la pena de usar el descuento de letras, otras empresas opinan que su administración de cuentas por cobrar es eficiente y los medios propios son más confiables para recuperar el efectivo.

13. ¿Los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa al otorgar crédito son?

Objetivo: Detectar los riesgos a los que se enfrentan las empresas en estudio al otorgar crédito a los clientes actuales y potenciales.

Tabla 11: Riesgos al Otorgar un Crédito.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Que los clientes no cumplan con el acuerdo establecido	12	37
b) Que no se cuenten con ningún documento legal para hacer efectivo el crédito concedido.	2	6
c) Que los documentos que se tienen como respaldo de la deuda no se puedan hacer efectiva por falta de requisitos	3	9
d) Que las garantías que se poseen no tengan validez	9	27
e) Insuficiencia de fondos	1	3
f) Alto grado de morosidad	3	9
g) Cuentas incobrables	2	6
h) Otros	1	3
Total	33	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: Del total de empresas investigadas, muestra los riesgos posibles que una empresa puede enfrentar cuando ha despachado la mercadería y aprobado el crédito, La mayoría se inclinan ante el riesgo que la persona no cumpla con el acuerdo establecido, y hacer uso de las estrategias para recuperar aquellas cuentas consideradas morosas.

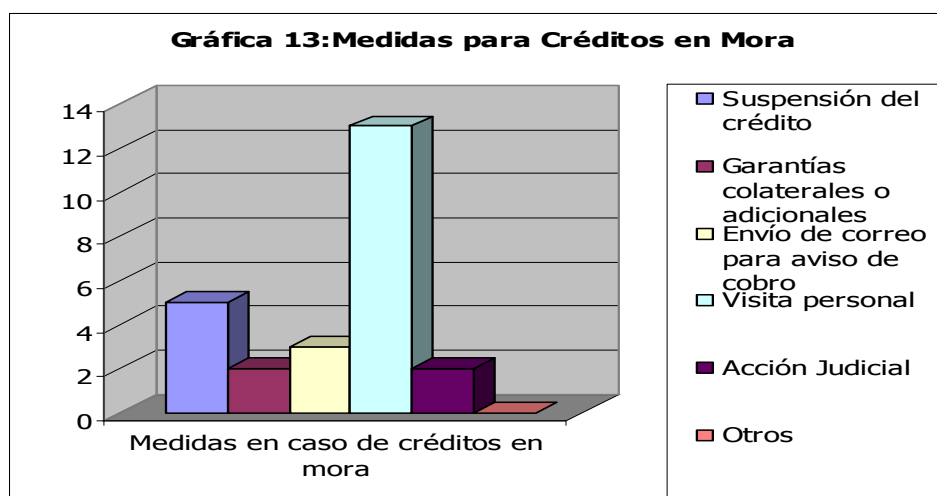
También una cantidad menor de entrevistados, expresa que las garantías que la persona proporcione podrían no tener validez o no ser comprobables, sean fraudulentas y la empresa no tenga documentos con que amparar su mercadería. Otros encuestados expresan otras diversas causas que el cliente no pague y se vuelva cuenta incobrable, que el alto grado de morosidad de la empresa tienda a crecer.

14. ¿Qué medidas toman en el caso de créditos en mora?

Objetivo: Determinar que tipos de medidas son las utilizadas por las empresas en el caso de los créditos que han excedido el plazo o el monto establecido de pago.

Tabla 14: Medidas en Caso de Créditos en Mora

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Suspensión del crédito	5	20
b) Garantías colaterales o adicionales	2	8
c) Envío de correo para aviso de cobro	3	12
d) Visita personal	13	52
e) Acción Judicial	2	8
f) Otros	0	0
Total	25	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

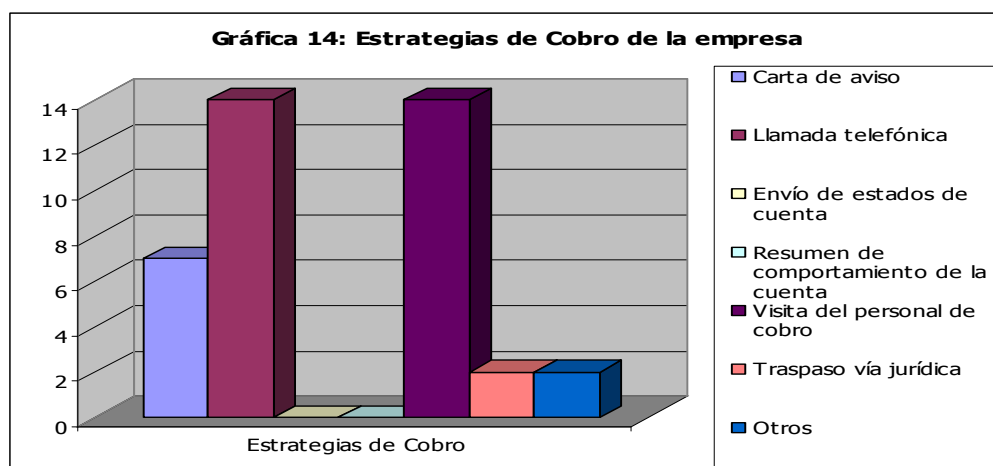
Comentario: Dentro de las medidas tomadas en caso de mora de los créditos concedidos, la mayoría aplican la visita personal, por ser más directa y tener un contacto personal con el cliente, otra minoría opinan que una medida a usar es la suspensión del crédito. Así mismo, otra cantidad utilizan en última instancia el envío por correo, en el cual se le especifica al cliente la deuda pendiente que tiene con la empresa, recordándole el monto y plazo establecidos. Una minoría solicita garantías colaterales, para hacer que el cliente pague su deuda.

15. ¿Qué estrategias de cobro tiene?

Objetivo: Identificar las estrategias utilizadas para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Tabla 15: Estrategias de Cobro

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Carta de aviso de recordatorio de la deuda	7	18
b) Llamada telefónica	14	36
c) Envío de estados de cuenta	0	0
d) Resumen del comportamiento de la cuenta del cliente	0	0
e) Visita personal de cobro	14	36
f) Aviso de traspaso de la cuenta por vía jurídica	2	5
g) Otras	2	5
Total	39	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

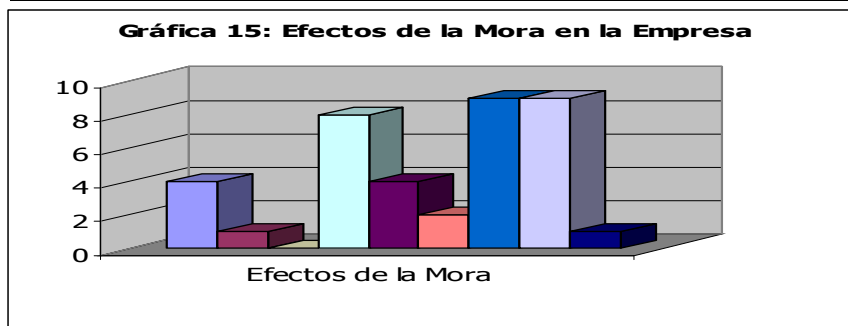
Comentario: Del total de empresas encuestadas, opinan que una de las estrategias más utilizadas para realizar los cobros es la visita personal, debido a que a través de esta se ejerce una presión directa con el cliente, para acordar la forma de pago y el tiempo en el cual se tenga que cancelar la cuenta. Otra cantidad de encuestados utilizan la llamada telefónica, en la cual se le recuerda la deuda y el plan de pagos acordados. En menor proporción utilizan el envío de carta de aviso de recordatorio de la deuda, en el cual se hace del conocimiento al cliente la deuda que tiene pendiente con la empresa. Otra cantidad menor utilizan como estrategia de cobro el aviso de traspaso de la cuenta por vía judicial, la cual se aplica en caso de cuentas que son de difícil recuperación.

16. ¿Cómo le afecta a la empresa la mora de los créditos?

Objetivo: Indagar en que aspectos le afecta en su funcionamiento operativo la mora en sus cuentas por cobrar.

Tabla 16: Mora de los Créditos

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Disminución en su liquidez	4	10
b) Pérdida de clientes	1	3
c) Pérdida de sus proveedores	0	0
d) Lenta rotación	8	21
e) Disminución en el volumen de ventas	4	10
f) Refinanciación	2	5
g) Incremento en las cuentas incobrables	9	24
h) Incremento de los costos y gastos	9	24
i) Otros	1	3
Total	38	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

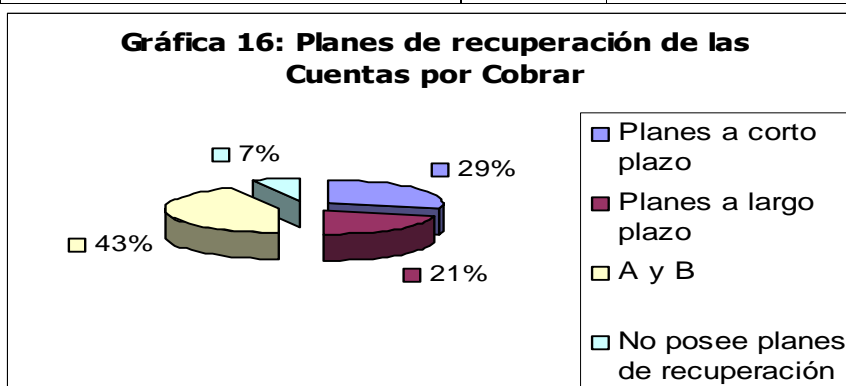
Comentario: Del total de empresas investigadas, la mayoría expresan que la mora afecta directamente, porque genera un número mayor de cuentas incobrables, donde hay que utilizar estrategias de gestión de cobros, de igual manera aumenta los costos y genera gastos de operación al utilizar todos los esfuerzos del gerente o propietario al tratar de recuperar el efectivo. Otra mayoría opina que existe una lenta rotación de los activos y las cuentas por cobrar, es decir afecta el flujo de efectivo de la empresa, también si la empresa aumenta las cuentas incobrables pueda afectar su liquidez ante los bancos o acreedores, también pueden verse impactadas las ventas y se necesite un refinanciamiento ya sea por el banco, o cajas de crédito. Estas empresas deben investigar a los clientes y verificar toda la información que este proporciona al inicio ante de aprobado un crédito.

17. ¿Cuenta la empresa con planes de recuperación de cuentas por cobrar?

Objetivo: Investigar si la empresa cuenta con planes de recuperación de la deuda.

Tabla 17: Planes de Recuperación de las Cuentas por Cobrar

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	Relativa (%)
a) Planes a corto plazo	4	29
b) Planes a largo plazo	3	21
c) A y B	6	43
d) No posee planes de recuperación.	1	7
Total	14	100



Comentario: Del total de empresas encuestadas, el 43% no poseen planes de recuperación de sus cuentas por cobrar, por lo cual no se lleva un buen control sobre el manejo de la recuperación de las mismas, limitándoles a tomar medidas de acción correctivas, que permitan agilizar el cobro, para hacer efectivo el pago adeudado y evitar que estas caigan en mora, lleguen a ser incobrables o se tenga la probabilidad de la pérdida total de éstas.

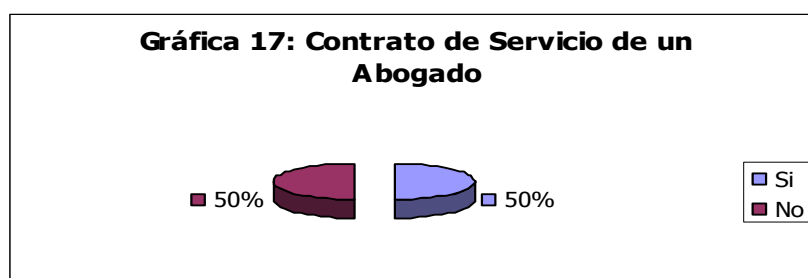
Un porcentaje del 29% si posee planes de recuperación ya sea a corto plazo, largo plazo o ambos, agilizando de esta manera el cobro. Un porcentaje del 21% dice solo utilizar planes a largo plazo, cabe mencionar que planifican para 2 a 5 años, en busca de prevenir los riesgos por mora. Y un último porcentaje del 7% no hace uso de los planes de recuperación porque no consideran que la gestión de los créditos sea eficiente y prefieren tener una revisión constante de sus planes.

18. ¿Contrata los servicios de un abogado para el cobro de las cuentas morosas de difícil recuperación o incobrables?

Objetivo: Investigar si las empresas en estudio contratan los servicios de un abogado que se encargue de recuperar la deuda vía judicial.

Tabla 18: Contrata los Servicios de un Abogado

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	Relativa (%)
a) Si	7	50
b) No	7	50
Total	14	100



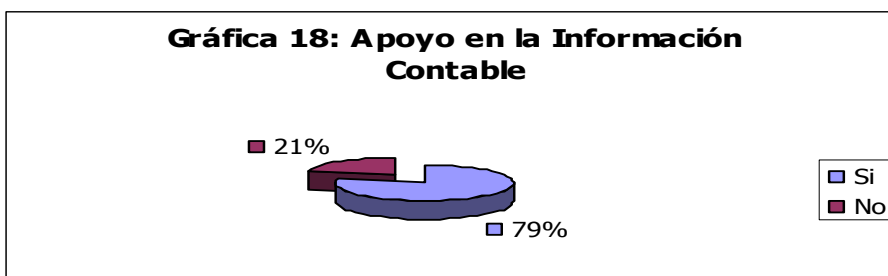
Comentario: Según la información obtenida, la mitad de las empresas encuestadas no contrata los servicios de un abogados debido a que realizan el cobro por medio del personal que trabaja en dicha área (supervisores de cobro), es decir utiliza sus medios (teléfono, visitas directas, telegramas) para hacer presión de cobro, mientras que la otra mitad sí contrata dichos servicios, debido a que poseen cuentas de difícil recuperación o también denominadas cuentas incobrables, en las cuales hacen uso de un abogado aunque solo con cuentas con montos grandes porque el contratar los servicios de un abogado puede representar una gran inversión.

19. ¿Se apoya de la información contable para tomar decisiones financieras?

Objetivo: Determinar si los empresarios de dicho sector en estudio, utilizan los datos contables para hacer análisis financiero y luego tomar decisiones financieras.

Tabla 19: Utiliza Información Contable para Tomar Decisiones Financieras.

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	Relativa (%)
a) Si	11	79
b) No	3	21
Total	14	100



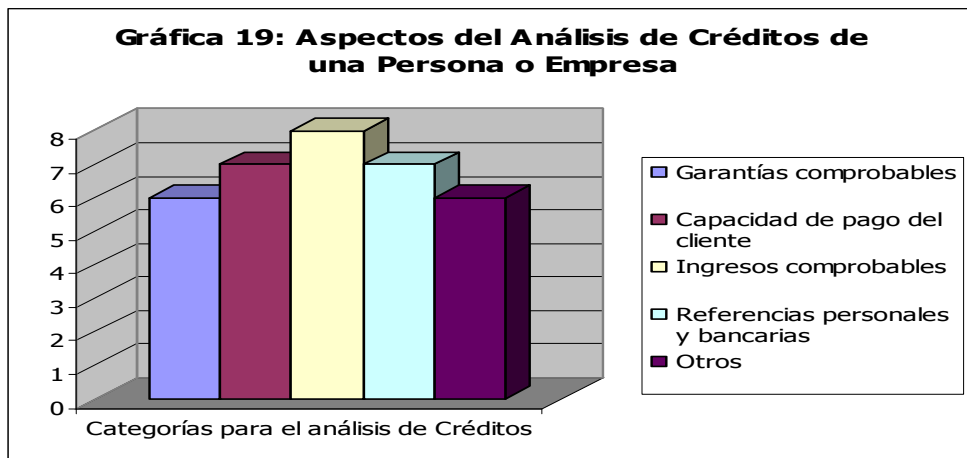
Comentario: Se observa que las empresas que comercializan electrodomésticos en el centro de Cojutepeque tienden a evaluar la información contable, entiéndase está como libro diario, balance general, estados de resultados, tarjetas individuales por cliente, la base de datos que contiene las cuentas atrasadas, todo aquello que permita conocer de fondo que acciones tomar o recurrir para contra restar la mala administración de las cuentas por cobrar. Una minoría manifiesta su desacuerdo ante el análisis ya que solo verifican la información de las tarjetas individuales o las bases de datos y luego hacen uso de la acción al encontrar atrasos de pago. Son empresas que tienen paradigmas muy fundamentados, son empresas reactivas no proactivas (que se anticipen a los hechos antes de que sucedan).

20. ¿Cómo establecen o determinan el análisis de créditos a una persona o a una empresa?

Objetivo: Verificar aquellos aspectos que los empresarios del sector en estudio utilizan para analizar las solicitudes de crédito.

Tabla 20: Determinación del Análisis de Créditos

Categorías	Frecuencia	
	absoluta	relativa (%)
a) Garantías comprobables	6	18
b) Capacidad de pago del cliente	7	20
c) Ingresos comprobables	8	24
d) Referencias personales y bancarias	7	20
e) Otros	6	18
Total	34	100



Nota al gráfico: La pregunta es de respuesta múltiple por tal motivo la sumatoria de la frecuencia absoluta es mayor a 14 empresas encuestadas.

Comentario: Los empresarios encuestados, manifestaron diferentes puntos de vista respecto al análisis de crédito hacia una persona, la mayoría se inclinó a que es necesario evaluar los ingresos que tiene la persona, la capacidad de pago del solicitante de crédito y para ello se investiga con otras comerciales donde obtuvo un crédito para saber si terminó de pagar y es sujeto o no, otro aspecto importante de evaluar son las referencias personales y bancarias que tenga, hipotecas, la rentabilidad que tenga la empresa, todo aquello que permita asegurar que el riesgo es mínimo y que la persona puede optar por un crédito.

2.10.4 Conclusiones

1. Del sector en estudio se determinó que no cuentan con políticas y procedimientos para el otorgamiento de los créditos, ocasionando una alta probabilidad de riesgo en recuperar la deuda, por el hecho de desconocer que clase de cliente es, y dejarse llevar por las referencias personales y crediticias que son las más usadas pero no muy confiables.

2. Los criterios utilizados en la concesión de los créditos son: historial del cliente, garantías que respaldan la deuda, como también las referencias personales y crediticias, las cuales son proporcionadas por conocidos ó familiares del cliente. También se debe denotar que no se utilizan los estados financieros como criterios de evaluación para otorgar créditos.

3. A través del análisis de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar se ve reflejado que el sector tiene un porcentaje considerable desde 91 a más de 360 días de antigüedad, lo que indica que estas cuentas pasarán a ser incobrables, generándole a la empresa pérdidas considerables de su capital invertido y escasa liquidez para hacerle frente a las deudas adquiridas con los proveedores, los costos y gastos de operación de la empresa.

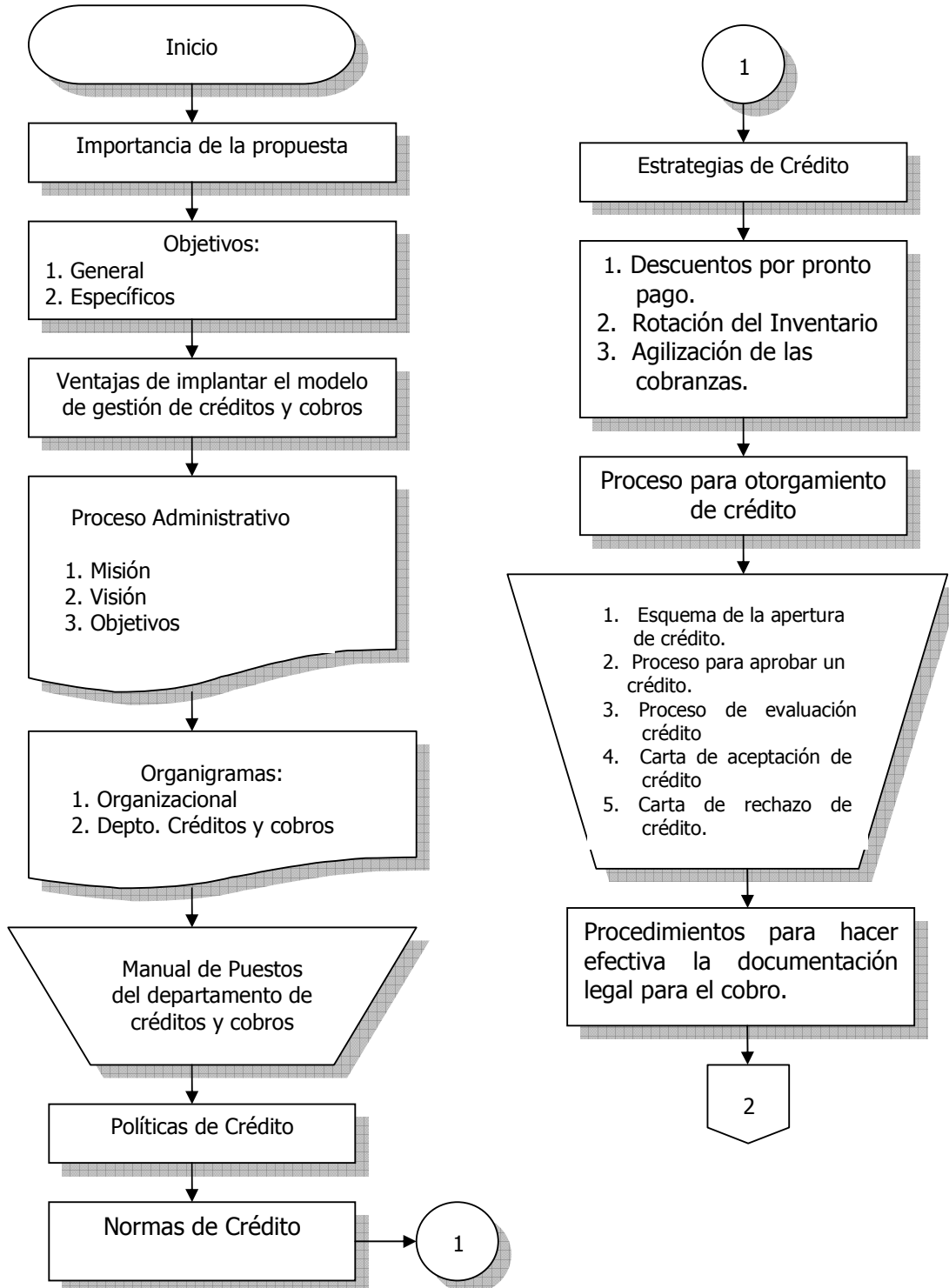
4. Las empresas no cuentan con un departamento de créditos y cobros que le proporcione apoyo al crédito. Por lo que es importante destacar que es el propietario del negocio quién se encarga de realizar la gestión de créditos y cobros.

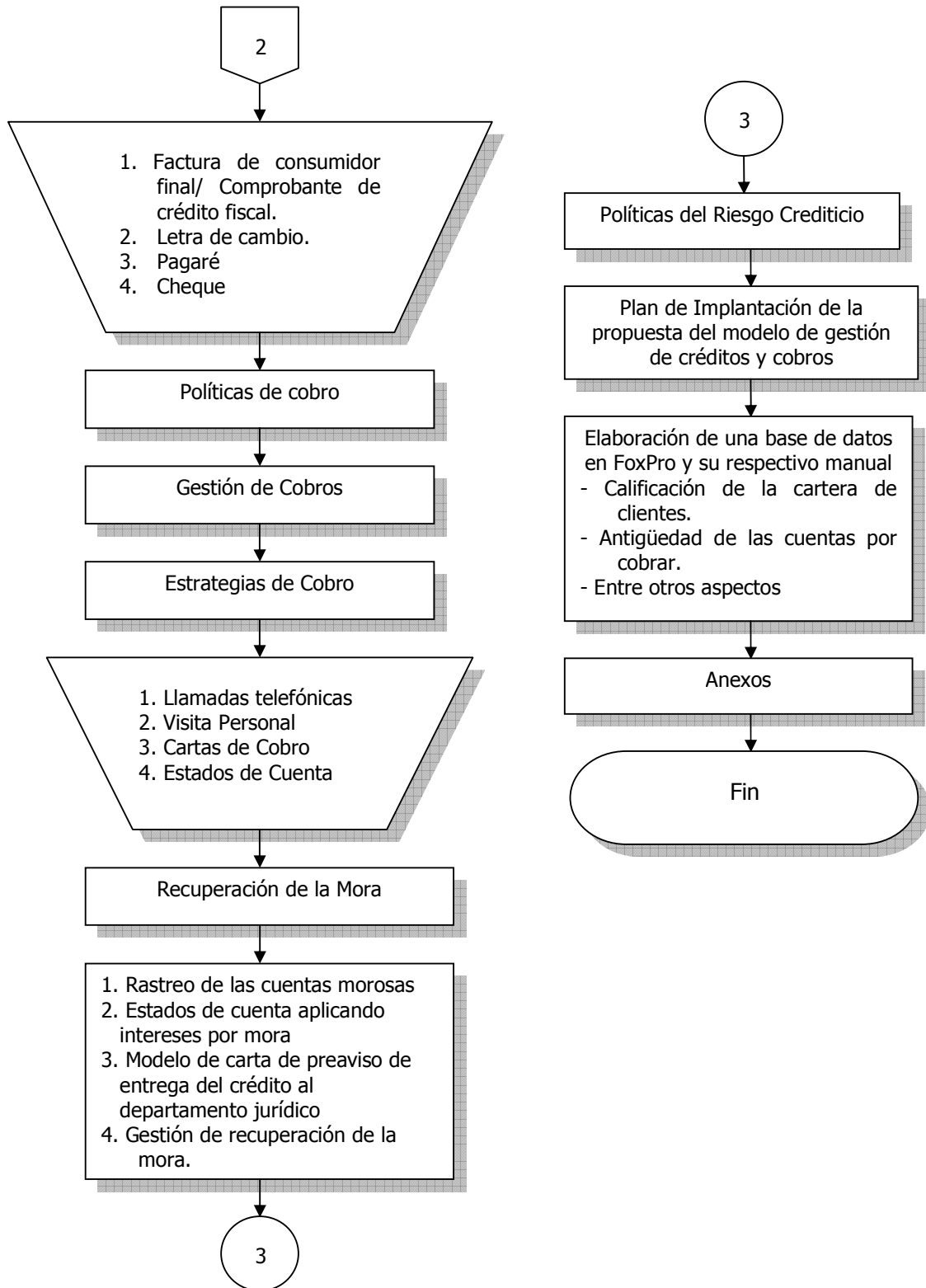
5. Las empresas en estudio tienden a confundir el significado de políticas y límites de riesgos crediticios con las de crédito, asumiendo que son iguales, es por ello que la mayoría no cuenta con políticas de riesgos.

6. Las empresas que comercializan electrodomésticos no cuentan con un método de evaluación de los riesgos crediticios que contribuya a identificar los factores internos y externos que afectan la cartera, pero hay empresas que sí utilizan métodos de evaluación que están más enfocados a la experiencia de los propietarios.

7. Las políticas, estrategias, controles y seguimiento de los cobros y la falta de planes de recuperación que poseen las empresas en estudio, deben ser evaluados en cuanto a su eficiencia, ya que estas han tenido los siguientes resultados: del 100% de los créditos otorgados tienen un alto porcentaje de morosidad, lenta recuperación y el incremento en las cuentas incobrables.

2.11 Esquema de la Propuesta de un Modelo de la Gestión de Créditos y Cobros, que Contribuya a Minimizar los niveles de Morosidad e Incrementar la Rentabilidad en la Mediana Empresa dedicada a la Comercialización.





CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS, QUE CONTRIBUYA A MINIMIZAR LOS NIVELES DE MOROSIDAD E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN. CASO PRÁCTICO: COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.

3. Importancia de la Propuesta

La mediana empresa comercializadora de electrodomésticos, dada la importancia de la distribución de sus productos, y la competencia que existe en dicha rama, se ha visto en la necesidad de aumentar las ventas a crédito, implicando con ello un mayor riesgo, al no contar en su mayoría, de la empresas en estudio, con un departamento de créditos y cobros, otras no cuentan con la persona adecuada en el desempeño de las funciones en dicha área. El crédito permite mantener o incrementar las operaciones comerciales de las empresas. No obstante las decisiones de conceder o restringir un crédito son tomadas empíricamente, el crédito es causante de altos costos y pérdidas financieras que debilitan y absorben paulatinamente el capital de trabajo. Por tanto, se ha considerado necesario elaborar un modelo de gestión de créditos y cobros que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en la mediana empresa.

Es importante, ya que por medio de dicho modelo propuesto al sector en estudio se está contribuyendo a tener una herramienta de evaluación de la cartera crediticia en donde se analicen los índices de morosidad de sus tipos de clientes, como evaluar la solicitud de crédito aplicando las razones financieras ya que se debe tomar en cuenta que desde el momento de otorgar un crédito se corre el riesgo del no pago.

También al aplicar dicha herramienta se tendrá una noción de los problemas que se han tenido en los últimos meses en la recuperación de las cuentas por cobrar y

poder así tomar decisiones de sí reestructurar las políticas, las estrategias, los procedimientos del otorgamiento, entre otras, que permita tener una cartera saneada.

La propuesta de un modelo de gestión de créditos y cobros busca que los empresarios puedan incrementar la rentabilidad de su negocio, teniendo en cuenta que la propuesta llegará a implantarse por el propietario. Por tal motivo, la rentabilidad determina la relación entre los ingresos que obtiene la empresa (ventas, cuentas por cobrar o al contado, inversiones a corto plazo, entre otras) y la generación de costos por el uso de activos tanto circulantes como fijos en actividades productivas para la empresa; también es importante considerar que para medir la rentabilidad es necesario hacer uso de las razones financieras que permiten medir la utilidad antes y después de impuestos, cuando se quitan los intereses, costos y gastos, lo que realmente le queda al propietario como utilidad o para continuar invirtiendo dentro del negocio, así también el rendimiento de los activos y del capital, que tal se administro los activos y que tanto ha generado utilidades o que también se administro el dinero de los accionista en la empresa.

El mejorar la rentabilidad de una empresa permitirá recuperar su efectivo con más agilidad, disminuir cuentas incobrables que con el tiempo se traducen en costos y/o gastos y son pérdidas para la empresa, lo primordial es que obtenga ingresos y que puedan invertirse en compras de muebles, electrodomésticos, materia prima (si fabrica los muebles) insumos, inversiones en el corto plazo, entre otras, que ayuden ha administrar el manejo de las cuentas por cobrar, ventas, clasificación de sus clientes, políticas de crédito, cobro más adecuados; todo ello para alcanzar un mayor nivel de competitividad y disminuir el riesgo crediticio.

Es por ello que como un valor agregado al trabajo de investigación, se decidió dotar a las empresas comercializadoras de electrodomésticos de un Sistema ó Modulo de Créditos y Cobros en el programa de Visual FoxPro; si el propietario toma la decisión de implantarlo, le permitirá obtener respuestas en menos tiempo, una base de datos más ordenada de sus clientes, información actualizada de los plazos, fechas de cobro, disminución de tiempo, procedimientos innecesarios, todo reunido en un

sistema creado para subsanar sus necesidades en la gestión adecuada de los créditos y cobros.

3.1 Objetivos del Modelo

3.1.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de créditos y cobros a los medianos empresarios que comercializan electrodomésticos en el municipio de Cojutepeque, que contribuya a la recuperación de los créditos otorgados.

3.1.1.1 Objetivos Específicos

- Proveer a los encargados del manejo de créditos y cobros, las herramientas necesarias para una adecuada administración de créditos y cobros.
- Proporcionar políticas y estrategias tendientes a mejorar la eficiencia en la recuperación de la cartera crediticia.
- Brindar a los propietarios y/o gerentes un modelo que ayude a identificar, relacionar y administrar los componentes de la cartera de clientes.

3.2 Ventajas de Implantar el Modelo de Gestión de Créditos y Cobros.

Con la aplicación de este modelo se pretende dotar de un instrumento técnico y práctico, que permitirá a las medianas empresas que se dedican a comercializar electrodomésticos del centro de Cojutepeque y a otras que se desenvuelven en este medio, contar con una herramienta adecuada, que fortalezca en alguna medida el crecimiento ordenado, disminuir la incertidumbre de la inversión, aumentar la posibilidad de competir, despertar el interés sobre aplicar técnicas de control adecuadas y eficaces en la administración de los recursos, ventajas competitivas que contribuyan de una mejor manera al desarrollo social y económico. A la vez crear

interés en la búsqueda de soluciones a otras variables que inciden en la rentabilidad como son:

- Atrasos en pagos
- Cuentas por cobrar
- Carecer de registros que faciliten el control y proporcionen información para la toma de decisiones.

3.3 Aspectos a Considerar dentro del Proceso Administrativo de las Empresas que Comercializan Electrodomésticos.

3.3.1 Misión

Es considerada como la función o tarea básica de una empresa, es el propósito general de una organización, responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la empresa?

A continuación se propone un ejemplo de misión para las empresas en estudio que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos:

“Nos comprometemos a entregar a nuestros clientes, artículos con la mejor tecnología y calidad para su hogar ayudándolos en sus necesidades y proporcionándoles un mejor estilo de vida, comodidad, con plena satisfacción de nuestra atención y garantía; obteniéndose como contrapartida beneficios económicos para la empresa”.

3.3.2 Visión

Es importante que una empresa defina lo que busca preservar (su ideología central, entendida como la descripción de sus valores y el propósito central de la empresa), y lo que busca cambiar (el futuro, diseñar objetivos a largo plazo y describir la manera en que se alcanzarán, con ayuda de estrategias o experiencia práctica u operativa).

A continuación se propone un ejemplo de visión para las empresas en estudio que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos:

“Posicionarnos en el mercado nacional como una empresa líder en la venta de artículos para el hogar de las mejores marcas a nivel nacional, ofreciendo garantía, calidad y servicio especializado”.

3.3.3 Objetivos de la Empresa

Los objetivos debe estar orientados hacia el cumplimiento de nuestra misión y visión por medio de:

Nuestros clientes

Creemos que nuestra existencia futura depende de que los clientes estén satisfechos con nuestros productos y servicios. Por esto la empresa “X” esta siempre atento a las exigencias y necesidades cambiantes de los mismos.

Los proveedores

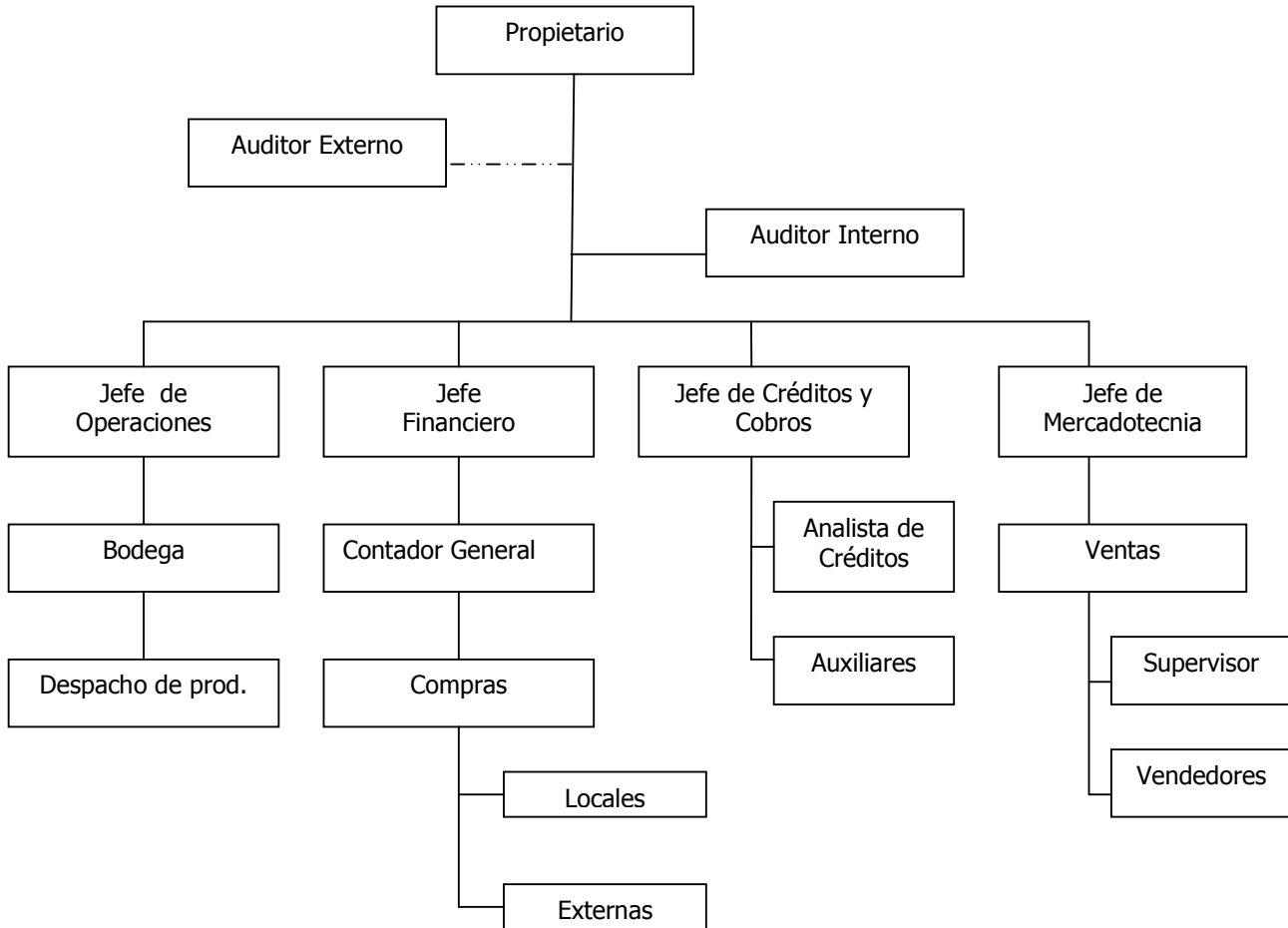
Creemos que los proveedores son parte del compromiso que tiene la empresa “X” con la garantía y calidad. Con ellos establecemos relaciones a largo plazo, que se basen en confianza y, si es apropiado, que sean únicas, y exigimos de ellos evidencias estadísticas de calidad.

Nuestro personal

En la empresa “X” creemos que el recurso humano es muy valioso. Apoyamos y propiciamos las contribuciones de los empleados y su crecimiento personal. Creemos que todo empleado tiene derecho a la dignidad, al respeto, al reconocimiento, a la capacitación apropiada y a la supervisión, así como a la remuneración justa. Cooperaremos para establecer un ambiente de trabajo positivo y agradable y de respeto. Haciendo siempre énfasis a nuestros empleados de la importancia del buen servicio a nuestros clientes.

3.4 Organigrama de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

A continuación se propone (Aporte personal) del Organigrama para el sector en estudio:



3.4.1 Descripción de la Estructura Organizativa

Las empresas que comercializan electrodomésticos esta conformada por el propietario o accionistas como la máxima autoridad, que tiene como función principal el estudio y la aprobación de planes de acción de la empresa; además cuenta con el apoyo de cuatro unidades como lo son la auditoria externa e interna, Jefe de Operaciones, Jefe Financiero, Jefe de Créditos y Cobros, Jefe de Mercadotecnia.

La función del Auditor Externo, es el encargado en analizar y supervisar los Estados Contables y la presentación de los Estados Financieros de una empresa o ente, por parte de un profesional independiente; Contador Público Matriculado, con el propósito de emitir un informe (dictamen), con una opinión técnica sobre los mismos o sobre la razonabilidad de los mismos.

La función del auditor interno, es el encargado de verificar las fortalezas y suficiencia de los controles que se aplican dentro de la empresa. Su estudio debe tener un alcance total de la empresa, es decir abarcar las operaciones financieras, administrativas y de cualquier otra índole. Es nombrado por la administración de la organización. El informe que realiza debe proporcionar todos los datos relevantes con respecto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, de la suficiencia y confiabilidad de la información financiera y del cumplimiento de las regulaciones de la empresa.

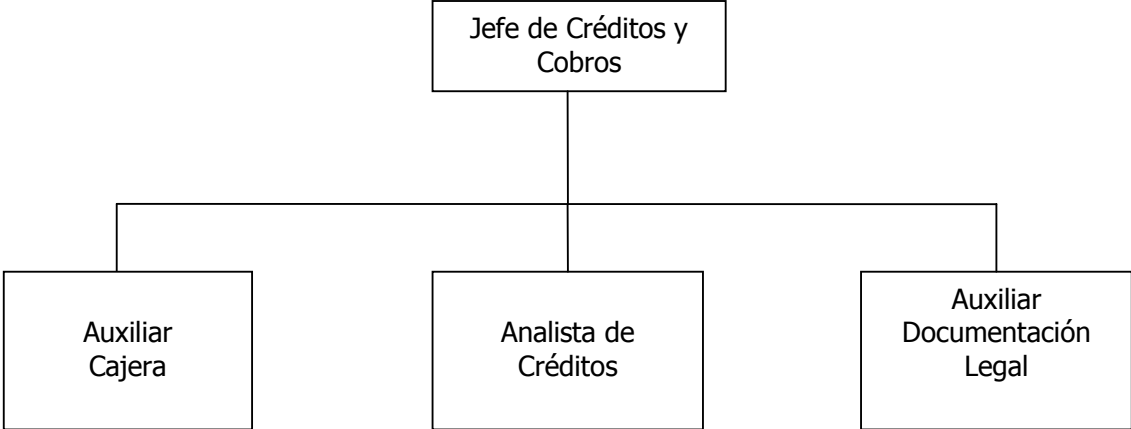
El Jefe de Operaciones, se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proveer los productos que el cliente solicita al comprar un mueble o electrodoméstico.

El Jefe de Finanzas, se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El Jefe de Mercadotecnia, es de suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

3.4.2 Organigrama del Departamento de Créditos y Cobros

A continuación se hace una referencia específica al Departamento de Créditos y Cobros, a través del diseño de un organigrama como un aporte personal, es por ello que también se diseño un manual de puestos para dicha área para explicar a detalle las actividades y responsabilidades de cada empleado y su Jefe.



<p>3.4.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.</p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 02/01/2007 Página 1 de 9</p>
<p align="center">I. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del puesto: JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS</p> <p>Puesto del que depende jerárquicamente: Propietario</p> <p>Puestos que supervisa directamente: Auxiliar: Cajera Auxiliar: Analista de Créditos Auxiliar: Documentación Legal</p> <p>Recibe apoyo de: Jefe Financiero</p> <p>Se relaciona internamente con: Contador General Jefe de Operaciones Jefe de Mercadeo Auditor Interno Auditor Externo</p> <p>Se relaciona externamente con: Clientes que tienen créditos Clientes que compran al contado Proveedores de electrodomésticos Mayoristas o fabricantes de muebles</p>	
<p align="center">II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Supervisar el cumplimiento estricto de las políticas y normas establecidas por la empresa, que rigen la materia de crédito, a fin de minimizar los riesgos de pérdidas de cuentas incobrables. Coordinar, aprobar o rechazar las solicitudes enviadas por el Dpto. de Mercadotecnia. Recomendar al Jefe de Finanzas la aprobación de las Solicitudes de crédito. Coordinar con el auditor interno y externo la actuación en los diferentes casos que requieren su intervención. Supervisar la Gestión de Cobranza que realizan en las Sucursales. Evaluar y aprobar los límites de crédito de los clientes.</p> <p align="center">III. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Administrar las políticas de crédito de la empresa por medio de la evaluación de las solicitudes de crédito, la concesión de créditos, la supervisión y recaudación de las cuentas por cobrar.</p>	
<p align="center">IV. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <p>a) Tareas continuas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa. • 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. • 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.

- Interpretar ante el Propietario, sistemáticamente, pronta y prácticamente los resultados que se obtengan de capital y cumplimiento de presupuestos, para que el Propietario pueda apreciar la actuación.
- Coordinar las normas de crédito con la perspectiva económica general y la situación de los competidores, en consulta con el Jefe de Mercadotecnia.

b) Tareas periódicas:

- Reducción sustancial de la cartera vencida.
- Supervisión directa de ventas a crédito.
- Presentación de resultados en Juntas Semanales con el Propietario y Jefes de área.

c) Tareas semanales:

- Aprobación de líneas de crédito en consistencia con los objetivos de mercado, basado en la revisión de la información financiera y crediticia apropiada.
- Asegura el manejo de las cuentas de forma consistente con los términos de venta.
- Asegura la adhesión de los grupos a las políticas, procedimientos, controles internos y lineamientos de auditoría aplicables.
- Delega tareas a los subordinados apropiados, monitoreando el avance y dando el seguimiento requerido.
- Desarrolla el presupuesto anual para su departamento.
- Establece y monitorea planes de acción para cuentas problemáticas.
- Aprueba líneas de crédito y extensiones temporales de las mismas así como eliminación de cuentas incobrables de acuerdo a los niveles establecidos.
- Planea, desarrolla e implementa programas sistemáticos para el apropiado seguimiento y cobranza de los clientes.
- Provee reportes a las gerencias operativas y financieras sobre tendencias, estatus y proyección de la cartera.
- Resuelve problemas de clientes estratégicos.
- Proporciona flujos de efectivo y reportes de antigüedad de cartera.
- Establece metas de desempeño para él y las personas bajo su cargo.

V. PERFIL OCUPACIONAL:

1) Educación necesaria:

- Licenciado en Contaduría Pública, Carreras preferidas Administración de Empresas/Ing. Comercial.

2) Experiencia laboral previa:

- Cinco años de experiencia directamente como Jefe de Créditos y Cobros. o Jefe de Finanzas/Contabilidad o Administración.

3) Conocimientos necesarios:

- Análisis de crédito, técnicas de cobranza, contabilidad básica, manejo de leyes tributarias, leyes fiscales, análisis de riesgo. Manejo y control de chequeras,

conocimientos en computación nivel intermedio (programación en Foxpro, Visual Basic).

4) Habilidades:

- Habilidades numéricas, alto sentido de responsabilidad y compromiso, honesto, flexibilidad para poder enfrentar altos retos y personalidades diversas. Planeación estratégica o táctica.
- Saber manejar, motivar y exigir al personal a su cargo, saber trabajar bajo presión para el logro de metas y objetivos, vehiculo propio, saber reportar al Jefe Financiero las cifras diarias del cierre de caja, manejo de computadora, saber trabajar en equipo.

5) Equipo de oficina a su cargo:

EQUIPO:

- Computadora Personal, Impresores, Fotocopiadora, Scanner, Fax.
- Sistemas de protección y mantenimiento de energía.

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Sistema Operativo del Sistema de Créditos y Cobros, Software de office 2003. Programa en Foxpro, Internet.

MATERIALES Y PRODUCTOS:

- Cartuchos para impresor, Papelería de oficina. Libros contables, libro diario, tarjetas individuales de clientes.

<p style="text-align: center;">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.</p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 02/01/2007</p>
	<p>Página 4 de 9</p>
<p style="text-align: center;">I. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del puesto: <u>AUXILIAR: CAJERA</u> Departamento: Créditos y Cobros Superior Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros</p> <p>Reporta a: Analista de Créditos y Cobros Contador General</p>	
<p style="text-align: center;">II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Es un trabajo que implica llevar a cabo la contabilidad de los ingresos y gastos del día en este departamento, realizando una contabilización concreta del activo acumulado. Realiza la labor de dar la mejor atención al cliente y brindar apoyo al Gerente de Créditos</p> <p style="text-align: center;">III. CONDICIONES DEL TRABAJO:</p> <p>Las actividades se desarrollan en un ambiente físico compartido con todo el personal operativo del área de Créditos y Cobros, le esta asignado un escritorio con una computadora, archivero y caja fuerte que necesita en su labor. El ambiente esta regulado por aire acondicionado a la temperatura necesaria para proteger el equipo electrónico del área de trabajo.</p> <p>Su trabajo es eminentemente operativo por ello es que el 90 % de su tiempo se invierte en la emisión de boletas y facturas y en cobrar y verificar el dinero recibido, su responsabilidad esta relacionada con la operación de su equipo.</p>	
<p style="text-align: center;">IV. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <p>a) Tareas continuas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad sobre el dinero de caja. • Emitir las boletas de venta y las facturas. • Emitir el reporte diario de caja • Coordinar para obtención de monedas para vueltos • Verificar los pagos con tarjeta de crédito • Verificación de dinero recibido. • Atención telefónica a vendedores y clientes personalmente • Elaboración de recibos por abonos del cliente • Elaboración de liquidaciones por cobros a clientes • Recepción de liquidaciones de vendedores • Elaboración de recibos por otros ingresos • Realización de cobros a clientes locales • Vigilar tramite de obtención de quedan • Recepción de comprobantes de ingresos por devoluciones • Elaborar hojas de aplicación para notas de crédito y débito, cargos abonos y revisión. • Anotar en hoja de control para finanzas los ingresos a caja 	

b) Tareas periódicas:

- Generar e imprimir reportes por cierre de mes
- Elaboración de cuadros financieros, presentación anexos al balance general.
- Revisión correlatividad de notas de remisión (procesadas) y archivo

c) Tareas semanales:

- Generar e imprimir reportes para el control de clientes
- Trabajar manual y en Excel reportes para ingresar datos de los clientes para el control.
- Análisis sobre saldos en mora de clientes
- Archivo de correspondencia recibida por el Jefe de créditos y cobros
- Cálculo de intereses por pagos retrasados a clientes.

V. PERFIL OCUPACIONAL:

1) Educación necesaria:

- Bachiller en Contaduría Pública

2) Experiencia laboral previa:

- De uno a dos años de experiencia en el área de contabilidad o desempeño como cajero.

3) Conocimientos necesarios:

- Técnicas de cobranza, contabilidad básica.

5) Esfuerzo:

- Habilidades comunicativas.
- Habilidades numéricas. Aptitud para el cálculo y operaciones con números.
- Alto sentido de responsabilidad y compromiso, honesto, flexibilidad para poder enfrentar altos retos y personalidades diversas.

6) Equipo de oficina a su cargo:

EQUIPO:

- Computadora Personal, Impresores, Fotocopiadora, Scanner.

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Sistema Operativo del Sistema de Créditos y Cobros. Office 2003, Internet.

MATERIALES Y PRODUCTOS:

- Cartuchos para impresor, Papelería de oficina. Libros contables, libros diarios. Tarjetas individuales del cliente.

<p align="center">MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.</p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 02/01/2007</p>
	<p>Página 6 de 9</p>
<p align="center">I. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del puesto: ANALISTA DE CRÉDITOS Y COBROS Departamento: Créditos y Cobros Superior Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros</p> <p>Reporta a: Jefe de Créditos y Cobros Contador General</p>	
<p align="center">II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Es el encargado de registro, control y supervisión de todas las operaciones contables, avaladas por documentos que respaldan los créditos y cobros de la empresa.</p> <p align="center">III. CONDICIONES DEL TRABAJO:</p> <p>Las actividades se desarrollan en un medio físico compartido con el personal del área de Créditos y Cobros en el cual tiene a su disposición un escritorio con equipo general de oficina y una computadora personal para realizar los programas y aplicaciones que sean requeridas por los usuarios. Cuenta con adecuados materiales de trabajo, un agradable ambiente de trabajo sobre todo a nivel de personal, equipamiento y acondicionamiento del lugar donde realiza el trabajo.</p>	
<p align="center">IV. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <p>a) Tareas continuas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la cantidad de devoluciones de productos • Cruces de saldos sin asociar • Revisión de documentos procesados (nota de crédito, nota de débito, nota de abono) • Análisis de cuentas de clientes. • Gestión de cobros y preparación de reporte • Consulta al sistema de modulo (Estado de cuenta de los clientes) • Atención telefónica a vendedores y clientes • Elaboración de aplicaciones diarias (ajustes de precio, descuentos) • Cualquier otra función que demande el puesto • Gestión de cobros a clientes por vencimientos y moras 	
<p>b) Tareas periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cuadros estadísticos <p>c) Tareas semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes de cobros para vendedores, Departamento de Mercadeo y el Jefe de área. • Generación de reporte de la cartera de clientes • Preparación del documento de control de clientes • Revisión de resultados de compromisos de la cartera de clientes. 	

V. PERFIL OCUPACIONAL:

1) Educación necesaria:

- Bachiller en Contaduría Pública
- Estudios Universitarios en las áreas de administración de empresas o contaduría pública. (Nivel tercer año de estudios).

2) Experiencia laboral previa:

- Dos años de experiencia en el área de contabilidad o desempeño como asistente contable.

3) Conocimientos necesarios:

- Aplicación de técnicas contables y crediticias, Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales, conocimientos de programas (módulos) para gestión de créditos y cobros.

5) Esfuerzo:

- Habilidades numéricas. Aptitud para el cálculo y operaciones con números.
- Alto sentido de responsabilidad y compromiso, honesto, flexibilidad para poder enfrentar altos retos y personalidades diversas.
- Calidad coordinadora (debe de poder coordinar con todas las áreas de la empresa para solicitar información), Honradez y Disciplina (tiene que ver básicamente valores de orden personal pero que se consideran realmente indispensables en los puesto de confianza).
- Alto grado de Capacidad de Juicio (ya que debe considerar diversos factores contables como escudo fiscal, crédito fiscal, ajuste de operaciones a la inflación, etc.) y Nivel Académico (debido a que se considera que debe ser ocupado por un bachiller opción contaduría).

6) Equipo de oficina a su cargo:

EQUIPO:

- Computadora Personal, Impresores, Fotocopiadora, Scanner, Fax.

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Sistema Operativo del Sistema de Créditos y Cobros, lenguajes de programación.

MATERIALES Y PRODUCTOS:

- Formatos: facturas, Quedan y libros contables, papelería de oficina.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.	FECHA DE ELABORACIÓN: 02/01/2007 Página 8 de 9
<p style="text-align: center;">I. LOCALIZACIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del puesto: AUXILIAR: DOCUMENTACIÓN LEGAL Departamento: Créditos y Cobros Superior Inmediato: Jefe de Créditos y Cobros Reporta a: Analista de Créditos y Cobros</p>	
<p style="text-align: center;">I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Llevar el control de los documentos legales que amparan el crédito otorgado a un cliente o empresa, de igual forma lleva un control de los clientes e investiga su record crediticio para hacer efectivo un crédito.</p> <p style="text-align: center;">III. CONDICIONES DEL TRABAJO:</p> <p>Las actividades se desarrollan en un ambiente físico compartido con todo el personal operativo deL área de Créditos y Cobros, le esta asignado un escritorio con una computadora, archivero que necesita para realizar su labor. El ambiente esta regulado por aire acondicionado a la temperatura necesaria para proteger el equipo del área de créditos y cobros.</p>	
<p style="text-align: center;">IV. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <p>a) Tareas continuas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control y archivo de documentos legales y comprobantes de crédito fiscal • Control, aplicación y entrega de cheques rechazados • Archivo de aplicaciones (Débitos, descuentos, ajustes y traslados) • Archivo de notas de cargo y abono • Reserva y consulta de cheques • Cobros por teléfono o telegrama • Investigación crediticia del solicitante de crédito • Análisis estadístico del cliente respecto al limite de crédito que puede tener • Aplicación de base de datos para nuevos clientes 	
<p>b) Tareas periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotulación del libro de ventas cuando es contribuyente o persona natural. • Archivo de facturas y notas de remisión. • Ordenamiento de expedientes de clientes <p>c) Tareas semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los comprobantes de crédito fiscal y notas de crédito contra el libro de contribuyente si el cliente es empresa. • Liquidación de cheques. • Análisis de clientes y archivo de reportes de cobro • Deshojar reportes al cobro para entregar a vendedores 	

- Retiro de documentos vencidos para entregar a supervisor
- Entrega de documentos vencidos a supervisor de créditos.

V. PERFIL OCUPACIONAL:

1) Educación necesaria:

- Bachiller en Contaduría Pública
- Estudios Universitarios en las áreas de ciencias jurídicas, administración de empresas o contaduría pública. (Tercer año de estudios)

2) Experiencia laboral previa:

- De uno a tres años de experiencia en el área de despachos jurídicos, contabilidad o desempeño en puestos similares.

3) Conocimientos necesarios:

- Técnicas de cobranza, contabilidad básica.
- Legislación jurídica.

5) Esfuerzo:

- Habilidades comunicativas.
- Habilidades numéricas. Aptitud para el cálculo y operaciones con números.
- Alto sentido de responsabilidad y compromiso, honesto, flexibilidad para poder enfrentar altos retos y personalidades diversas.

6) Equipo de oficina a su cargo:

EQUIPO:

- Computadora Personal, Impresores, Fotocopiadora, Scanner.

MATERIALES Y PRODUCTOS:

- Cartuchos para impresor, Papelería de oficina.
- Facturas, quedan, libros contables, libros diarios, tarjetas individuales de clientes.

3.5 Políticas del Departamento de Créditos

Las Políticas de crédito de una empresa establecen lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder.

Con el propósito de otorgar créditos sanos y asegurar la recuperación se sugiere dar cumplimiento a las siguientes políticas:

1. Orientar el otorgamiento de créditos para el fomento y desarrollo de la micro, pequeña y gran empresa, así como de los clientes potenciales.
2. Conceder créditos solamente a personas que demuestren capacidad y moral de pago.
3. Otorgar créditos a personas hasta la edad en que sean asegurables. En los casos que el cliente no sea asegurado, procurar que la garantía cubra suficientemente el riesgo.
4. Toda persona natural o jurídica interesada en adquirir mercadería al crédito con la empresa, deberá llenar en forma clara el formulario de solicitud de crédito, adjuntando a la vez, documentos como el DUI, NIT y certificado del ISSS, así como documentos si fuere necesario para la verificación de la información descrita en la solicitud.
5. El periodo de crédito deberá estar acorde a lo pactado en la solicitud de crédito.
6. Establecer un límite de crédito para cada cliente, que esté acorde a su condición económica.
7. Saldos vencidos a más de 120 días, se trasladarán al Departamento Jurídico para que se efectúe la gestión de cobro.

8. Adquirir el derecho de recibir mercadería los clientes que hayan presentado lo documentos respectivos cuando llenaron la solicitud de crédito y que el comité de crédito haya aprobado dicha solicitud.

A continuación se proponen a las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos las políticas de crédito, que les permita contar con lineamientos para determinar la concesión de crédito y su monto.

Objetivo:

Definir las políticas y procedimientos administrativos que permitan reducir con prontitud y eficiencia la facturación a los clientes.

9. Apertura de cuentas

- Contado

Definición:

Venta de contado es toda aquella cuyo cobro se realiza contra la entrega del producto solicitado por el cliente. Es decir, se le entrega la factura a cambio del efectivo por el producto.

- Crédito

Definición:

Venta de crédito es toda aquella cuyo cobro se realiza en una fecha posterior a la entrega del producto.

Procedimiento:

El cliente debe llenar la solicitud de apertura de crédito, con los datos básicos, adjuntando los siguientes documentos legales para formalizar la venta, sin los cuales no será posible aceptarla:

Persona natural:

- Letra de cambio o pagaré aceptada por el cliente
- Fotocopia del Certificado del ISSS vigente

- Fotocopia del DUI y NIT del cliente (fiador si es crédito por primera vez).
- Referencias comerciales y bancarias recientes (factura de cancelación de muebles, electrodomésticos en otras comerciales, ó préstamo cancelado o cuotas a pagar por ese préstamo).

Persona jurídica:

- Letra de cambio sellada y aceptada al frente por el representante legal y avalada al dorso, sin sello, por el mismo en calidad de avalista en lo personal.
 - Fotocopia del DUI y NIT de la sociedad.
 - Balance y Estados de Resultado del último mes.
10. El cumplimiento en la entrega de estos documentos aligerará la aprobación del crédito y su monto. Todos los documentos legales deben ser requeridos con la solicitud del nuevo cliente, excepciones sin afectar el proceso de aprobación pueden ocurrir el no obtener el último documento tanto en personas naturales como jurídicas.
 11. La solicitud debidamente completada deberá entregarse al Departamento de Créditos y Cobros, quienes validarán la información, analizarán y elaborarán una recomendación para presentarse al comité de créditos y cobros. Este evaluará la recomendación presentada y aprobará o denegará la solicitud. La resolución, en cualquier sentido, será informada por escrito o por teléfono al cliente a través del vendedor. En caso de rechazó, la documentación no será devuelta al cliente.
 12. El plazo máximo para comunicar al cliente el resultado, contado a partir de la fecha de presentación de la solicitud, será de 24 horas hábiles.
 13. El Comité de Créditos y Cobros estará integrado por el Jefe de Créditos y Cobros, el Jefe de Mercadeo y el Jefe de Finanzas.

Si existirán excepciones a las políticas detalladas anteriormente, solamente podrán efectuarse en consenso bajo la responsabilidad del Comité de Créditos, por lo cuál dejará constancia escrita razonada de las causas de la excepción.

14. Al aprobar el crédito, el Comité de Créditos deberá asignar un límite, de acuerdo a un investigación de record crediticio del cliente en otras comerciales, cajas de crédito, bancos, entre otras. Toda venta al crédito mostrará estampado un plazo de crédito mayor a 20 días, contados a partir de la fecha de emisión de la venta, son los siguientes:

Empresas	45 días
Cientes especiales seleccionados	45 días
Cientes no especiales	30 días

15. Los clientes atendidos por vendedores podrán obtener un descuento hasta del 5% por pronto pago cuando el pago efectivo lo realice a más tardar 15 días después de haber sido emitida la factura de venta. Para gozar de este descuento el valor de la factura deberá ser igual o superior a \$500.00 y no deberá existir otro documento a su cargo con plazo vencido en su propia cuenta o en otra cuenta relacionada con él, en caso de dos o más cuentas del mismo cliente.

16. El monto del crédito se establecerá en base a lo siguiente: sí el cliente es persona jurídica se hará a través de la utilidad neta reflejada en los estados de resultados proporcionado por el cliente, y sí es persona natural por medio de una constancia de ingresos y egresos.

17. El encargado de créditos y cobros será el responsable de verificar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna.

18. En caso de presentarse morosidad en los pagos de los clientes, el encargado de créditos y cobros será el responsable de agilizar la gestión de cobro.

3.6 Normas de Crédito

Definidas como los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente por tal motivo se presentan las siguientes normas crediticias propuesta para las empresas comercializadoras de electrodomésticos, los factores se derivan de experiencias anteriores con los clientes, son los procedimientos que sigue una empresa para recuperar las cuentas por cobrar:

- No se puede conceder crédito a los clientes sin antes haber completado el procedimiento a través de créditos y cobros.
- Todos aquellos despachos que se efectúen al crédito tendrán que ser autorizados únicamente por el encargado de créditos y cobros.
- Una vez efectuado el despacho el encargado de créditos deberá verificar que la firma de recibido de los documentos sea igual a las autorizadas por el responsable (cliente).
- No se despachará producto a los clientes que al momento del despacho tengan cuenta pendiente.
- Todos aquellos cobros que se realicen diariamente deberán ser depositados a la cuenta bancaria de la empresa.

3.7 Estrategias de Créditos

3.7.1 Descuento por pronto pago

Esta estrategia será utilizada por las empresas para incentivar al cliente que efectúe el pago de su cuenta en un período menor al plazo otorgado; esto permitirá minimizar el riesgo de que el cliente forme parte de la cartera morosa, al mismo tiempo darle la oportunidad al cliente de reducir sus costos a través de nuestra estrategia de pronto pago, así también dando las facilidades crediticias a estos.

El porcentaje de descuento que se otorgarán a los clientes será analizado y discutido con el encargado de crédito y cobros, tomando en cuenta el rango existente

entre los precios de contado y los precios de crédito. A continuación se presenta un modelo de carta cuando se quiere informar a un cliente que dentro de su cuenta se le aplicará un descuento por pronto pago:

Cuadro 4

Ejemplo de Carta Informativa de Descuento por Pronto Pago

<p>COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219 Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org</p> <p>Cojutepeque, 25 de Abril 2007</p> <p>Sr. (a): Luis Ángel Martínez Presente.</p> <p>Estimado Sr. Martínez:</p> <p>Es muy grato saludarle y desearle éxitos en sus actividades diarias, aprovecho la ocasión para informarle que usted se encuentra dentro del grupo selecto de nuestros clientes, razón por la cual en el número de cuenta 0000 2702 0136 4601, ha sido considerado realizarle un descuento del 3%, si usted cancela dicha factura 15 días antes de que venza la misma.</p> <p>Esperando que la resolución anterior minimice sus costos y que las relaciones comerciales se incrementen entre ambas partes.</p> <p>Respetuosamente,</p> <p>F. _____ Jefe de Créditos y Cobros</p>

3.7.2 Rotación del Inventario

El objetivo de la administración de inventarios, es rotar los inventarios tan pronto como sea posible sin perder ventas por inexistencias de inventario. El administrador financiero tiende a actuar como un asesor o "guardián" en asuntos concernientes al inventario.

Hay diferentes técnicas para una buena administración efectiva de los inventarios. A continuación se presentan algunas técnicas que se aplican al sector en estudio:

1. Sistema ABC

El Sistema de Inventario ABC divide el inventario en tres grupos: A, B y C. El grupo A incluye los artículos de mayor inversión monetaria. Este grupo consta de 20% de artículos e inventario de la empresa pero 80% de su inversión en inventario. El grupo B consta de artículos que representan la siguiente mayor inversión de inventario. El grupo C consta de un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

2. Sistema de Planeación de Requerimientos de Materiales (PRM)

Sirve para determinar qué materiales ordenar y cuándo ordenarlos. El PRM determina cuántos pedidos hacer, y mediante una computadora simula la lista de materiales, estado de inventarios y proceso de fabricación de muebles o importación de electrodomésticos. La lista de materiales es una simple lista de todas las partes y materiales que entran en la elaboración del producto terminado. La ventaja del sistema PRM es que obliga a la empresa a considerar sus necesidades de inventario con más cuidado. El objetivo es reducir la inversión en inventarios de la empresa sin perjudicar la producción.

3.7.3 Agilización de Cobranzas

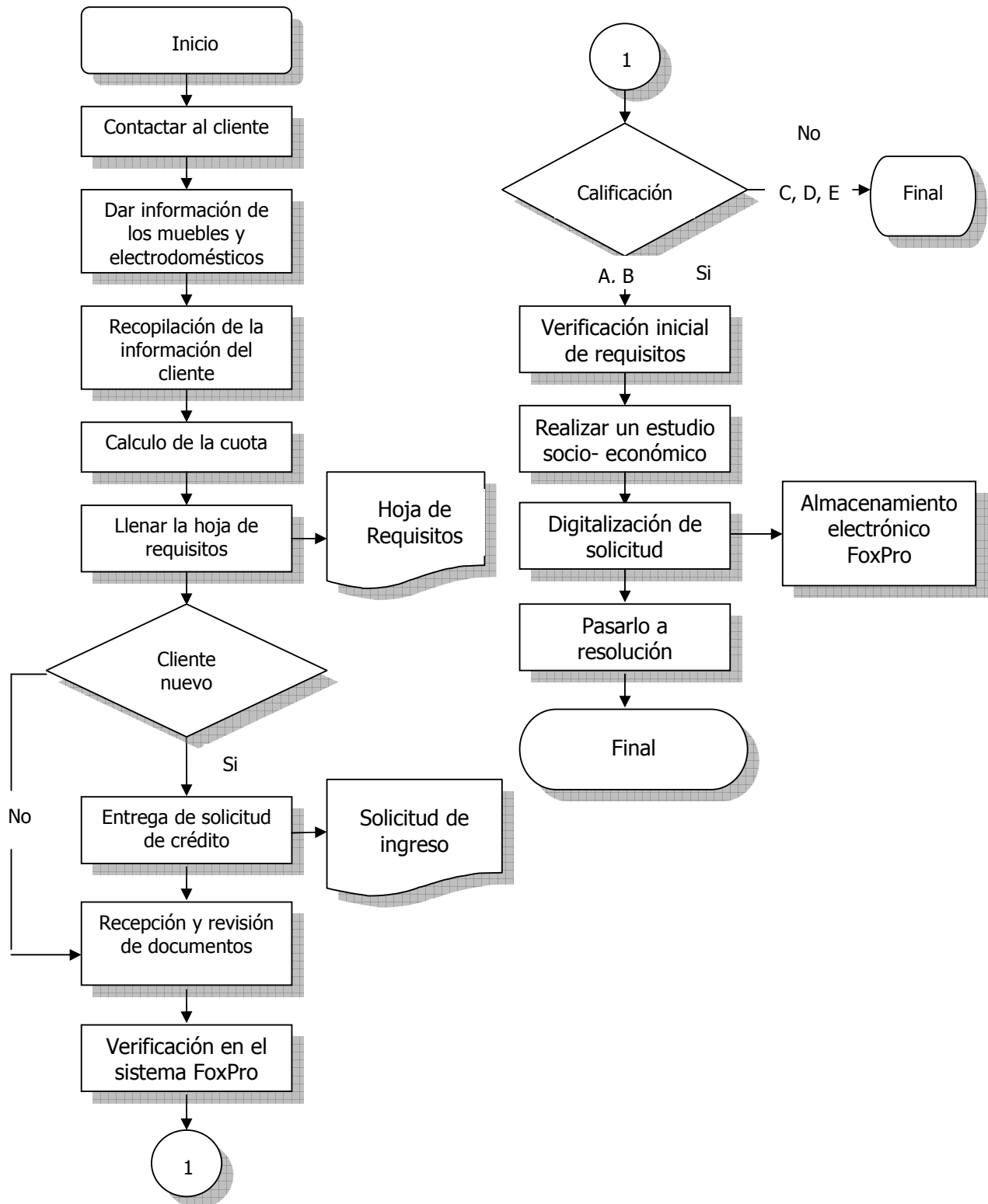
Reduce el tiempo de flotación (se refiere a los fondos que el deudor ha enviado pero que el receptor (acreedor) no puede usar) de la cobranza y, por lo tanto, reduce el periodo promedio de cobranza, lo cual reduce la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo.

Una técnica popular para agilizar las cobranzas es el sistema de cajas de seguridad. Funciona como sigue: En vez de enviar pagos a la compañía, los clientes envían pagos a un apartado postal. El banco de la empresa vacía regularmente el apartado postal, procesa cada pago y deposita los pagos en la cuenta de la empresa. El banco envía las fichas de deposito, junto con los anexos de pago, a la empresa para que está pueda acreditar adecuadamente las cuentas del cliente. Las cajas de seguridad reducen el tiempo de procesamiento casi a cero porque el banco deposita los pagos antes que la empresa los procese.

3.8 Proceso de Otorgamiento del Crédito

El encargado de créditos es el responsable de otorgar o denegar los créditos en base a los resultados obtenidos a través del procedimiento que se sigue para evaluar al cliente que lo está solicitando. A continuación se presentan los siguientes pasos para otorgar o denegar créditos.

3.8.1 Proceso de Solicitud de Crédito



Cuadro 5

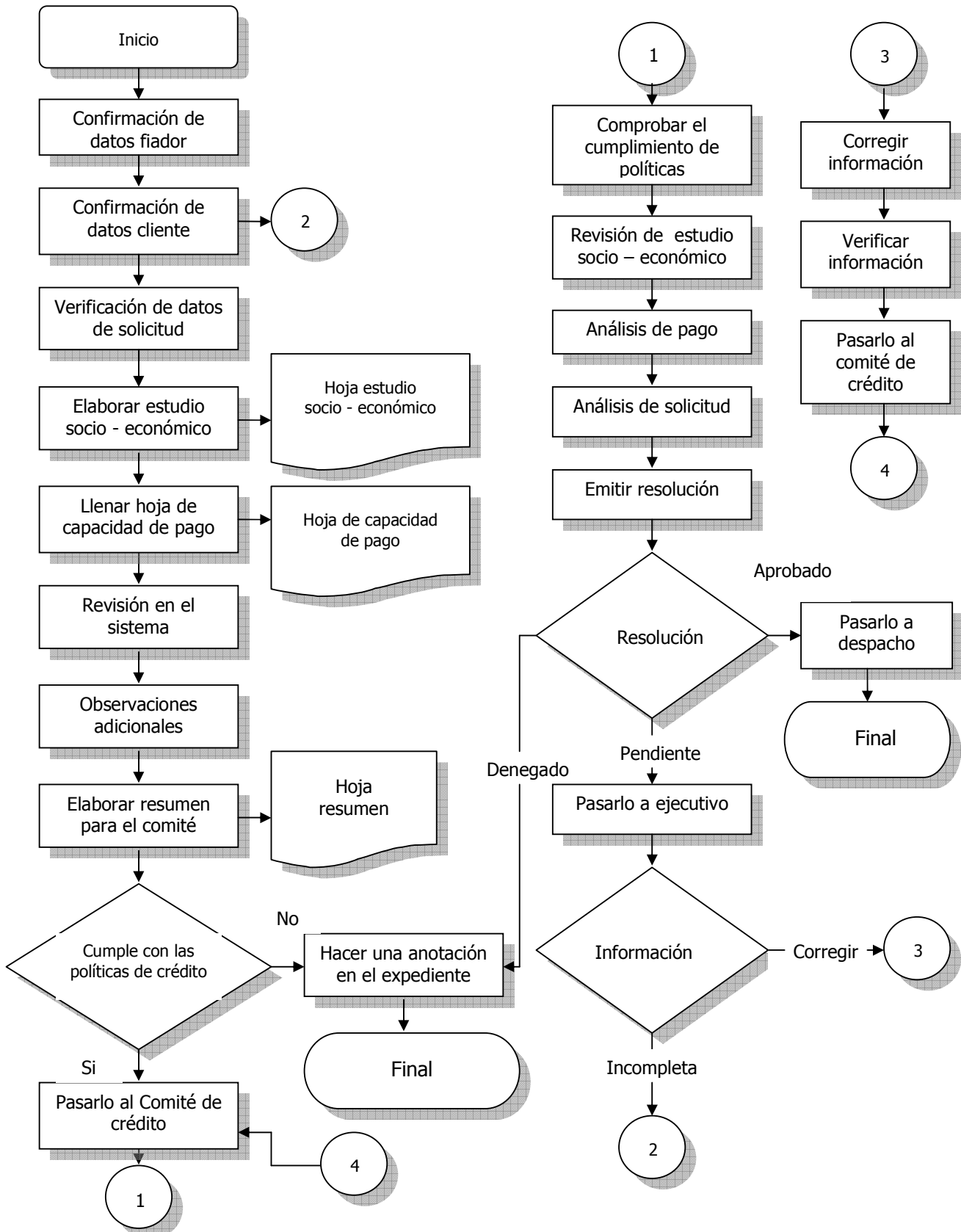
PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO O DENEGACION DE CRÉDITO		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE PASOS
Vendedor	1	<ul style="list-style-type: none"> • Pide a la Cajera una solicitud de crédito para el cliente • Entrega la solicitud al cliente o vendedor junto con la hoja de requisitos y el documento de garantía. • Recibe la solicitud de crédito con los siguientes documentos:
Encargado de créditos y cobros	2	<p><u>Si es persona Natural (Salario fijo):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitud de crédito completamente llena b) Letra de cambio o pagaré firmados c) Fotocopia de DUI y NIT d) Presentar un detalle de ingresos firmada y selladas e) Certificado del ISSS <p><u>Si es persona Natural (Salario Variable):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitud de crédito completamente llena b) Fotocopia de DUI y NIT c) Referencias Crediticias y Bancarias d) Letra de cambio o pagaré firmados e) Detalle de los ingresos percibidos mensualmente por su negocio. <p><u>Si es persona Jurídica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitud de crédito completamente llena b) Balance y Estados de Resultados debidamente auditados c) Fotocopia del DUI y el NIT del representante legal.
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisa que en la solicitud de cliente estén completamente llenas y que presenten toda la documentación anterior.
	4	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que falten algunos de estos datos se consulta a la empresa por teléfono.
	5	<ul style="list-style-type: none"> • Se procederá a investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito.
	6	<ul style="list-style-type: none"> • Se contacta a las personas o empresas que han dado referencias del cliente para consultar que tipo de cliente es el solicitante del crédito, verificando así si el cliente mantiene con ellos cuenta abierta, el monto y plazo otorgado, que antigüedad tiene y cómo cumple sus compromisos de pago.
	7	<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa la solicitud de créditos en base a un análisis financiero.
	8	<ul style="list-style-type: none"> • Se procede a decidir según los resultados obtenidos en la evaluación si el crédito será concedido o denegado.
	9	<ul style="list-style-type: none"> • Si el crédito es concedido se evalúa el monto y plazo que se le otorgará al cliente.
	10	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez aprobado el crédito se procede a notificarlo por escrito al cliente, en el cual se le especifica el límite de crédito y el plazo, así como también los descuentos por pronto pago.

3.8.2 Esquema de Apertura de Crédito

Cuadro 6

Comercial de Electrodomésticos EMPRESA "XYZ"			
SOLICITUD APERTURA DE CRÉDITO COMERCIAL			
Vendedor No. _____		Código del cliente _____	
Cliente: Nuevo <input type="checkbox"/>	Actual <input type="checkbox"/>	Ex Cliente <input type="checkbox"/>	Crédito <input type="checkbox"/>
La presente solicitud es confidencial, su tramite será más ágil si es contestada totalmente.			
INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE			
Nombre o Razón Jurídica (Persona Jurídica) _____			
Nombre según tarjeta del NIT			
Nombre del cliente (Persona Natural) _____			
Nombre según tarjeta del NIT			
Nombre del Establecimiento _____		Tel. _____	
Dirección del Establecimiento _____		Tel. _____	
Dirección envío de Mercadería _____		Fax. _____	
Giro del Negocio _____	Tipo de Negocio _____	Tiempo Establecido _____	
Dirección de Cobro _____			
Dirección Particular _____			
Celular _____	Tel. _____	Depto. _____	
No. DUI _____	No. NIT _____	Municipio _____	
Tipo de pago _____	Días de plazo _____	Crédito solicitado por: _____	\$ _____
INFORMACION CREDITICIA (SOLO CRÉDITOS ACTIVOS)			
COMERCIALES	TELÉFONO Y DIRECCIÓN	MONTO CRÉDITO	TIEMPO
BANCARIAS	No. CTA. CORRIENTE	No. CTA. AHORROS	No. CRÉDITO ACTIVO
SITUACION ECONOMICA			
	ACTIVOS		PASIVOS
Mobiliario y Equipo _____	_____	Deudas Comerciales _____	_____
Bienes Inmuebles _____	_____	Deudas Bancarias _____	_____
Otros Activos _____	_____	Otras Obligaciones _____	_____
Total del Activo \$ _____		Total del Pasivo _____	
DATOS DE PARIENTES CERCANOS			
	NOMBRE	TELÉFONO Y DIRECCIÓN	PARENTESCO
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
DECLARO BAJO JURAMENTO: Que la información proporcionada en la presente solicitud es correcta. Autorizo para que se verifique su veracidad que se consideren convenientes. En caso de que mi solicitud sea aprobada, manifiesto mi conformidad en aceptar los documentos de garantía que sean requeridos. En caso no ser aprobada, la Empresa "XYZ", se reserva el derecho de NO regresar doc.			
Lugar y Fecha _____		Firma y Sello del Solicitante _____	
Fecha Recepción Depto. Créditos y Cobros _____			
Limite sugerido por \$ _____		Denegado () _____	
MIEMBROS DEL COMITÉ DE CRÉDITO			
_____	_____	_____	_____
Jefe de Créditos y Cobros	Jefe de Mercadotecnia	Jefe Financiero	

3.8.3 Proceso para la Aprobación del Crédito



3.8.4 Proceso de Evaluación del Crédito

Tomando como base el flujo grama, los pasos para aplicar el modelo de evaluación de crédito:

3.8.4.1 Pasos para Evaluar la Solicitud de Crédito para una Empresa:

Primer paso: Análisis de las Características del Negocio:

Se debe confirmar vía teléfono las características que posee el negocio. En caso de no poseer teléfono se verifica con el supervisor de créditos ó vendedor la información referente a los datos del negocio o es visitada por una ejecutiva de crédito.

Segundo paso: Análisis Financiero del Negocio:

Se debe evaluar la situación financiera del solicitante, en este caso la empresa se le hará el análisis en base al balance general y estado de resultados auditados.

Razones de Liquidez

Mide la capacidad que tiene la empresa para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se venzan.

- Razón Circulante

$$RC = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = 2 \text{ a } 1$$

En general, cuánto más alta es la razón del circulante, se considera que la empresa es más líquida. En ocasiones, una razón del circulante de 2.0 se considera aceptable, pero la aceptabilidad de un valor depende del sector en que opera la empresa.

Si la razón circulante es igual o mayor a 1 también es aceptable, todo depende del sector en que opera el negocio.

Si la razón circulante es menor que 1 puede considerarse no aceptable ya que no cubre con las obligaciones a corto plazo puede ser una empresa muy endeudada.

- Prueba del ácido (PDA)

$$\text{PDA} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1 \text{ a } 1$$

Es similar a la razón circulante, excepto que excluye el inventario, por lo general, es el activo menos líquido. La liquidez generalmente baja del inventario es resultado de dos factores principales:

1. Muchos tipos de inventarios no se venden con facilidad porque son artículos que no están terminados sino en proceso de acabado, o son artículos que tienen un costo elevado, etc.
2. Por lo común, un inventario se vende a crédito, se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

Comúnmente se considera que si una compañía tiene una razón de liquidez de 1.0, la situación de solvencia es muy aceptable. Sin embargo, depende de la cobrabilidad de las cuentas a cargo de los clientes en un plazo relativamente corto y por otra parte, cabe recordar que en algunos casos los inventarios pueden tener mayor liquidez que las cuentas por cobrar, por lo cual antes de llegar a conclusiones finales es necesario determinar el cociente apropiado para cada empresa conforme a sus circunstancias.

Razones de apalancamiento financiero (deuda)

Indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

- Razón de deuda

$$RD = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Parámetro: Cuanto más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas (acreedores) que se está usando para generar ganancias.

Razones de Actividad

Miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos.

- Rotación de Inventarios

$$RI = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Inventarios}} = \text{veces}$$

Parámetro: Entre mayor sea la rotación de los inventarios mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias. Es decir, la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

Una disminución de este cociente, numéricamente hablando, se explica por una reducción del numerador que en este caso representa a la venta en su valor de costo; o bien, por un incremento del denominador que representa la inversión en inventarios.

- Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$RCC = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times \text{días en el año (360)}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Indica el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año.

Parámetro: Todo depende de las políticas de crédito que tenga la empresa, lo ideal son 30 días a 45 días.

- Período Promedio de Cobranza

$$\text{PPC} = \frac{360}{\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar}}$$

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

Parámetro: Todo depende de las políticas de crédito que tenga la empresa, lo ideal son 30 días a 45 días. También es posible que en el periodo de cobranza prolongado sea resultado de una relajación intencional del cumplimiento de los términos de crédito en respuesta a presiones de la competencia.

Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

- Margen de Utilidad neta

$$\text{MUV} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se ha deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones.

Parámetro: Un margen de utilidad neta de 1% o menos no sería raro para negocios pequeños, mientras un margen de utilidad neta de 10% sería bajo para empresas conformadas dentro de un sector determinado.

- Rendimiento sobre los activos

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas}}{\text{Activos Totales}} \times 100 = \%$$

Mide la efectividad total de la administración en la generación de ganancias con sus activos disponibles.

Parámetro: Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor.

- Rendimiento sobre Capital

$$\text{RSC} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas}}{\text{Activos Totales}} \times 100 = \%$$

Mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los propietarios o accionistas de la empresa.

Parámetro: Cuanto más alto es este rendimiento, es mejor para los propietarios.

3.8.3.2 Evaluación de la Solicitud de Crédito de una Persona Natural:

El cuál se hace en base ingresos y egresos, como se presenta a continuación:

Cuadro 7

Edad:	18 -21	<input type="checkbox"/>	22- 30	<input type="checkbox"/>	31 o más	<input type="checkbox"/>		
Estado Civil:	Casado:	<input type="checkbox"/>	Soltero:	<input type="checkbox"/>	Viudo:	<input type="checkbox"/>	Divorciado:	<input type="checkbox"/>
Profesion u Oficio:	Empleado		<input type="checkbox"/>	Negocio Propio		<input type="checkbox"/>		
Antigüedad en el último Empleo:	_____							
Vivienda:	Propia	<input type="checkbox"/>	Alquiler		<input type="checkbox"/>			
CONCEPTO				Ingresos				
Salario Promedio								
Ingresos mensuales								
Otros Ingresos								
Total de Ingresos								
				Egresos				
Pago cuota de casa								
Pago de Alquiler								
Pago de agua, luz, teléfono								
Pago de Estudios								
Compra de alimentos								
Otros pagos								
Total de Egresos								
Total Disponible								
Evaluación por parte de la Comercial								
Cuotas								
Meses o plazos a pagar								
Total a pagar								

3.8.3.3 Referencias

Verificar que tipo de cliente es, ya sea cliente tipo A, B, C, D ó E.

Se le informará a la empresa los resultados obtenidos en el modelo de evaluación del crédito, sirviéndole de base para la toma de decisiones para aceptar o denegar el crédito.

Se propone a las comercializadoras de electrodomésticos implementar el modelo de evaluación del crédito, antes ejemplificado; el cuál les ayude a obtener un análisis de la situación financiera que presenten los solicitantes y que facilite al sector tomar la decisión de otorgar o denegar los créditos. Así también, implementar los siguientes modelos de cartas de aceptación y denegación de los créditos.

3.8.5 Carta de Aprobación de Crédito

Una vez efectuado los análisis financieros se evalúan los resultados y se determina si se acepta o no el crédito solicitado; en el caso anterior el crédito es aceptado y se procede a notificarlo por escrito.

A continuación un ejemplo del tipo de carta que se le envía al cliente para notificarle que su crédito ha sido Aprobado:

Cuadro 8

Carta de Aprobación del Crédito

COMERCIAL DE ELECTRODOMESTICOS
Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219
Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org

Cojutepeque, 26 de Abril de 2007.

Panadería Zelaya SA de CV
Sr. Carlos Roberto Zelaya
Presente.

Estimado Sr. Zelaya

Tenemos el agrado de otorgarle el crédito de conformidad con la solicitud número 005542 con fecha 12 de octubre, para lo cual podrá disponer de nuestras existencias y servicios, dándose cuenta de que puede depender de nosotros, como fuente de abastecimiento de confianza.

El crédito es rotativo con un monto aprobado de \$5,000.00 y plazo de 30 días. Apreciamos su negocio y haremos todo lo posible por asegurar que este pedido sea solo el primero de muchos otros. Para cualquier consulta referente a su cuenta, será con el Departamento de Créditos y Cobros.

Sin más por el momento, atentamente,

F. _____
Jefe de Créditos y Cobros

En el caso anterior, al evaluarse la solicitud puede haber dado resultados no aceptables para el otorgamiento del crédito; al igual que se notifica de la aceptación se deberá notificar también el rechazo del crédito, demostrando de esa manera seriedad en sus operaciones.

3.8.6 Ejemplo Carta de Rechazo de Crédito

Cuadro 9

<p>COMERCIAL DE ELECTRODOMESTICOS Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219 Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org</p> <p>Cojutepeque. 28 de Abril de 2007.</p> <p>Sr. Carlos Roberto Zelaya Presente. Estimado Sr. Zelaya</p> <p>Le agradecemos su presencia en nuestra comercial y su solicitud de crédito por dos mil dólares (\$2,000.00) para comprar muebles y electrodomésticos para su hogar.</p> <p>El motivo es para notificarle que, a pesar de su buena posición financiera, la política actual de nuestra empresa no nos permite otorgar préstamos que excedan mil dólares (\$1,000.00) en una cuenta abierta.</p> <p>Lamentamos el impacto de esta política actual y nos disculpamos por las molestias que le pueda causar. Con esperanzas de servirle en el próximo futuro, quedo de Ud. muy atentamente,</p> <p>F. _____ Jefe de Créditos y Cobros</p>

3.9 Procedimientos para hacer Efectiva la Documentación Legal para el Cobro.

Se propone al sector en estudio que cualquier documentación que se tenga como garantía o respaldo de la deuda de las cuentas por cobrar se verifique que posean las características básicas legales, ya que de lo contrario cualquier error como por ejemplo: borrones, tachaduras, manchones, error de digitación, falta de información, firmas no confirmadas contra el DUI, que los clientes firmen en lugares

no indicados, nombres incompletos de los clientes, etc.; provocará perder la validez legal. El encargado de créditos y cobros es el responsable de verificar que esta documentación este acorde a lo exigido por la ley, para poderla hacer efectiva en el momento que se requiera.

A continuación se detallan las características que deben poseer los documento, así también, se les propone utilizar los siguientes procedimientos para hacer efectiva la documentación legal.

3.9.1 Factura de Consumidor Final / Comprobante de Crédito Fiscal / Quedan

Este documento respaldará la transacción de compra/venta a crédito que se ha efectuado con el cliente, el encargado de crédito verificará que dicho documento tenga las firmas tanto del vendedor como del comprador, (Ver Anexo 4, 6 y 7) y que posea los siguientes requisitos para asegurar la legalidad del comprobante:

- Nombre impreso en la factura
- Fecha y lugar de la emisión
- Plazo para su pago
- Lugar de cumplimiento de pago
- Firma del emisor
- Número de orden del comprobante
- Nombre y domicilio del comprador
- Característica principal y denominación de la mercadería vendida
- Precio unitario y precio total de la mercadería
- Fecha y número de días en que se efectuará el pago.
- Firma del cliente

Si el documento no presenta fecha de pago, se asumirá un plazo de 30 días para hacer efectivo el cobro.

El encargado de créditos y cobros aplicará un porcentaje de interés anual en concepto de mora sobre el monto total de la factura; y en caso de juicio judicial será el cliente quien pague los costos procesales. En caso de negociación con el cliente que la factura sea pagada en cuotas la empresa registrará los abonos al reverso de esta y enviará notas de abono al cliente para constatar la aplicación de estos.

Se le dará al cliente un plazo de cuarenta y ocho horas hábiles (3 días como máximo), en caso de averías, extravío total o el no haber recibido la totalidad de las mercaderías cuando no son transportadas por su cuenta o riesgo.

También se le puede emitir un plazo de 72 horas (4 días hábiles) en defecto o vicios en la cantidad o la calidad de las mercaderías. Si después de entregada la mercadería al cliente no da por aceptada la factura de consumidor final el encargado de créditos será la persona responsable de verificar la factura dentro de los quince días hábiles siguientes al día de la presentación de dicha mercadería; deberá levantarse por un notario en la propia factura o en la hoja adherida a ella, acompañado por cualquier documento comprobatorio (nota de remisión, orden de pedido), de su entrega al comprador.

Para hacer efectiva la factura de consumidor final, comprobante de crédito fiscal o quedan que respaldan la compra/venta, será necesario que las comerciales del sector en estudio realicen el siguiente procedimiento de gestión de cobros.

Cuadro 10

PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COBROS DE "FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL / COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL / QUEDAN"		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado (a) de gestión de cobros.	Una vez vencida la factura de consumidor final, comprobante de crédito fiscal o quedan, se procede al cobro por medio de la gestión de cobros.
2	Jefe de créditos y Cobros	En caso de no ser efectiva esta se hará la proposición de negociación.
3	Abogado	Si no se establece negociación se trasladará la cuenta al departamento jurídico.

El departamento de créditos y cobros estará facultado para adjuntar al pie de la factura de consumidor final o el comprobante de crédito fiscal una letra de cambio o pagaré, para darle poder judicial a la compra / venta de la mercadería.

En caso de que la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal presente al pie el pagaré o la letra de cambio éstos se consideraran como documentos que respaldan judicialmente a los primeros.

La empresa aceptará quedan por el valor de la factura ya que constituye una prueba de la tenencia de ellas por parte del comprador, en el cual el encargado deberá revisar que en el quedan se refleje la siguiente información: la fecha de recepción, el nombre del comprador, el monto de las facturas entregadas, el nombre y empleo o cargo de la persona facultadas para recibirlas.

3.9.2 Cheques

El encargado de los créditos y cobros aceptará como garantía cheques posfechados, para protegerse en caso de que el cliente no cancele la deuda.

Al momento de recibir el cheque el encargado será el responsable de verificar que este título valor cumpla con los siguientes aspectos legales:

- Número y Serie
- Mención "CHEQUE" inserta en el texto
- Nombre y domicilio del banco contra el cual se libra.
- Orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero, indicando la cantidad en letras o en números. En caso de que la cantidad sólo conste en números, deberá estamparse con la maquina protectora
- Nombre de la persona a cuyo favor se libre o indicación de ser al portador.
- Firma del librador.

Después de verificados los aspectos legales, procederá a evaluar que el cheque cumpla con las siguientes condiciones para aceptar o denegar el mismo.

- a. Los cheques deberán ser evaluados (que no contenga tachaduras, borrones, interlineados o errores por escrito) y consultados al sistema financiero antes de haber efectuando el despacho.
- b. Los cheques posfechados deberán ser de la cuenta corriente del cliente.
- c. Que el valor de la factura sea menor o igual a \$500.00, cuyo valor total se garantice con cheque posfechado.
- d. Por cada factura deberá emitirse un cheque.
- e. No se debe aceptar cheques a aquellos clientes que tengan cheques protestados en el sistema financiero.

Al momento del vencimiento de los cheques posfechados, estos deberán ser reservados para su cobro al banco emisor; a través de lo siguiente: "Consulta de cheques posfechados para reserva de fondos al vencimiento".

Cuadro 11

CONSULTA DE CHEQUES POSTFECHADOS PARA RESERVA DE FONDOS AL VENCIMIENTO		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado de Cobros	Al momento de la fecha de cobro se revisan las fechas de los cheques que pueden ser cobrados y se clasifican por banco.
2		Se realiza la consulta de cheques por tele consultas a cada banco para reservar fondos digitando los siguientes datos: a) Número de cuenta b) Número de cheque c) Se especifica la denominación de la moneda d) Se digita el valor o monto del cheque
3		La operadora le reporta si el cheque consultado posee fondos.
4		Si posee fondos el cheque la operadora le proporciona el número de reserva, en el cual le aclara que tiene 3 días hábiles para su cobro y le pregunta que si quiere reservar otro cheque, si dice si realiza el mismo procedimiento, y si es no termina la tele consulta. a. Se realiza la remesa del cheque y se descarga en el libro de cheques post- fechados b. Posteriormente de ser registrado el cheque se procede a elaborar una nota de abono con dos copias la cuales se reparten de la siguiente forma: 1. La original para ser enviado al cliente que envió el cheque. Las copias para: 2. Tesorería 3. Créditos y cobros
5		Si el cheque no posee fondos, termina la operación de tele consulta. a) El encargado de créditos y cobros, será el responsable de darle seguimiento al procedimiento de gestión "Cheques posfechados no cobrados a su vencimiento".

3.9.3 Letra de Cambio

La letra de cambio constituye un instrumento de orden incondicional por parte del librado de hacer pagar por un tercero llamado girador determinada suma de dinero al tenedor del documento. (Ver Anexo 8).

Dicho instrumento de crédito funciona desde el momento que el vendedor prepara la letra de cambio ordenando el pago por el cliente.

El encargado de créditos y cobros deberá verificar la siguiente información que deberá contener la letra de cambio:

- La denominación de la LETRA DE CAMBIO inserta en el texto del documento o título valor.
- La expresión del lugar y del día, mes y año en que se suscribe éste.
- La orden incondicional al girador de pagar una suma de dinero establecida en dicha letra.
- El nombre del girador.
- El nombre de la persona a quién se le realizará el pago.
- La firma del girador o de la persona que suscribe a su ruego, o en su nombre.
- Documento que presenta (DUI) y número del mismo

Se hace necesario establecer el procedimiento de la gestión de la letra de cambio con el objeto de conocer la función que tiene el departamento de créditos y cobro para hacer efectivo este documento.

Cuadro 12

PROCEDIMIENTO DE GESTION "LETRA DE CAMBIO A SU VENCIMIENTO"		
Paso	Encargado	Descripción
1	Encargado de gestión de cobros.	Verificar la información que contiene la letra de cambio como lo son: Nombre y firma del librado, monto, fecha de cobro, ciudad y fecha, domicilio del librado, cantidad en letras, firma del librado.
2		La letra de cambio a la vista o a su vencimiento requiere comunicarle al cliente el hacer efectivo el pago. Está comunicación es vía teléfono.
3	Vendedor	Por medio del vendedor o cobrador se le entregará al cliente la Letra de Cambio firmada contra el efectivo, o cheque para ser cobrado el mismo día.
4		De no ser cancelada la Letra de Cambio, el vendedor no le hará entrega de la misma y se procederá a lo siguiente:
5	Encargado de gestión de cobros.	Se advierte al cliente que su cuenta será cobrada judicial o extrajudicialmente por medio de nuestro apoderado legal.
6		Sí el cliente hace caso omiso de la advertencia y no expone ninguna solución se remite al abogado para su respectivo proceso judicial.
7	Abogado	Procede a la recuperación judicial, si el cliente no atiende el llamado del abogado, hará los trámites pertinentes cuyo efecto es penal.

3.9.4 Pagaré

El pagaré puede ser pagadero a la orden o al portador permitiendo al tenedor poder venderlo o usarlo como garantía para un préstamo. (Ver Anexo 9).

El encargado de créditos y cobros será la persona responsable de verificar que el pagaré cumpla con todos los requisitos legales los cuales son:

- La mención de ser pagaré inserta en el texto del documento
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero

- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago
- Lugar y la época de pago
- Fecha y lugar en el que se suscribe el documento
- Firma del suscriptor

También con dicho instrumento se elimina la posibilidad de cualquier discusión posterior sobre la existencia de la deuda, debido a que el cliente sabe que puede ser llevado a juicio si no paga en la fecha fijada.

3.10 Políticas de Cobro

Se propone al sector en estudio tener por escrito las políticas de cobro y darlas a conocer a sus empleados; a continuación se tienen:

1. Los clientes que tiene cuenta pendiente, no se les podrá vender de contado, es decir, si el cliente desea comprar de contado pagando en efectivo, debe abonar o cancelar su cuenta pendiente, para que pueda comprar otro mueble o electrodoméstico.
2. Los clientes que tengan cuenta morosa y que estén en constante rotación se les aplicará, el 80% y 20%, el cuál consiste en que del 100% del abono, únicamente se le despachará a crédito un 80%, es decir $100\% - 80\% = 20\%$, lo que da como resultado cobrar un 20% más con respecto a lo facturado a crédito.
3. Los cheques que a la fecha de cobro no tengan fondos en la cuenta corriente del cliente; se le dará hasta un máximo de 8 días para hacerlo efectivo, de lo contrario se protestará el mismo.
4. No se aceptarán cheques a nombre de otra persona que no sea el cliente que tiene crédito con la empresa.

5. Las cuentas deudoras que después de realizada la gestión de cobro, no tengan ningún movimiento durante 2 meses se deberán pasar al jurídico.

6. Aquellos clientes que tuvieron deficiente record crediticio con la empresa, y que a la fecha se le hubiere concedido un nuevo crédito se le dará un mes como máximo para cancelar su deuda.

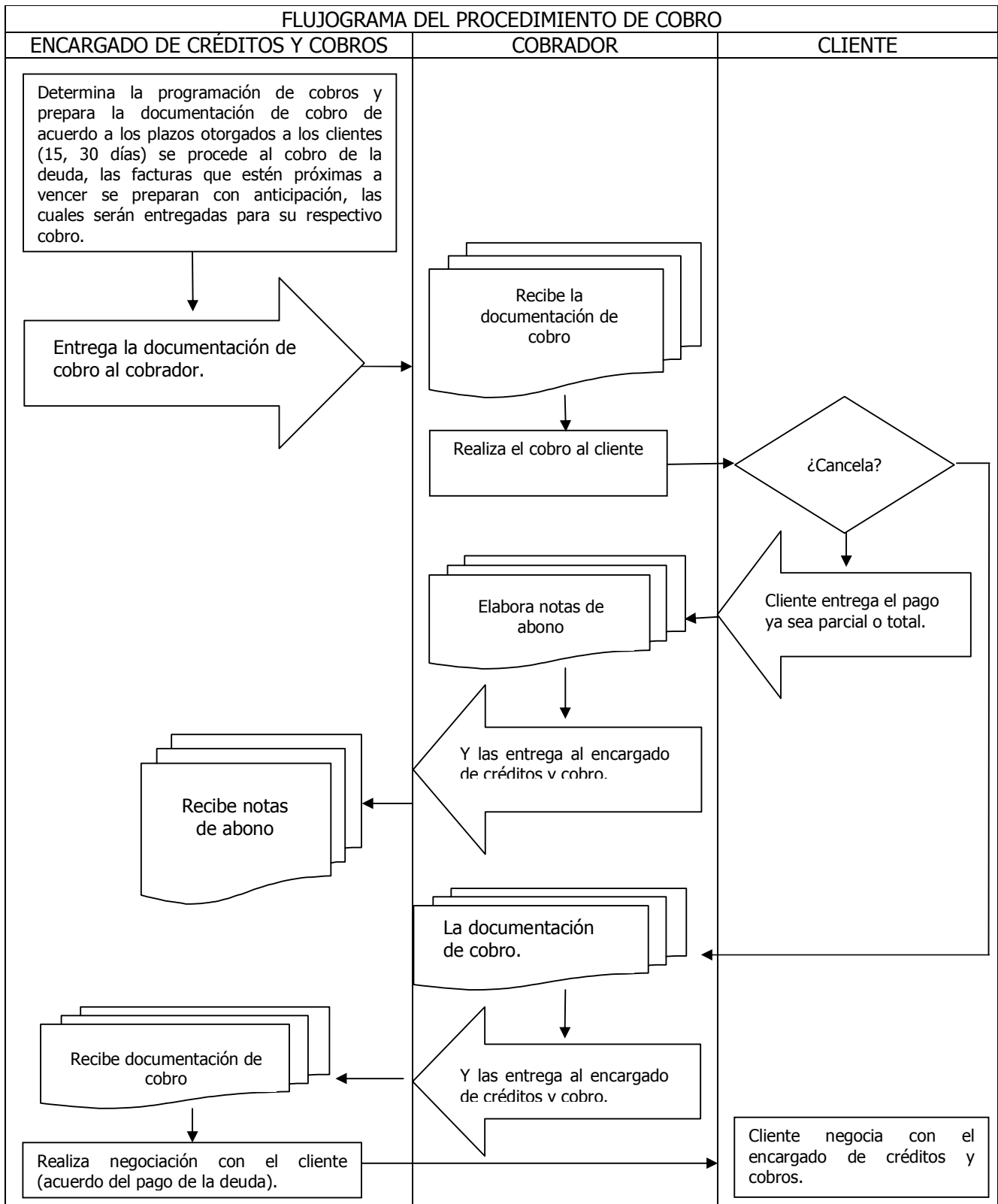
7. Las cuentas que posean más de 90 días de antigüedad se les cargará el 2% de intereses por mora. (El sector en estudio evaluará que % de interés cobrará a sus clientes en concepto de mora).

8. Cuando una cuenta se encuentre morosa se deberá negociar con el cliente el pago de la cuenta, de la cual se aceptará como pago ya sea cancelar en su totalidad la cuenta en efectivo, establecer planes de pago o aceptar en cambio bienes muebles o inmuebles (terrenos, casas, vehículos, etc.)

3.11 Gestión de Cobro

A continuación se presenta a detalle los aspectos y pasos más importantes dentro de la gestión de cobro que debe realizar una empresa para recuperar su efectivo:

Cuadro 13



3.12 Estrategias de Cobro

Al momento de implementar estrategias de cobro el encargado de créditos y cobros deberá tomar en cuenta las diferentes actitudes que tienen los clientes al momento del cobro, por lo que se detalla un modelo de clasificación de clientes:

Cuadro 14

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES	
TIPO	DESCRIPCION
1	<p>a) "Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta". Basta con mandarle una carta donde se le expongan las condiciones de pago para cobrar la cuenta pendiente.</p> <p>b) "Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes". Se les manda un recordatorio (carta) de la cuenta vencida donde se le hace notar la importancia y lo saludable de pagar sus cuentas puntuales.</p> <p>c) "Cliente que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta". Generalmente son los minoristas, basta con mandarle una carta amable de la sección de cobros, explicando los problemas que esta practica ocasiona.</p> <p>d) "Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo". Se manda una carta cobrándole su deuda.</p> <p>e) "Clientes que se sobrepasan en sus compras". Se alerta constantemente con una carta donde se les recuerda que deben pagar y se les mantiene con bajos límites crediticios.</p>
2	<p>"Clientes que temporalmente se atrasan por condiciones especiales en el negocio". Condiciones especiales como huelgas o desastres naturales, frecuentemente impiden al deudor cumplir sus compromisos, en estos casos por regla general, el acreedor debe ser comprensivo y llegar a un trato para que pueda pagar su deuda esperando que se sobreponga a su incapacidad temporalmente para pagar.</p>
3	<p>a) "Clientes que siempre se atrasan." La sección de cobro debe adoptar políticas firmes estableciendo garantías adecuadas.</p> <p>b) "Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan sus pagos porque piensan sacar provecho utilizando el dinero del acreedor en vez de su propio dinero". Este grupo es uno de los problemas más desagradables en los cobros. El acreedor debe tomar medidas firmes.</p>
4	<p>"Clientes que están al borde de la insolvencia o que ya son insolventes". Se exige el pago con métodos drásticos y si se agotan los recursos normales de cobro se pasa a una acción legal.</p>
5	<p>"Cliente que deliberadamente cometen fraude". Se procede a la acción legal de cobro por un abogado y se pasan sus nombres a un registro de clientes no aceptables.</p>

Al ejecutar las estrategias de cobró el encargado de los créditos y cobros deberá tomar en cuenta las siguientes etapas a seguir en el cobro.

Cuadro 15

Etapas	Días de Mora	Tipos de Acción
Recordatorio	De 1 a 5 días	Llamada telefónica: Recordatorio
	Día 6	Visita del Cobrador: para cobrar en efectivo.
	Día 12	1ª. Carta de Cobro.
Insistencia	Día 15	Llamada telefónica: Sobre la 1ª carta enviada, si no responde en 2 días.
	Día 20	2ª Carta de Cobro con su respectivo estado de cuenta y las copias de las facturas que están pendientes de pago.
	Día 25	Visita del Cobrador: Para cobrar la deuda pendiente.
	Día 30	Visita del encargado de créditos
Drástica	Día 40	Traslado a vía judicial

3.12.1 Llamadas Telefónicas Efectivas de Cobro

Se deben tomar en cuenta los siguientes puntos para que la llamada logre los objetivos propuestos.

Antes de llamar hay que asegurarse de tener toda la información pertinente.

Como por ejemplo:

- Nombre, dirección y teléfono del cliente (para verificación).
- Cantidad total de la deuda
- Cantidad total vencida
- Acciones de cobranza realizadas con anterioridad.
- Promesas previas de pago realizadas por el deudor y no cumplidas.

Pero en caso de evasivas o pretextos, también deberá tener a la mano la información sobre el pedido del cliente:

- Número de pedido y nombre del comprador (quién lo hizo)

- Artículos (s) comprados
- Precio (\$)
- Cargos adicionales (embarque, mensajería, seguro, etc.)
- Fecha de entrega.
- Al realizar la llamada por teléfono el gestor de cobros deberá explicar al cliente su deuda.
- Se debe escuchar al cliente sus comentarios.
- Darle seguimiento de la propuesta o convenio acordado con el cliente.

3.12.2 Visita Personal

Pasos a realizar una visita personal:

- En primer lugar se le deberá llamar al cliente por teléfono (Sí en caso lo tuviere), para concertar cita.
- Media vez concertada la cita (sí el cliente no esta de acuerdo siempre se le deberá visitar para efectuar el cobro), se hace una programación de visita.
- Se prepara la documentación de cobros a efectuarse (como por ejemplo comprobante de crédito fiscal, facturas de consumidor final, recibos de abono, letra cambio, etc.)
- Se efectúa la visita para generar el cobro; en este caso puede ir el cobrador o el encargado de cobros.
- Al no cancelar el cliente se procede a la negación del crédito.
- En caso de haber negligencia de parte del cliente se manda la documentación a la gestión jurídica.

3.12.3 Cartas de Cobro

Criterios que se deben tomar en cuenta en la carta de cobranza:

- Legible
- Clara
- Precisa
- Fácil de Visualizar

- Firme y Autoritaria
- Razonable
- Instructiva
- Definitiva

3.12.3.1 Ejemplo de Cartas de Cobranzas

1. Ejemplo de Carta de Cobro diez días a contar del vencimiento de la factura.

Realice un recordatorio para que el cliente compruebe que existe un pago pendiente. Este aviso puede hacerse mediante una carta donde se adjunte una copia de la factura correspondiente. Mantenga un tono cordial y no amenazante.

Cuadro 16

<p>COMERCIAL DE ELECTRODOMESTICOS Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219 Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org</p> <p style="text-align: right;">Cojutepeque, 25 de noviembre de 2007.</p> <p>Sr. Ricardo Alberto López Dirección: _____ Ref.: Factura Nº _____ Monto adeudado _____ Fecha de vencimiento _____</p> <p>Recientemente le enviamos una notificación de cuenta vencida. Ante la posibilidad de que dicho documento se haya extraviado, adjuntamos otra copia de la factura en cuestión. Le agradeceremos regularizar su situación de pago, para mantener operativa su cuenta.</p> <p>Atentamente,</p> <p style="text-align: right;">F. _____ Jefe de Créditos y Cobros</p>

2. Ejemplo de Carta de Cobro 7 a 10 días a contar el primer aviso de vencimiento/27 o más días a contar de la fecha de vencimiento de la factura.

Mantenga el tono de esta carta al mismo nivel de cordialidad y franqueza que la primera llamada telefónica. Confirme por escrito lo que se habló en la llamada y recuerde al deudor el compromiso de pago que adquirió.

Cuadro 17

COMERCIAL DE ELECTRODOMESTICOS Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219 Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org	
Cojutepeque 30 de Mayo de 2007.	
Sr. Ricardo Alberto López	
Dirección: _____	
Ref.: Factura N° _____	
Monto adeudado _____	
Fecha de vencimiento _____	
<p>El motivo de la presente tiene por objeto confirmar nuestra conversación de la Fecha_____. Tal como acordamos, esperamos el pago total de su obligación. En consecuencia, le agradeceremos regularizar su situación mediante el envío del cheque correspondiente el día de hoy.</p>	
Atentamente,	
F. _____ Jefe de Créditos y Cobros	

3. Ejemplo de Carta de Cobro 15 días a contar de la segunda carta de cobro/38 o más días a contar de la fecha de vencimiento de la factura.

Ha llegado el momento de informar la gravedad de la morosidad. Esta carta apunta a exigir el pago inmediato de la deuda y plantear las consecuencias a corto plazo de un incumplimiento de pago. Envíe esta carta, y toda correspondencia posterior, vía correo certificado o expreso, de manera de poder llevar un registro de su recepción.

Cuadro 18

COMERCIAL DE ELECTRODOMESTICOS Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219 Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org	
Cojutepeque 1 de Junio de 2007.	
Sr. Ricardo Alberto López	
Dirección: _____	
Ref.: Factura N° _____	
Monto adeudado _____	
Fecha de vencimiento _____	
<p>Su cuenta registra una importante morosidad a la fecha. De no regularizar el pago dentro de los próximos siete (7) días, nos veremos en la obligación de suspender sus beneficios de crédito con nuestra empresa. Debido a que lo valoramos como cliente, le rogamos saldar su deuda de inmediato a fin de no tener que interrumpir nuestra relación comercial. Agradeceremos enviar el cheque correspondiente el día de hoy.</p>	
Atentamente,	
F. _____	
Jefe de Créditos y Cobros	

3.12.4 Estado de cuenta

Se propone el siguiente procedimiento de Estado de cuenta, el cual les servirá al sector para hacerles presión de cobro a los clientes.

3.12.4.1 Ejemplo de Estado de Cuenta.

Cuadro 19

Comercial de Electrodomésticos Empresa "XYZ"		Estado de Cuenta		
Nombre del Cliente: _____				
Dirección: _____				

Fecha de Corte: _____	Número de Cuenta: _____	Colec. 2041 0000 2702 0136 4601		
RESUMEN DE MOVIMIENTOS		INFORMACIÓN DE SUS INTERESES		
Saldo Anterior	0.00	TUS PAGOS LOS PUEDES REALIZAR DENTRO DE LA COMERCIAL EN LAS FECHAS INDICADA EN ESTE DOCUMENTO.		
Compras y Otros Gastos (+)	367.00			
Pagos y Depósitos (-)	95.00			
Intereses (+)	0.00			
Saldo de Contado (=)	272.00			
Intereses Bonificable (+)	0.00			
Saldos a Plazos (=)	272.00			
Saldo Vencido	0.00			
FECHA LIMITE PARA PAGAR: 27/04/2007	PAGO MÍNIMO:	\$68.00	PAGO DE CONTADO: \$272.00	
TRANSACCIONES REGISTRADAS EN SU CUENTA				
FECHA	COMPROBANTE	CONCEPTO	CARGOS	ABONOS
23/01/2007 00000	250-44	Aplicación de prima		95.00
23/01/2007 00000	100-01	Compra de mercadería	367.00	
		TOTAL	367.00	95.00

3.13 Recuperación de la Mora

Una vez agotada la estrategia de cobro, se propone al sector implementar medidas más agresivas para el cobro.

3.13.1 Rastreo de las Cuentas Morosas

Se recomienda al sector rastrear a los clientes a través de información proporcionada por vecinos, conocidos, parientes, vendedores del sector, bancos en los cuales tuviere cuenta el cliente, proveedores que le suministran mercadería, por las referencias crediticias, anuncio en el periódico de mayor circulación en el país, por ejemplo anuncio que contenga "Se convoca al señor Juan Ernesto Pérez a presentarse en oficinas de Empresa XYZ a más tardar el 15 de mes, de lo contrario su cuenta pasara a las instancias judiciales".

3.13.2 Esquema de Carta de Preaviso de Entrega del Crédito al Departamento Jurídico.

Se le propone al sector en estudio utilizar el siguiente modelo de carta para notificarle al cliente que su cuenta será pasada al departamento jurídico.

Cuadro 20

COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS
Tel: (503) 228-218 Fax: (503) 228-219
Correo electrónico: webmail-hn@bcie.org

Cojutepeque 10 de Diciembre 2007.

Sr.: Gustavo Santiago Manssur López

Dirección: _____

Presente.

Estimado Sr. Manssur:

Por medio de la presente se le informa con el mayor respeto, posible que se ha tratado por todas las instancias administrativas, y luego de haber agotado todos nuestros recursos nos vemos en la penosa obligación de pasar su cuenta al departamento jurídico, el día 18 de Diciembre de este año, teniendo en cuenta que los costos procesales y honorarios del abogado usted tendrá que cancelarlos, por lo cuál el monto de su deuda se verá incrementado.

Por lo que si antes de esa fecha se observa interés de su parte en establecer un plan de pagos, se suspenderá este proceso.

Atentamente,

F. _____

Jefe de Créditos y Cobros

3.13.3 Gestión de Recuperación de la Mora

Cuadro 21

PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RECUPERACIÓN "NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE"		
Paso	Encargado	Descripción
1	Encargado de la gestión de cobros.	Plan de pagos para cubrir la deuda.
2		En caso que la deuda sea cancelada de inmediato los pagos establecidos en plan de pagos.
3		Firmar pagaré sin protesto por el monto total que adeuda a cambio del otorgamiento de un nuevo crédito rotativo el cual tendrá un nuevo respaldo legal.
4		Para solventar la deuda con la compañía se le hará la proposición de que obtenga financiamiento bancario o con otras instituciones crediticias para lo cual se le extenderá una constancia en la que se expresa que tiene crédito con la empresa.
5		En caso de negociar el pago de la deuda por medio de garantías hipotecarias o prendarias a favor de la compañía, se aceptara en los siguientes casos: Como abono a la cuenta Cuando el valor de la garantía sea menor que la deuda, sujeto a pagos parciales complementarios hasta cubrir su deuda. Pago total de la deuda Cuando el valor de la garantía es equivalente a la deuda. Cuando el valor de la garantía es mayor que la deuda. Se le deberá devolver el excedente al cliente.
6		Si no se tiene ningún acuerdo se trasladará la cuenta al jurídico.
7	Abogado	Se encarga de los procesos jurídicos para su recuperación.

3.14 Políticas de Riesgo Crediticio

Para minimizar los riesgos al otorgar los créditos, se propone al sector en estudio implementar las siguientes políticas de riesgo crediticio.

El encargado de créditos y cobros deberá:

Persona Natural:

- Investigar el tipo de clientes que es.
- Analizar la cuantía del riesgo en base al monto solicitado.
- Investigar si el cliente posee garantías colaterales, a través de Bienes y Raíces o el Ministerio de Hacienda.
- Investigar las referencias crediticias a través del historial del cliente.

Persona Jurídica o Empresa:

- Investigar el tiempo de funcionamiento de la empresa.
- Verificar cuál es la actividad principal de la empresa solicitante (la venta de productos).
- Consultar los inmuebles como garantía que posea la empresa, a través de Bienes y Raíces o el Ministerio de Hacienda.

3.14.1 Clasificación del Tipo de Cliente

Las cuentas por cobrar necesitan de mecanismos de control internos que le contribuyan a evaluar el riesgo, es por ello que se proponen los siguientes procesos que hagan que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos.

En la evaluación de los créditos deben considerarse principalmente los siguientes factores:

- a. Comportamiento de pagos del solicitante o deudor.

- b. Condición económica-financiera y capacidad de pago del solicitante, determinada con base en el análisis de sus estados financieros y proyecciones respectivas.
- c. Viabilidad del proyecto.
- d. Suficiencia de garantías en función de la deuda, y expectativas de realización si hubiese que hacerlas efectivas.

El elemento más importante en la evaluación del crédito lo constituirá la posibilidad de su normal recuperación, determinada básicamente por la capacidad de pago del deudor; por lo tanto, la garantía debe ser considerada como elemento subsidiario, como una segunda instancia para recuperar lo prestado.

Con propósitos indicativos se presentan a continuación las principales características y síntomas que identifican las cinco categorías de riesgo de los créditos para personas naturales o empresas. La presencia de ellas puede ser total o parcial, y relativo su grado de importancia; correspondiéndole al analista del deudor ponderarlas y estimar el nivel de riesgo implícito.

Categoría A = Considerados como clientes excelentes.

Parámetro: Clientes que pagan dentro de los 30 días.

Provisión para cuentas incobrables = 0%

Criterios:

- Situación financiera satisfactoria
- Información Financiera Completa y Actualizada
- Cumplimiento Normal en la Amortización
- Mercado amplio y con buena calidad de sus productos o servicios; sin problemas potenciales de ventas.
- Sin problemas laborales
- Utilidades satisfactorias

Categoría B = Clientes muy buenos.

Parámetro: Atrasos de más de 30 días hasta de 60 días.

Provisión para cuentas incobrables = 1%

Criterios:

- Problemas ocasionales de liquidez
- Disminución del margen de utilidad
- Información financiera no actualizada
- Prorrogas no mayores a 3 meses
- Endeudamiento ligeramente elevado para el tipo de empresa
- Estructura de cuentas por cobrar e inventarios superiores a los que históricamente ha mostrado la empresa.
- Problemas laborales o fenómenos naturales que puedan afectar la situación financiera.

Categoría C = Clientes morosos

Parámetro: Atrasos de más de 60 días hasta 90 días.

Provisión para cuentas incobrables = 10%

Criterios:

- Débil situación financiera
- Tendencia declinante en las utilidades y ventas
- Excesivo endeudamiento
- Prorrogas no mayores de 6 meses
- Comercialización lenta de sus productos
- Discrepancias entre el programa de pago de los créditos y el flujo de efectivo
- Morosidad periódica con sus proveedores
- Inversiones en activos fijos financiados con créditos de corto plazo.
- Información financiera incompleta y no actualizada que impide evaluar la situación económica y financiera del deudor.
- Administración deficiente que repercute en su situación financiera.

Categoría D = Clientes de difícil recuperación

Parámetro: Atrasos de más de 90 días hasta 120 días

Provisión para cuentas incobrables = 50%

Criterios:

- Incapacidad para cumplir totalmente con sus obligaciones
- Pérdidas experimentadas durante los dos últimos ejercicios, que han deteriorado significativamente su patrimonio.
- Incrementos desproporcionados de sus deudas.
- Distribución de utilidades o retiros de capital que limitan su capacidad de pago.
- Morosidad crónica con sus proveedores.
- Suspensión del crédito de sus proveedores
- Opinión calificada de los auditores externos, que reflejan problemas financieros en la empresa.

Categoría E = Clientes que pasarán a ser incobrables

Parámetro: Atrasos de más de 120 días.

Provisión para cuentas incobrables = 100%

Criterios:

- Créditos en cobranza judicial con escasas posibilidades de recuperación
- Falta de documentación que impide la recuperación por la vía judicial
- Incendio, sabotaje y en general situaciones de fuerza mayor no cubiertas por seguros
- Desaparición del deudor.
- Situación de la empresa en estado de quiebra
- Opinión negativa de los auditores externos
- Sobre evaluación de activos y resultados
- Desviación de fondos provenientes de los préstamos a otros destinos distintos de los declarados.

3.15 Plan de Implantación

3.15.1 Objetivo

Proponer un modelo que sirva como instrumento base que contribuya a mejorar el manejo administrativo de los créditos y cuentas por cobrar, para que el empresario cuente con una alternativa para minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en el negocio.

3.15.2 Recursos Necesarios para la Implementación.

3.15.2.1 Recursos Humanos

Se requerirá contratar un encargado de Créditos y Cobros y tres auxiliares descritos en el manual de puestos que se encargue de proporcionarle apoyo y soporte al Jefe de Finanzas.

3.15.2.2 Recursos Materiales

Se debe proveer a las personas encargadas del área de créditos y cobros de toda la papelería y útiles necesarios para que realicen sus actividades laborales.

3.15.2.3 Mobiliario y Equipo

Se requerirá la adquisición de computadoras, scanner, fax, fotocopidora las cuales facilitaran una mejor gestión de créditos y cobros.

3.15.2.4 Recursos Financieros

Para implantar el modelo de administración de créditos y cobros las empresas en estudio necesitan contar con los siguientes recursos financieros:

Cuadro 22

Presupuesto de Inversión del Modelo de Créditos y Cobros

CONCEPTO	TOTAL
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 1, 960.00
2 Computadoras	\$ 920.00
1 Impresora	\$ 50.00
1 Scanner	\$ 40.00
1 Fax	\$ 50.00
1 Fotocopiadora	\$ 200.00
1 Maquina Registradora	\$ 200.00
Software o Modulo de Créditos	\$ 500.00
RECURSOS HUMANOS (Mensual)	\$ 1, 150.00
Jefe de Créditos y Cobros	\$400.00
3 Auxiliares (Salario \$250)	\$750.00
TOTAL	\$ 3, 110.00
*PRESTACIONES(10%)(Mensual)	\$ 115.00
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 190.00
Cartuchos para la impresora	\$40.00
Mantenimiento de la Fotocopiadora	\$70.00
Cartucho de toner para fax	\$30.00
Limpieza de las Computadoras	\$20.00
Otros Gastos	\$30.00
IMPLEMENTACION DEL MODELO	\$300.00
DE CREDITOS Y COBROS	
Capacitar al personal	\$200.00
Implantación del Modelo	\$100.00
TOTAL	\$ 3, 715.00

* Se considera los descuentos de ISSS, AFP y si aplica descuento de la renta, esto realmente es ha criterio del propietario.

3.15.2.5 Cronograma de Actividades

A continuación se presenta el programa de actividades en el cuál se propone el modelo de administración de créditos y cobros en el que señala un período determinado de tiempo, teniendo en cuenta que dicho modelo queda a discreción del propietario verificar si es factible estudiarlo y verificar su contenido.

Cuadro 23
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDAD / TIEMPO	MES 1				MES 2
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1
1	Presentación del Modelo de Créditos y Cobros al propietario.					
2	Cambios en el programa de créditos					
3	Capacitación de los empleados.					
4	Evaluación de la capacitación.					
5	Pruebas pilotos					
6	Presentación de los resultados al propietario.					
7	Seguimiento y Retroalimentación					

3.16 Implantación de Sistema Mecanizado para el manejo de los Créditos.

(Revisar Anexo 10)

Con la adquisición de un sistema mecanizado para el control del flujo de la información de los créditos y cobros, se tendrá una herramienta más, que brindará las siguientes ventajas:

1. Seguridad en la información.
2. Información oportuna.
3. Mejor control de los procedimientos.

3.17 Fuentes de Consulta

A. LIBROS

Ariza montes José Antonio, Dirección y Administración Integrada, 1ª edición, Editorial McGrawHill Año 2004.

Brand, Salvador Oswaldo. Diccionario de Economía. Editorial Jurídica Salvadoreña. Febrero de 2006.

Bravo Orellana, Sergio, "Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera", Material Didáctico Nº 3 ESAN ediciones, Septiembre de 2003.

Dávalos Mejía. Carlos Felipe "Derecho bancario y contratos de crédito" Tomo II editorial OXFORD, segunda edición. 2001

Díaz Armenteros, Jorge, "Estudios de créditos y cobros", 1ª. Edición, La Habana, Cuba 1954 (S.N).

Díez de Castro, Enrique Distribución Comercial, tercera edición, editorial McGrawHill. 2004.

Ettinger Richard P. y Golieb, David E., Créditos y cobranzas, editorial Continental, año de 1996.

Fresco, Juan, Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa, ediciones Macchi, 4a Edición, 1980.

George Terrys & S. Franklin, Principios de Administración, décima edición. México 2003.

Gitman Lawrence, J. Principios de Administración Financiera Editorial Pearson, décima Edición, Impreso en México, 2003.

Jiménez, Carlos M. Gestión y Costos (Mejora Continua) Primera Edición, Impreso en Buenos Aires. Argentina. Año 2000.

Los editores. Diccionario de Sinónimos y Antónimos Editorial Océano, España 1992.

Martin K. Starr. Administración de la producción, "Managment". Editores HerreroHnos. Año 1968. (Único lanzamiento)

Ministerio de Educación, "Historia de El Salvador", Editorial Salvadoreña, El Salvador 1996.

Rivett, Patrick, Construcción de modelos para análisis de decisión, Limusa S.A., México 1983.

R.W. Jonson, R.W. Melicher. Administración Financiera Cuarta Edición, 1989, Impreso en México, Compañía Editorial Continental S.A. México.

Reyes, Rafael Antonio, Santos Ismael Portillo "Proceso administrativo del crédito y gestión legal del cobro". Seminario 1997.

Sampieri Hernandez, Roberto, COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

Stephen Robbins, "Administración", 8a. edición, editorial Prentice Hall. Año 2005.

Shultz, William j., Reinhardt Hedwig, "Crédito y Cobranzas", biblioteca de altos estudios comerciales editorial Hispano América. Impreso en México.

Steiner Victor A., "50 Años de Comercio en El Salvador", editora Cámara de Comercio, 1986.

Serna, Humberto, Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones global S.A. Año 2000

Seder John W., Crédito y Cobranzas, Séptima edición. Editorial Continental. Año de 1995.

Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1º Edición, 1994

Tomas Jaime, Batlle Emilio J. "Cómo prevenir la Morosidad", editorial Gestión 2000, Año 2002.

Velásquez Mauricio, "Modernizando la función del crédito", Seminario impartido por PROCREDITO, Año 1997, julio 26. San Salvador.

W. Ryan, "Principios de Comercialización", Editorial el Ateneo, Buenos Aires 1973.

Zapico Medina, Ramón, "Créditos y Cobros", editorial Minerva Books, LTD. Año 1967. (Único lanzamiento).

Zorrilla Arena, Santiago. "Guía para elaborar la tesis". Editorial McGrawHill, México 1997. (Última actualización).

B. LEYES

- Recopilación de leyes Mercantiles, editor Lic. Ricardo Mendoza Orantes, textos legales, editorial jurídica salvadoreña, El Salvador, 2005.

C. TESIS

- Autor: Hernández, Reyna Isabel. Tesis: "Propuesta de una guía para el eficaz otorgamiento, operacionalización y recuperación de los créditos mercantiles, en la pequeña empresa industrial del vestuario en el departamento de San Salvador". Universidad Francisco Gavidia, El Salvador, 1992.
- Autor: Chávez, Antonia Luisa. Tesis: "Propuesta de una guía de la gestión del crédito para los micro y pequeños empresarios de los mercados municipales de la ciudad de San Miguel". Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Octubre 2003.
- Autor: González Villareal Mercedes Guadalupe. Tesis: "Diseño de un modelo de administración del riesgo crediticio aplicado a las empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación en el departamento de San Salvador, caso ilustrativo". Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 2004.
- Autor: Parada Ramos, Jenny del Carmen. Tesis: "Diseño de estrategias para el otorgamiento y recuperación de créditos del Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa". Universidad de El Salvador, Octubre, 1996.
- Autor: Orantes, Claudia María, Tesis: La administración de compras en la Mediana Empresa Salvadoreña del Sector Comercio. Universidad El Salvador, Noviembre 2004.
- Autor: Jorge Alberto Barahona, Tesis: "Guía de información para la Toma de decisiones en pequeñas empresas." UCA, Abril 2002.
- Autor: Díaz Padilla, Julio César. Tesis: Diagnósticos de la administración de las medianas empresas comercializadoras de enseres del hogar agremiadas a AMPES, área metropolitana de San Salvador. Universidad El Salvador Abril 2004.

D. DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- José Maria Melgar Callejas, "Propuesta de un modelo de liderazgo".
Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/aiuhow/aiuhow.shtml>
- Departamento de desarrollo regional y medio ambiente secretaria ejecutiva para asuntos económicos y sociales organización de los estados americanos Washington, D.C., 1994 "El Desarrollo de Regiones Fronterizas en Centroamérica"
Sitio web: <http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea13s/ch03.htm>
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, "Las PYMES en El Salvador"
Sitio Web: <http://www.camarasal.com/pymes.php> (consultada 20 de Agosto de 2006)
- FUNDES "Desafíos y Oportunidades de las MYPE Salvadoreñas", 2002.
Sitio Web: <http://www.iberpymeonline.org/FUNDES/DiagnosticoElSalvador.pdf>
- Manfredo Añez. "Aspectos básicos del análisis de créditos"
Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>
- Departamento de desarrollo regional y medio ambiente secretaria ejecutiva para asuntos económicos y sociales organización de los estados americanos Washington, D.C., 1994 "El Desarrollo de Regiones Fronterizas en Centroamérica".
Sitio Web: <http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea13s/ch03.htm>
- Roberto Carlos Calderón Prado "Aspectos generales del crédito".
Sitio Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- Sánchez Ballesta, Juan Pedro, "Análisis de Rentabilidad de la empresa", 2002.
Sitio Web: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Trias Ramón, "Seguimiento del riesgo crédito, punto clave para las entidades financieras"
Sitio Web: http://www.financialtech-mag.com/000_estructura/
- La independencia de Latinoamérica.
Sitio Web: <http://www.satrapa1.com/articulos/moderna/independencia/hispanoamerica.htm>

- Boletín de CENTROMYPE. Información de interés para las Micro y Pequeñas Empresas de El Salvador.
Sitio Web: <http://www.centromype.com.sv/Boletin/lodeldia.asp?IdNote=37>

E. Revistas

- DIGESTYC. Encuesta Económica Anual 2002, Ministerio de Economía, Diciembre 2003.
- El Economista. Editada por Grupo Dutriz, Impreso en Gráficos & Textos. Fecha: 14 de Marzo de 2006.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Revista Trimestral. Primer Trimestre 2002.
- FUSADES "Informe: Hacia una MYPE más competitiva". 2005. Definición de PYMES.
- Ministerio de economía, listado de los códigos CIIU, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). Año 2002.
- ENTECA, Seminario de ventas. Créditos y Cobros ¡Un solo equipo! San Salvador, Julio de 1996.

ANEXOS



ANEXO 1

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL CONTADOR

Objetivo: Propuesta de un modelo de gestión de créditos y cobros, que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en las medianas empresas dedicadas a la comercialización. Caso práctico: empresas de electrodomésticos del municipio de Cojutepeque del departamento de Cuscatlán.

Este cuestionario esta dirigido a los contadores de las comerciales de electrodomésticos. Así como la información que puedan proporcionar será manejada confidencialmente y con propósitos académicos.

I. Datos Generales:

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Personal Ocupado: _____

Indicaciones: Subrayar la respuesta que considere acertada, puede elegir más de una o conteste la pregunta de acuerdo a su criterio.

II. Datos Específicos:

1. ¿Cuál es la forma de constitución de la empresa?

- a) Sociedad Anónima de Capital Variable
- b) Individual
- c) familiar
- d) Sociedad anónima
- e) Sociedad en comandita
- f) Sociedad colectiva
- g) Cooperativa

2. ¿Su negocio concede crédito a?

- a) Micro empresa
- b) Pequeña empresa
- c) Empresa grande
- d) Personas naturales
- e) Todas las anteriores

3. ¿Si el aspirante de crédito es una empresa, que requisitos e información solicita?

- a) Aspectos legales de la empresa
- b) Estados Financieros recientes
- c) Referencia sobre créditos anteriores
- d) No dan créditos a empresas
- e) Otros, especifique: _____

4. ¿Tipo de documentos que posee la empresa como respaldo de sus cuentas por cobrar?

- a) Tasa de interés
- b) Plazos para pagar
- c) Documentos por cobrar: letras de cambio, pagarés, garantías etc.
- d) Otros especifique: _____

5. ¿Cuenta la empresa con políticas para el otorgamiento de créditos?

- a) Si
- b) No, Si su respuesta es negativa qué pautas utiliza para otorgarlos:

6. ¿A su criterio qué requisitos son indispensables para analizar y decidir sobre conceder un crédito a una persona?

- a) Ingresos familiares
- b) Información general de la persona
- c) Referencia laboral
- d) Confirmación de ingresos
- e) Referencias crediticias
- f) otros, especifique: _____

7. ¿Qué tiempo requiere la empresa para analizar y decidir el otorgamiento o denegación del crédito?

- a) 1- 3 días
- b) 1 semana
- c) más de una semana
- d) Otros, especifique: _____

8. ¿Qué tipo de garantía debe presentar la empresa o la persona que solicita el crédito?

- a) Letra de cambio
- b) Pagaré
- c) Contrato
- d) Orden de descuento
- e) Otros _____

9. ¿Con qué frecuencia de tiempo se actualiza la información sobre los clientes?

- a) Cada mes
- b) Al solicitar nuevos créditos
- c) Cada 6 meses
- d) Al año
- e) No lo hacen

10. ¿Qué medio de investigación utiliza para la captura de los datos del cliente?

- a) Referencias Comerciales
- b) Entrevista Personal
- c) Entrevista personal y Referencias personales
- d) Registro crediticios del solicitante y referencias personales
- e) Entrevista Personal, Registros Crediticios del solicitante y Referencias Comerciales y Bancarias.
- f) Procrédito, DICOM
- g) Otros documentos: _____

11. ¿Qué medios de información utiliza para la notificación de aprobación o rechazo de una solicitud de crédito?

- a) Envíos de cartas
- b) Llamadas por teléfono
- c) Visitas personales
- d) Otros especifique: _____

12. ¿Qué criterios utiliza para determinar la cantidad mínima a otorgar al solicitante de crédito?

- a) De acuerdo al monto de crédito que ha tenido con otros proveedores
- b) De acuerdo con el comportamiento de pago del solicitante con otros proveedores.
- c) Otros especifique: _____

13. ¿Para el otorgamiento del crédito aprobado, a los clientes, quien es la persona responsable?

- a) Gerente General
- b) Gerente de Créditos
- c) Comité de Créditos
- d) Propietario
- e) Otros, especifique: _____

14. Generalmente, ¿Qué plazos de crédito concede a sus clientes?

- a) De 1 a 30 días
- b) De 31 a 60 días
- c) De 61 a 90 días
- d) De más de 90 días

15. ¿En qué forma registra los créditos otorgados a los clientes?

- a) Forma manual
- b) Forma computarizada
- c) Otros, especifique: _____

16. ¿Qué técnicas emplea la empresa para el seguimiento de documentos pendientes de cobro y las fechas de vencimiento?

- a) Tarjetas individuales
- b) Detalle de vencimiento en computadora
- c) Ninguno
- d) Otros especifique: _____

17. ¿Cómo se efectúa el proceso de cobro?

- a) visita directa al cliente
- b) Llamada telefónica
- c) Correspondencia escrita
- d) Otros, especifique: _____

18. ¿Qué medidas adopta cuando el cliente se atrasa involuntariamente?

- a) Llamadas telefónicas
- b) Carga cierto porcentaje de mora
- c) No despachan más mercadería al cliente
- d) Llega a un acuerdo voluntario de un nuevo plan de pago.
- e) Acción judicial
- f) Efectúan una espera prudente al cliente

19. ¿Ofrece a los clientes descuentos por pronto pago?

- a) Si
- b) No

20. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿Qué porcentaje de descuento le da a sus clientes?

- a) 1% - 5%
- b) 6% - 10%
- c) 11% - 15%
- d) Otro porcentaje: _____

21. ¿Envía recordatorio de cobro a sus clientes?

- a) Si
- b) No

22. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿En que momento envía el recordatorio de cobro?

- a) De 10 a 15 días de anticipación antes de la fecha de cobro
- b) Con una semana de anticipación antes de la fecha de cobro
- c) Espera que se cumpla el plazo de cobro
- d) Otros especifique: _____

23. ¿Qué porcentaje de cuentas incobrables tiene su negocio?

- a) 0.05% - 1%
- b) 2% - 10%
- c) 11% - 15%
- d) 16% -20%
- d) 21% - 30%
- e) No tienen
- f) Otro porcentaje: _____

24. ¿Qué antigüedad tienen los créditos en mora?

- a) 60 días
- b) 90 días
- c) 120 días
- d) 1 año
- e) Más de 1 año



ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS Y/O GERENTES

Tema: Propuesta de un modelo de gestión de créditos y cobros, que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en las medianas empresas dedicadas a la comercialización. Caso práctico: empresas de electrodomésticos del municipio de Cojutepeque del departamento de Cuscatlán.

Objetivo: Diseñar un modelo de la gestión de créditos y cobros que contribuya a minimizar los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad en las medianas empresas dedicadas a la Comercialización de Electrodomésticos en el Municipio de Cojutepeque.

Dirigido a: Propietarios y Gerentes de medianas empresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas en el centro de Cojutepeque.

I. DATOS GENERALES

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tiempo de haberse iniciado el negocio: _____

Indicaciones: Colocar un cheque a la respuesta de su elección y dar una breve explicación del porque de su respuesta en aquellas preguntas que lo solicitan.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para otorgar créditos?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa podría mencionar algunas de ellas:

2. ¿Qué criterios se utilizan para la concesión del crédito?

- a) Referencias crediticias
- b) Garantías Monto
- c) Referencias personales
- d) Capacidad de pago Plazo
- e) Historial del cliente
- f) Tiempo de la empresa
- g) Estados financieros
- h) Otros, mencione: _____

3. ¿Especifique cómo están distribuidas el número de las cuentas por cobrar de acuerdo a los siguientes rangos?

- a) De 0 a 30 días
- b) De 31 a 90 días
- c) De 91 a 180 días
- d) De 181 a 360 días
- e) Más de 361 días

4. ¿Cuenta la empresa con un departamento de créditos y cobros?

Si _____ No _____ si su respuesta fue si conteste las siguientes preguntas de la 6 – 8.

5. Si la respuesta anterior fue No ¿Quién es la persona responsable de otorgar los créditos?

6. ¿Cuántas personas trabajan dentro del departamento de créditos y cobros?

- a) De 1 a 2 personas -
- b) De 3 a 4 personas
- c) De 5 a 6 personas
- d) Más de 7 personas

7. ¿Qué nivel de estudio posee el personal que trabaja en el área de créditos y cobros?

- a) De 1° a 6° Grado
- b) De 1° a 3° año de bachillerato
- c) De 7° a 9° Grado
- d) Estudios universitarios en cualquier nivel

8. ¿Qué tipo de capacitaciones se le brinda al personal para el manejo de la cartera crediticia?

- a) Computacional
- b) Asesorías de recuperación de cartera
- c) Asesorías de atención al cliente
- d) Asesorías del manejo de la cartera crediticia
- e) Asesorías de documentación
- f) Asesorías de aspectos judiciales
- g) Otros
- h) Ninguna

9. ¿Cómo está estructurada actualmente la cartera de clientes?

Cliente	%
A	_____
B	_____
C	_____
D	_____

Otra forma de clasificar a los clientes: _____

10. ¿La empresa hace uso del factoraje de las cuentas por cobrar?

Si _____ No _____

11. Usted como propietario del negocio, ¿Realiza el descuento de letras?

Si _____ No _____

12. ¿Los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa al otorgar crédito son?

- a) Que los clientes no cumplan con el acuerdo establecido
- b) Que no se cuenten con ningún documento legal para hacer efectivo el crédito concedido.
- c) Que los documentos que se tienen como respaldo de la deuda no se puedan hacer efectiva por falta de requisitos
- d) Que las garantías que se poseen no tengan validez (Falsificación de documentos)
- e) Insuficiencia de fondos
- f) Alto grado de morosidad
- g) Cuentas incobrables
- h) Otros, especifique: _____

13. ¿Qué medidas toman en el caso de créditos en mora?

- a) Suspensión del crédito
- b) Solicitar garantías colaterales o adicionales
- c) Envío de correo para aviso de cobro
- d) Visita personal
- e) Acción Judicial
- f) Otras, defina

14. ¿Qué estrategias de cobro tiene?

- a) Carta de aviso de recordatorio de la deuda
- b) Llamada telefónica de cobros
- c) Envío de estados de cuenta
- d) Resumen del comportamiento de la cuenta del cliente
- e) Visita personal de cobro
- f) Aviso de traspaso de la cuenta por vía jurídica
- g) Otras, especifique: _____

15. ¿Cómo le afecta a la empresa la mora de los créditos?

- a) Disminución en su liquidez
- b) Pérdida de clientes
- c) Pérdida de sus proveedores
- d) Lenta rotación de activos y las cuentas por cobrar
- e) Disminución en el volumen de ventas
- f) Refinanciación
- g) Incremento en las cuentas incobrables
- h) Incremento de los costos y gastos de operación
- i) Otros, especifique

16. ¿Cuenta la empresa con planes de recuperación de cuentas por cobrar?

- a) Planes a corto plazo
- b) Planes a largo plazo
- c) A y B
- d) No posee planes de recuperación

17. ¿Contrata los servicios de un abogado para el cobro de las cuentas morosas de difícil recuperación o incobrables?

Sí _____ No _____

18. ¿Se apoya de la información contable para tomar decisiones financieras?

Si _____ No _____

19. ¿Cómo establecen o determinan el análisis de créditos a una persona o a una empresa?

Encuestador: _____

Fecha: _____

ANEXO 3

ESTABLECIMIENTOS DE LAS COMERCIALES DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.
1. Comercial las Neblinas
2. Comercial San Antonio
3. Comercial Alfa
4. Comercial López
5. Distribuidora Castro
6. Novedades Evelin
7. Comercial Maricela
8. Comercial Lorena
9. Comercial Portillo
10. Comercial Etel
11. Casa San Antonio
12. Almacén Rubio
13. Comercial Jonathan
14. Comercial Rabel

ANEXO 4
MODELO DE FACTURA

COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS
Tel. 230 - 56678

FACTURA
No.1001324

Fecha: _____

Nombre del Cliente: _____ Código: _____

Dirección: _____

_____ Código Reparto: _____

Orden de Pedido: _____ Código del Vendedor: _____

Condiciones de Pago: Contado: _____ Crédito: _____ Días: _____

Departamento: _____ Municipio: _____ Nota de Remisión: _____

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS GRAVADAS
Son: _____				Total	
Nombre y firma de Recibido _____				(+) Ventas Exentas	
DUI: _____					
NIT: _____					
				Venta Total	

ANEXO 5
NOTA DE DEBITO

COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS Tel. 230 - 56678		FACTURA No 00020484 REGISTRO No 071971-9 NIT 1414-061450-001-4	
SEÑOR _____		FECHA ___ DE _____ DE 200 ___	
DIRECCION: _____		REGISTRO No _____	
MUNICIPIO: _____		GIRO _____	
DEPARTAMENTO: _____		CONDICIONES DE PAGO: _____	
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SON:		SUB-TOTAL 13 % de IVA	
CANCELADO: _____ DE: _____ D E 200 ___			TOTAL

ANEXO 6

COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL

COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS Tel. 230 - 56678		FACTURA No 00020484 REGISTRO No 071971-9 NIT 1414-061450-001-4		
SEÑOR _____				
DIRECCION: _____		FECHA ___ DE ___ DE 200 ___		
MUNICIPIO: _____		REGISTRO No _____		
GIRO _____				
DEPARTAMENTO: _____		CONDICIONES DE		
PAGO: _____				
NOTA DE REMISION: _____				
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
SUMAS:				
VENTAS EXENTAS				
VENTA TOTAL				
CANCELADO: _____		DE: _____ DE 200 ___		

ANEXO 7

QUEDAN

Queda (n) en nuestro poder, para su correspondiente revisión y cancelación la (s):

C.C.F. #: _____ FACT.: _____

A nombre de: _____

Por valor de \$: _____ que cancelaremos el día: _____ de: ____ del 200 ____

San Salvador, _____ de: _____ del 200 ____

EL PAGO DE LA (S) FACTURA (S) SERÁ (N) F. _____

UNICAMENTE LOS DIAS: _____

No.03905

ANEXO 8

MODELO DE LETRA DE CAMBIO

**LETRA DE CAMBIO
SIN PROTESTO**

ACEPTADO

Fecha _____
Pagadero en _____ Nombre del Banco _____
Ciudad e Lugar donde está pagado _____

El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a pagar esta aceptación a su orden o a quien él designe en cualquier banco de la ciudad del aceptante sin que sea necesario el pago en efectivo.

Firma del Aceptante

Nº _____
\$ _____
El día _____ de _____
Fecha de vencimiento

de _____
Ciudad y Lugar

Diguese a la orden de _____
la cantidad de _____

La obligación del aceptante de la presente se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según Contrato (o Factura) de fecha _____
El Librado puede aceptar esta Letra pagadera en cualquier Banco del país que él designe al aceptarla.

A _____
Nombre del Librado

_____ Domicilio _____
Firma del Librador

Nombre completo del librado Domicilio del librado y Número de DNI Cantidad en letras Firma del librador

Monto Nombre completo del librado Ciudad y fecha Firma del librado Fecha de cobro

ANEXO 9

MODELO DE PAGARÉ

Mención de pagaré inserta en el documento

Monto en dólares Monto en letras Lugar de pago Fecha

Fecha de pago

PAGARE			
POR: US\$ _____		San Salvador,	de _____ de _____
PAGARE (MOS) en forma incondicional a la orden de "Paco Alberto Guzmán Rodríguez", en San Salvador,		el día _____	de _____
De _____ la cantidad de \$: _____			
Y en caso que no fuere puntualmente pagados a su vencimiento, pagaré (mos) además a partir de esta última fecha, el interés moratorio del _____ por ciento mensual.			
Para los efectos legales de esta obligación mercantil, fijo (amos) como domicilio especial la ciudad _____			
a cuyos Tribunales me (nos) someto (emos) expresamente y en caso de acción judicial, renuncio (amos) al derecho de apelar del Decreto de Embargo, Sentencia de Remate y de toda otra providencia apelable que se dictare en el juicio Ejecutivo Mercantil y sus incidencias, siendo a Mi (nuestro) cargo, cualquier gasto que "Paco Alberto Guzmán Rodríguez", hiciere en el cobro de este Pagaré, incluso los llamados personales, aún cuando por regla general no hubiere _____			
condenación en costas; así mismo, faculto (amos) a "Paco Alberto Guzmán Rodríguez", para que designe la persona depositaria de los bienes que se Embarquen, a quién relevo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.			
Nombre (s) _____		Suscriptor (es)	
Dirección: _____			
DUI/CIP/NIT: _____			

Nombre y apellidos del deudor

Dirección completa

Número de Documento Único de Identidad Personal y NIT

Firma del suscriptor

Anexo 10

SISTEMA MECANIZADO DE CRÉDITOS Y COBORS MANUAL DEL USUARIO: MÓDULO DE CRÉDITOS Y COBROS

Introducción

Este manual pretende facilitar al usuario el aprendizaje y manejo de las Bases de Datos a las que hace referencia.

Contiene las explicaciones necesarias para localizar los procesos que se necesitan, además de enseñar de la forma más clara posible las múltiples opciones que ofrece la Base de Datos.

Pero el máximo partido sólo se obtiene con la experiencia personal que se adquiere al manejar regularmente las Bases de Datos, compartiendo dicha experiencia con otros usuarios y consultando las dudas con las personas que pueden resolverlas.

Objetivo General

El objetivo general del Sistema es la eficiencia de la operación de las comercializadoras de electrodomésticos mediante la optimización de recursos humanos, materiales y económicos, equipos de cómputo así como un ahorro considerable en tiempo de los procesos: Otorgamiento de Créditos, manejo y control de Cartera, Vencimientos de Créditos, Intereses por mora, entre otros.

Procesos en ocasiones imposibles de realizar manualmente en los 10 o 20 minutos que los realiza el Sistema y que de llevarse en forma manual o tradicional requerirían más de un 500% de tiempo así como mas de 800% de recursos asignados para el mismo fin.

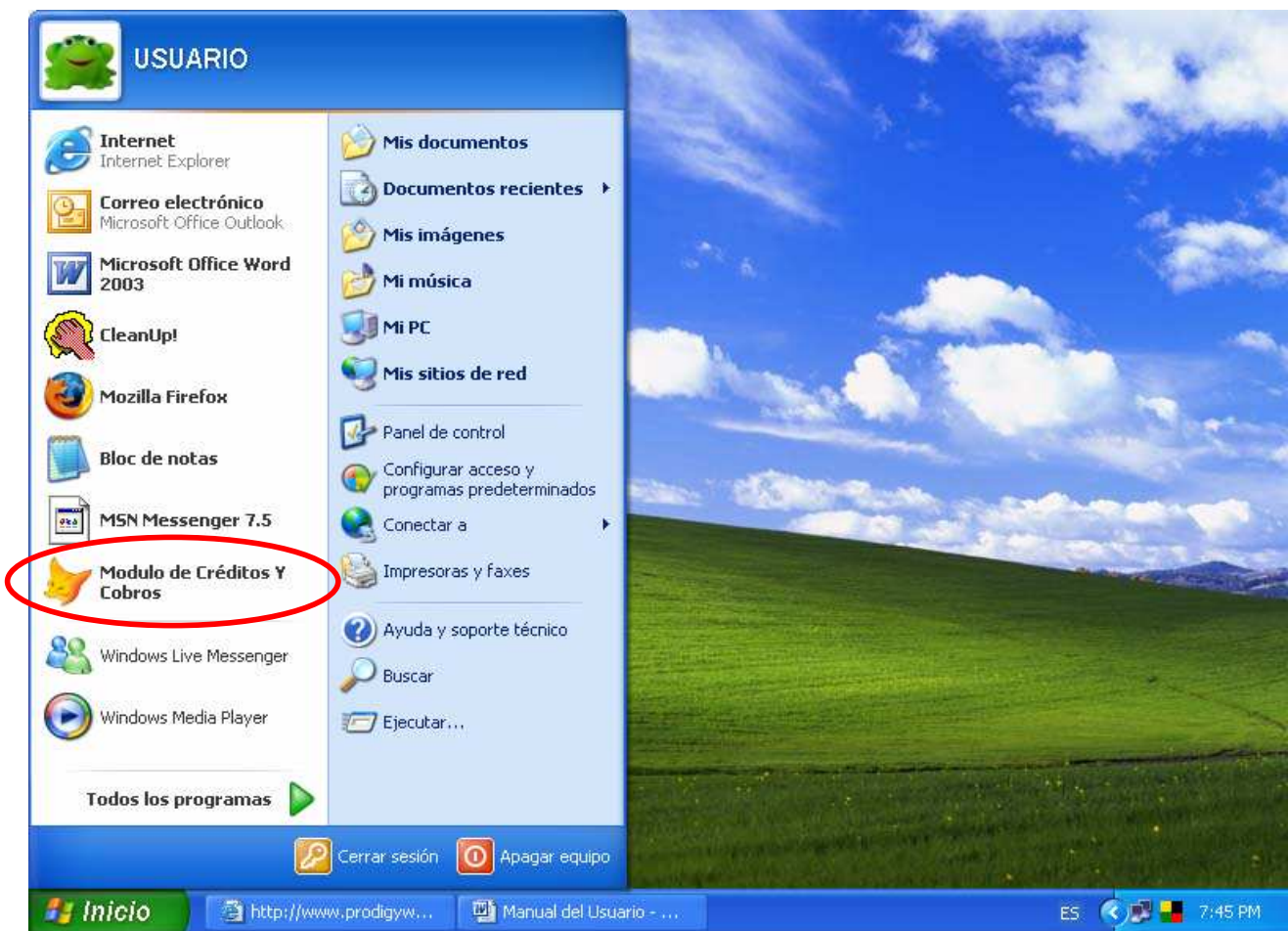
Requerimiento Básico

- Computadora Pentium I, HP o DELL
- Memoria RAM 521 Mega Bytes
- Microprocesador de 3.6 o 3.2
- Disco Duro de 80 GBytes
- CD/DVD (Quemador)
- Tener instalado el programa de visual Fox Pro
- Diseñado para operar en:
WINDOWS 98/2000/XP

Entrar al Sistema

Deberá estar instalado el Sistema en su equipo, en este caso las librerías de Visual FoxPro, que serán entregadas en el CD, si ya instaló el Sistema y la Instalación terminó correctamente entonces proceda a localizar el Siguiete Acceso Directo: FoxPro Modulo de Créditos y Cobros.

Abra el menú Inicio y arriba del submenú Programas, localice el icono de acceso directo de Modulo de Créditos y Cobros versión 8.0:



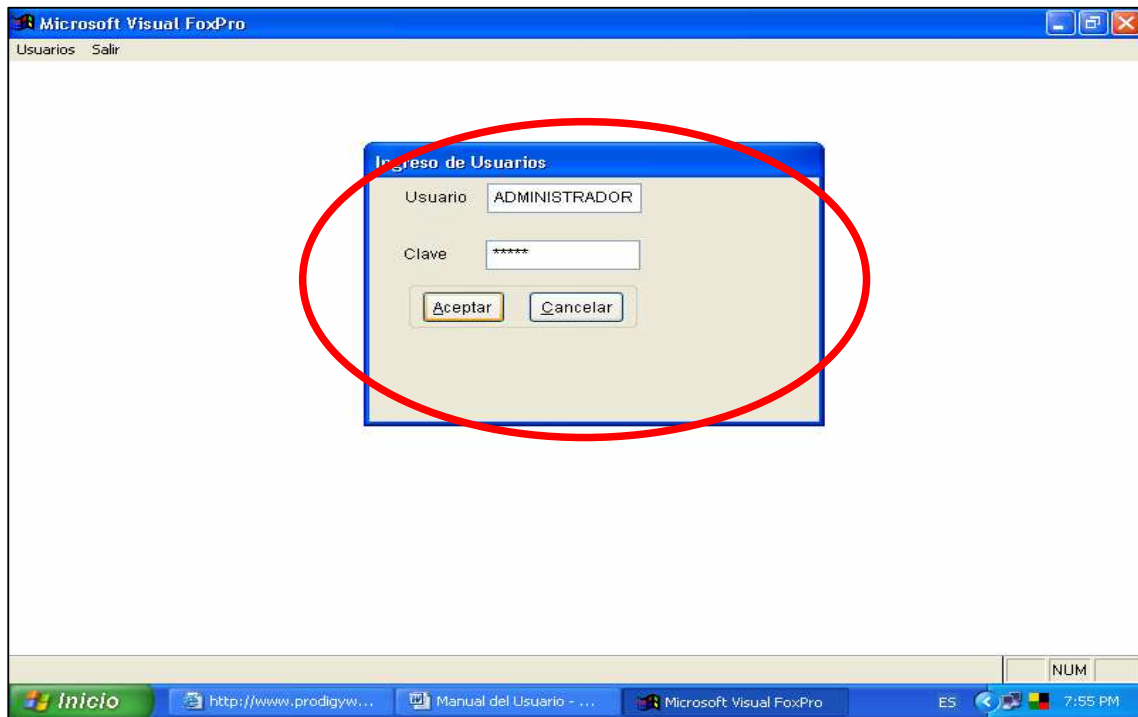
Registro del Sistema

Si es la primera vez que se activa el sistema, solicitará los datos de Registro dentro Sistema, es decir, deberá ingresar su usuario y contraseña, que son para el caso:

Usuario: ADMINISTRADOR

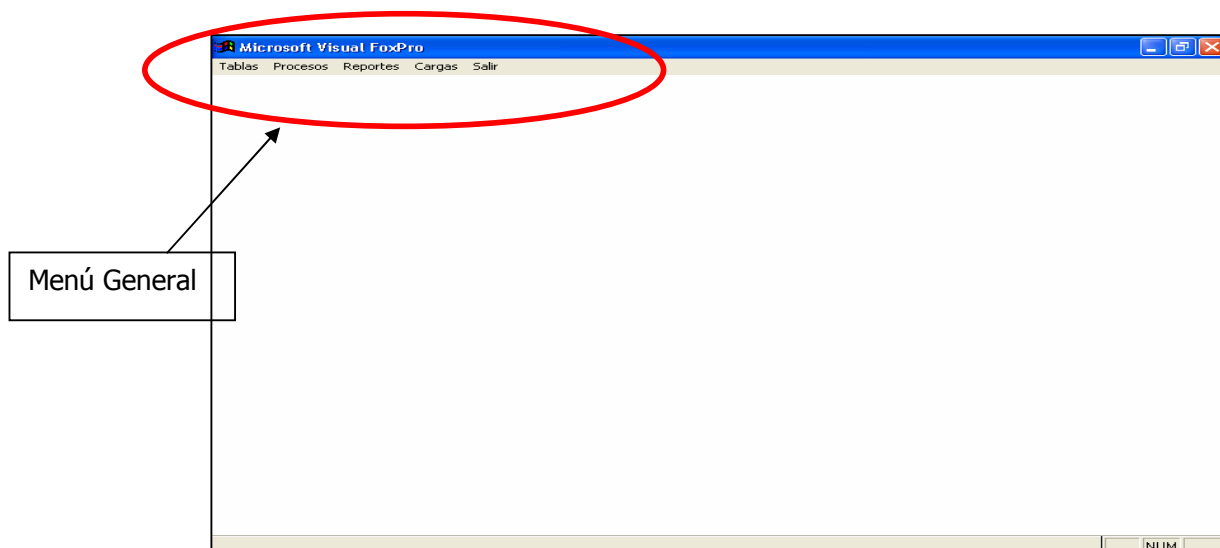
Contraseña: 12345

Cuando termine de teclear la información, presione el botón Aceptar, para continuar que abrir el modulo de créditos y cobros.



Pantalla y Menú Principal del Sistema

La Pantalla Principal se encuentra debidamente organizada, los accesos a los diferentes módulos que integran el Sistema, conozcamos cada uno de los elementos que la integran:



Barra de Título:

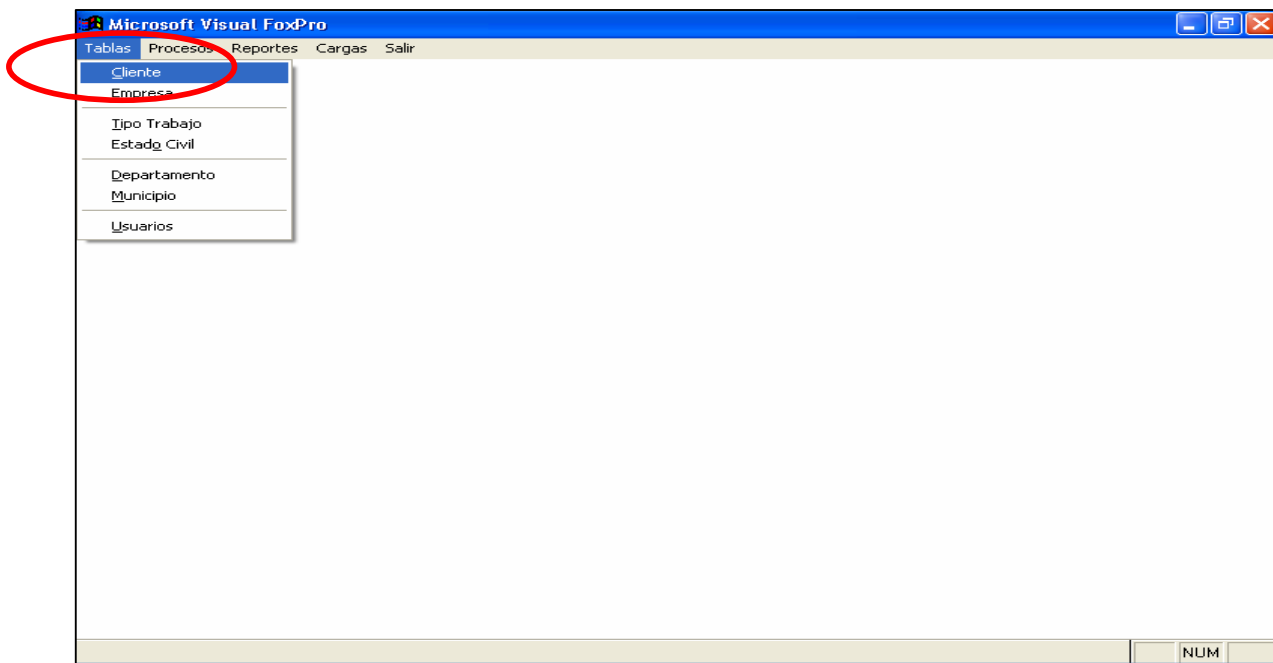


Botones minimizar, restaurar y cerrar:




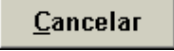










Submenú:

Haga clic con el Mouse sobre cualquier opción del **Menú General**, en el ejemplo expuesto, se hizo clic sobre el menú **Tablas**:



Botones del Sistema

A continuación presentaremos cada uno de los botones que encontrará en el sistema, comenzaremos con la Barra de Herramientas:

Botón	Uso que se le da en el sistema:
	Confirmar afirmativamente que el Sistema realice la acción que nos presente
	Informarle al Sistema que no realice la acción solicitada.
	Generar Vista Preliminar de un Reporte, en la pantalla para su revisión o consulta y cuenta con los siguientes botones:
	 Ir a la primera página
	 Ir a la página anterior
	 Buscar página
	 Ir a la siguiente página
	 Ir a la última página
	 Zoom de acercamiento o alejamiento de la página
	 Salir de la Vista Preliminar
	Generar reporte y enviarlo a la Impresora Predeterminada
	Localizar información en las bases de datos

Existen más botones en el Sistema, pero no será necesario verlos por el momento, ya que son botones propios de cada módulo u opción.

Ingresa Información del Cliente

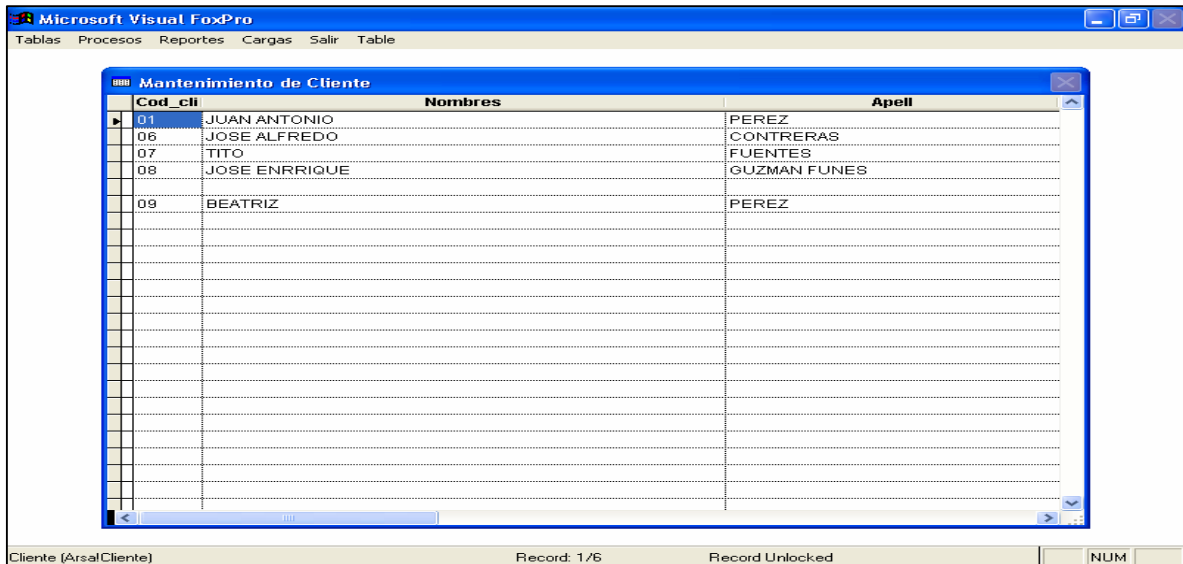
Dentro de submenú presione la opción tabla y luego haga clic en **Cientes**, donde aparecerá los campos a llenar solicitando información del cliente para que se guarde dentro del sistema y permita llevar un orden de la cartera de clientes, a continuación se muestra la pantalla:

The screenshot shows the 'Mantenimiento de Cliente' form in Microsoft Visual FoxPro. The 'Codigo de Cliente' field is highlighted with a red circle. A search button with a magnifying glass icon is also highlighted with a red circle and labeled 'Buscar' with an arrow. The form contains the following fields:

Nombres	JUAN ANTONIO		
Apellidos	PEREZ		
NIT	DUI	ISSS	
01242408771001	105464841	154999456	
Sexo	Estado Civil	EDAD	
<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	SOLTERO	0	
TELEFONO 1	TELEFONO 2	CELULAR	
22457889			
Dirección	CALLE LAS MERCEDES PASAJE 322 GRUPO 34 # 32 COL		
Departamento	SAN SALVADOR	Municipio	MEJICANOS
Tipo Trabajo	Ingresos \$		
COMERCIANTE	800.50		

Es importante recalcar que cada cliente tiene un código de ingreso al sistema, y ese código es único, es decir no se debe de repetir, como se observa en el cuadro la información solicitada es personal e importante para llevar un

registro de los clientes que obtienen un crédito de la empresa. Además del Código de Cliente usted puede presionar el icono de buscar y le mostrara la tabla de clientes para que usted verifique el Código y luego presiona **Esc**, para salir de la base de datos, de la siguiente forma:



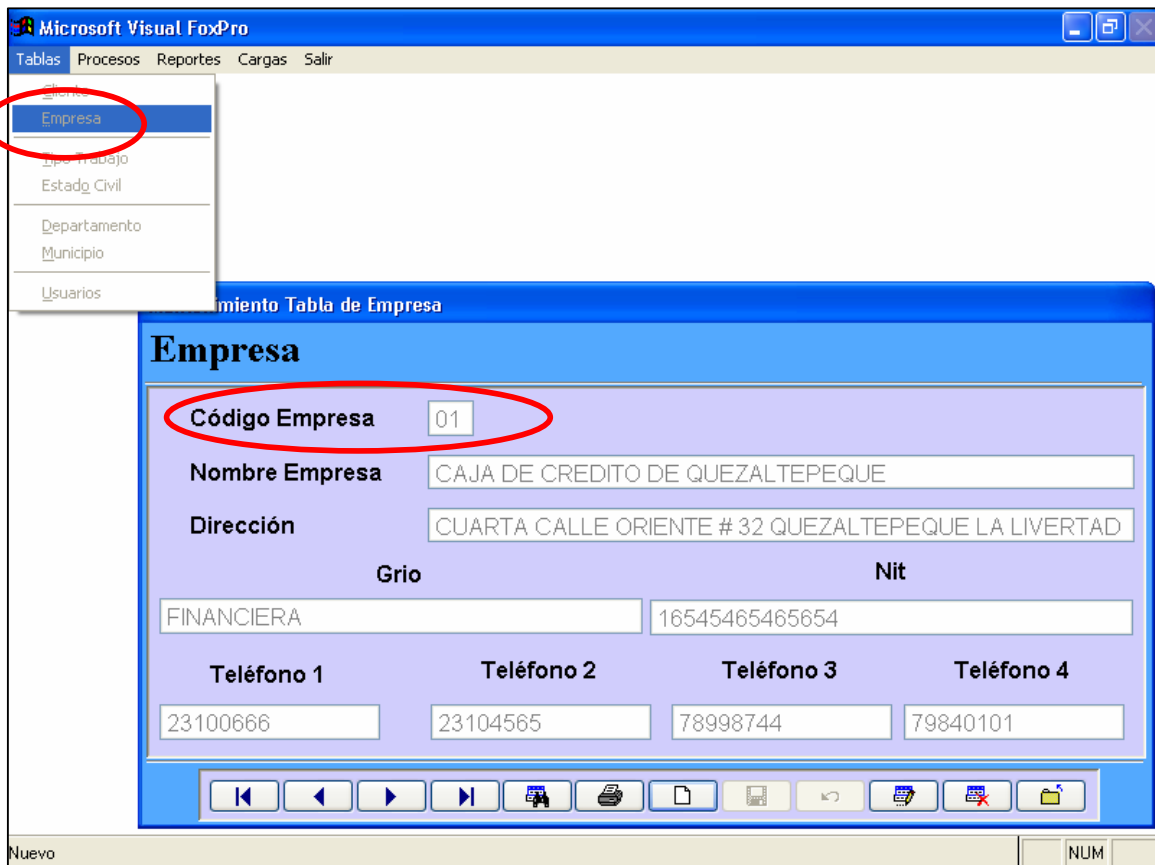
The screenshot shows a Microsoft Visual FoxPro window titled 'Mantenimiento de Cliente'. The window contains a table with the following data:

Cod_cli	Nombres	Apell
01	JUAN ANTONIO	PEREZ
06	JOSE ALFREDO	CONTRERAS
07	TITO	FUENTES
08	JOSE ENRIQUE	GUZMAN FUNES
09	BEATRIZ	PEREZ

The status bar at the bottom of the window displays 'Cliente (ArsalCliente)', 'Record: 1/6', 'Record Unlocked', and a 'NUM' field.

Ingresar Información de la Empresa

Dentro de submenú presione la opción **tabla** y luego haga clic en **Empresas**, donde aparecerá los campos a llenar solicitando información del cliente para que se guarde dentro del sistema y permita llevar un orden de la cartera de clientes, a continuación se muestra la pantalla:

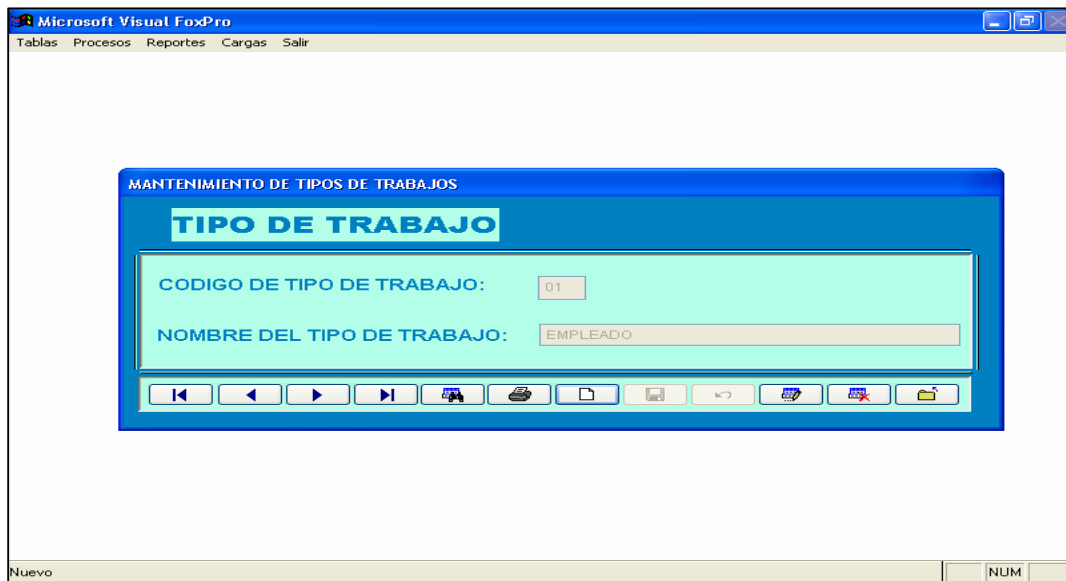


Como se observa se ingresa información general de la empresa, asignándole un código para llevar un orden y poder obtener información relevante de ella, esta pantalla puede estar sujeta a cambios según las necesidades de la comercial, se le puede agregar más información.

Dentro del menú de tablas usted encontrara otros tipos de pantallas que le permitirán además de ingresar la información del cliente y empresa, usted podrá añadir:

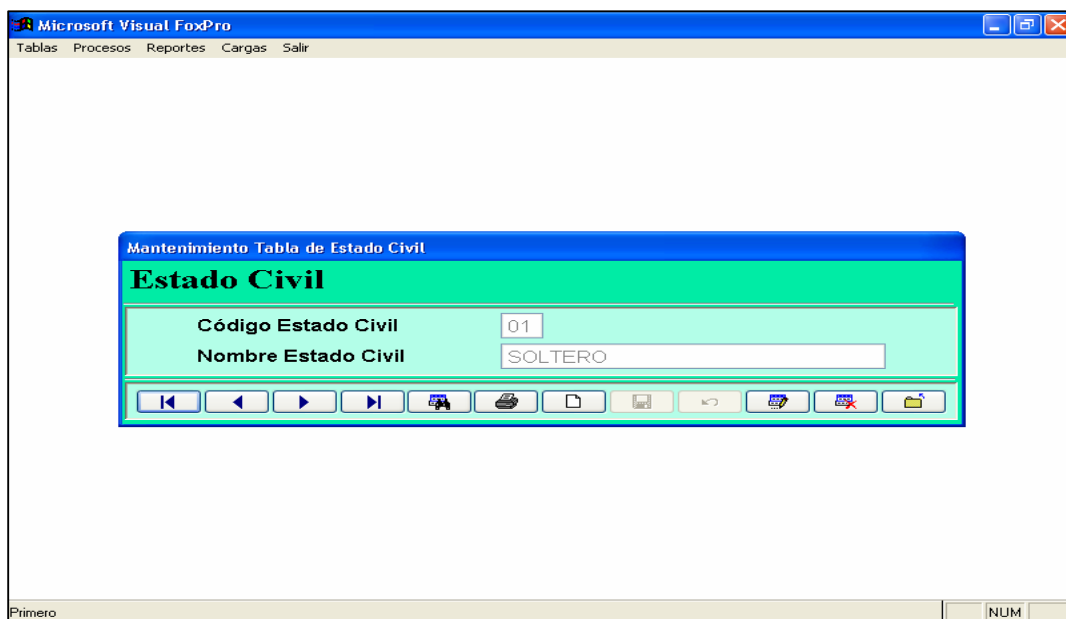
1. Tipo de Trabajos

La base de datos muestra los trabajos mas comunes como comerciante, empleado, ama de casa, etc, pueden agregarse otros que considere necesarios.



2. Estado Civil

Muestra el estado civil de la persona, casado, soltero, viudo, puede agregarle otros si son necesarios.



3. Departamentos

Muestra los departamentos del país, también puede modificarlos si lo necesita.

Microsoft Visual FoxPro

Tablas Procesos Reportes Cargas Salir

Mantenimiento Tabla de Departamentos

Departamento

Código Departamento 02

Nombre Departamento SANTA ANA

Primero NUM

4. Municipios

Contiene los municipios y también puede agregar otros a la base de datos en este caso los municipios de Cojutepeque y los demás departamentos.

Microsoft Visual FoxPro

Tablas Procesos Reportes Cargas Salir

MANTENIMIENTO DE MUNICIPIOS

MUNICIPIO

CODIGO DE MUNICIPIO: 01

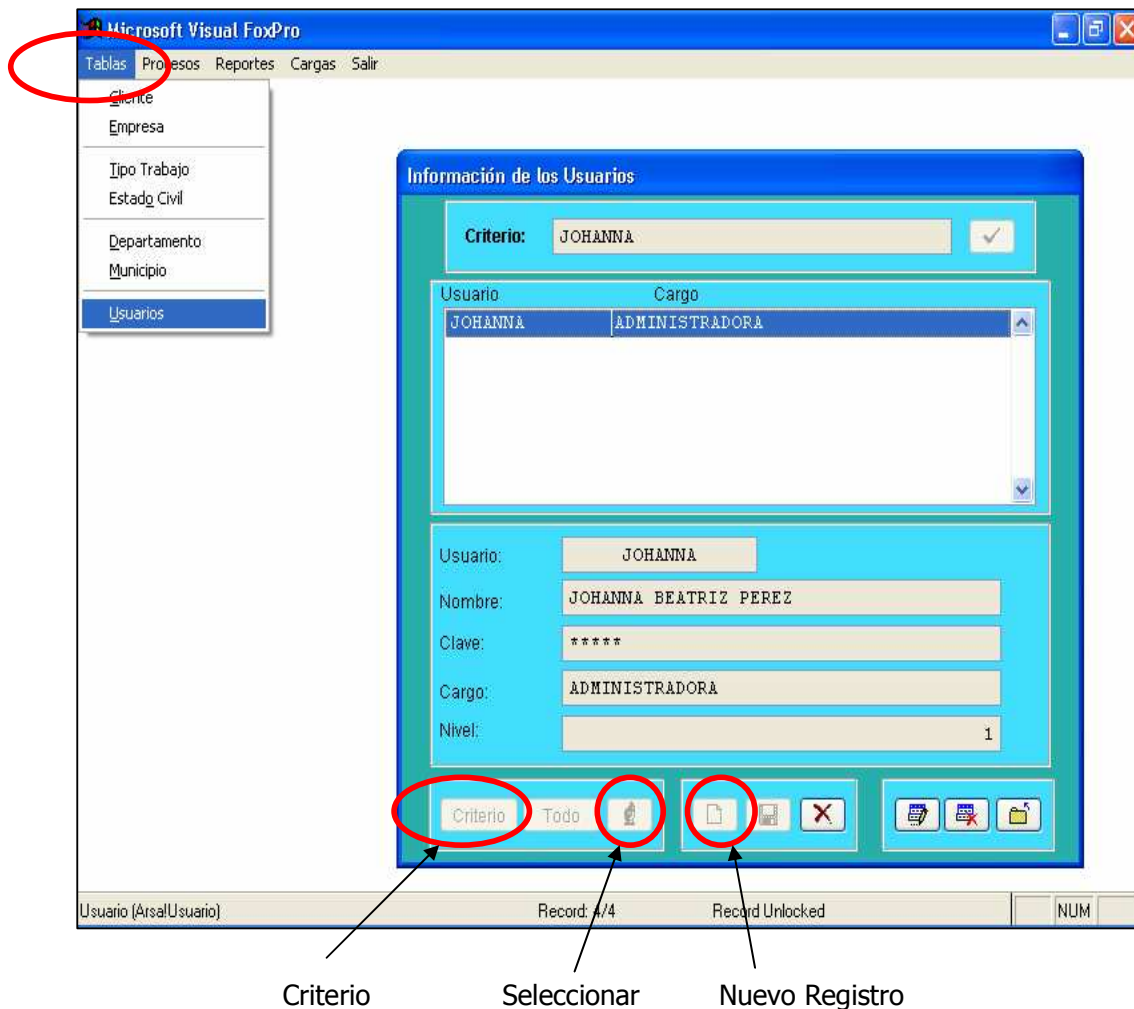
NOMBRE DEL MUNICIPIO: SAN SALVADOR

Nuevo NUM

Es importante dejar en evidencia que son tablas de mantenimiento, que permiten verificar la base de datos, es decir, permiten hacer modificaciones desde la tabla de clientes, empresas hasta adicionar otros municipios.

Ingreso de información de Usuarios

Para terminar el menú de tablas, la última opción es importante, ya que presenta la tabla de **usuarios**, cabe aclarar, que se refiere a los administradores del sistema o modulo de créditos y cobros, por lo cuál esta diseñado para ser usado por las personas involucradas en dicho proceso. A continuación se presenta la pantalla y como funciona esta opción:



Como se observa en la pantalla anterior se debe hacer clic en usuarios, aparecerá la pantalla para introducir el nombre y cargo de las personas involucradas en la gestión de créditos y cobros, a la cuál se le podrá ingresar una contraseña.

Primero la persona debe hacer un clic en nuevo registro para introducir la información del usuario, de lo contrario si se desea hacer cambios de usuario o contraseña debe hacer clic en el icono de seleccionar, luego presionar criterio, en criterio la persona escribe el nombre o apellido para buscar la información del usuario, y luego procede a modificar o eliminar el acceso del usuario.

Proceso de Crédito de los Clientes o Empresas

Haga clic en el menú de **Procesos**, luego haga clic en la opción de **Créditos**, a continuación se presenta la información del los créditos:

The screenshot shows a Microsoft Visual FoxPro window titled "Mantenimiento de los datos generales de los Clientes". The interface includes a menu bar with "Tablas", "Procesos", "Reportes", "Cargas", and "Salir". The main form area is divided into several sections:

- Search Section:** A "Criterio:" field containing "PEREZ" with a checkmark icon.
- Results List:** A table with columns "Número" and "Nombre". The first row contains "4540" and "JUAN ANTONIO, PEREZ".
- Form Fields:**
 - Numero: 4540, Referencia: 4540, Tipo de Cliente: Codeudor Deudor
 - Calificación: A, Tipo de Garantía: Hipotecario Prendario Solidario Popular Micro Emp.
 - Empresa: COMERCIAL SAN ANTONIO
 - Cliente: 01, JUAN ANTONIO, PEREZ
 - Flador: (empty)
- Financial Summary Table:**

Fecha Aprobación	Fecha Vencimiento	Fecha Asignación	Fecha Ult. Pago		
01/01/2007	12/01/2007	01/01/2007	01/01/2007		
Monto \$	Tasa Emp. %	Tasa Desp. %	Saldo Inicial \$	Saldo Vencido \$	Cuota \$
5,000.00	3.00		5,000.00		428.50

At the bottom, there are navigation buttons: "Nombre", "Número", "Todo", and a set of icons for file operations. The status bar at the very bottom shows "Credito (ArsalCredito)", "Record: 1/1", "Record Unlocked", and "NUM".

En el cuadro anterior, le permite conocer si el cliente tiene un crédito, primero el número de la factura, referencia de la misma factura, tipo de cliente

este puede ser: codeudor o deudor (la mayoría de veces es deudor), su clasificación desde el momento en que se le da el crédito y el comportamiento de pago que presente, otro dato importante el tipo de garantía que se tiene para respaldar la deuda.

También se puede conocer si este cliente tiene fiador o solamente se le reconoce por el código que se le asigno en la tabla de mantenimiento de clientes donde se introdujo los datos personales del cliente.

Luego se determina la fecha de aprobación del crédito, para cuanto tiempo es el crédito (Plazo), esto conlleva a una fecha de vencimiento, el monto del crédito que se dio al cliente, tasa de interés asignada por la empresa, saldo inicial, la cuota establecida para que el cliente haga su pago mensual y si existe un saldo vencido.

De igual forma se encuentran los iconos para modificar, para agregar, para modificar, entre otros.

Notificación en caso de atraso

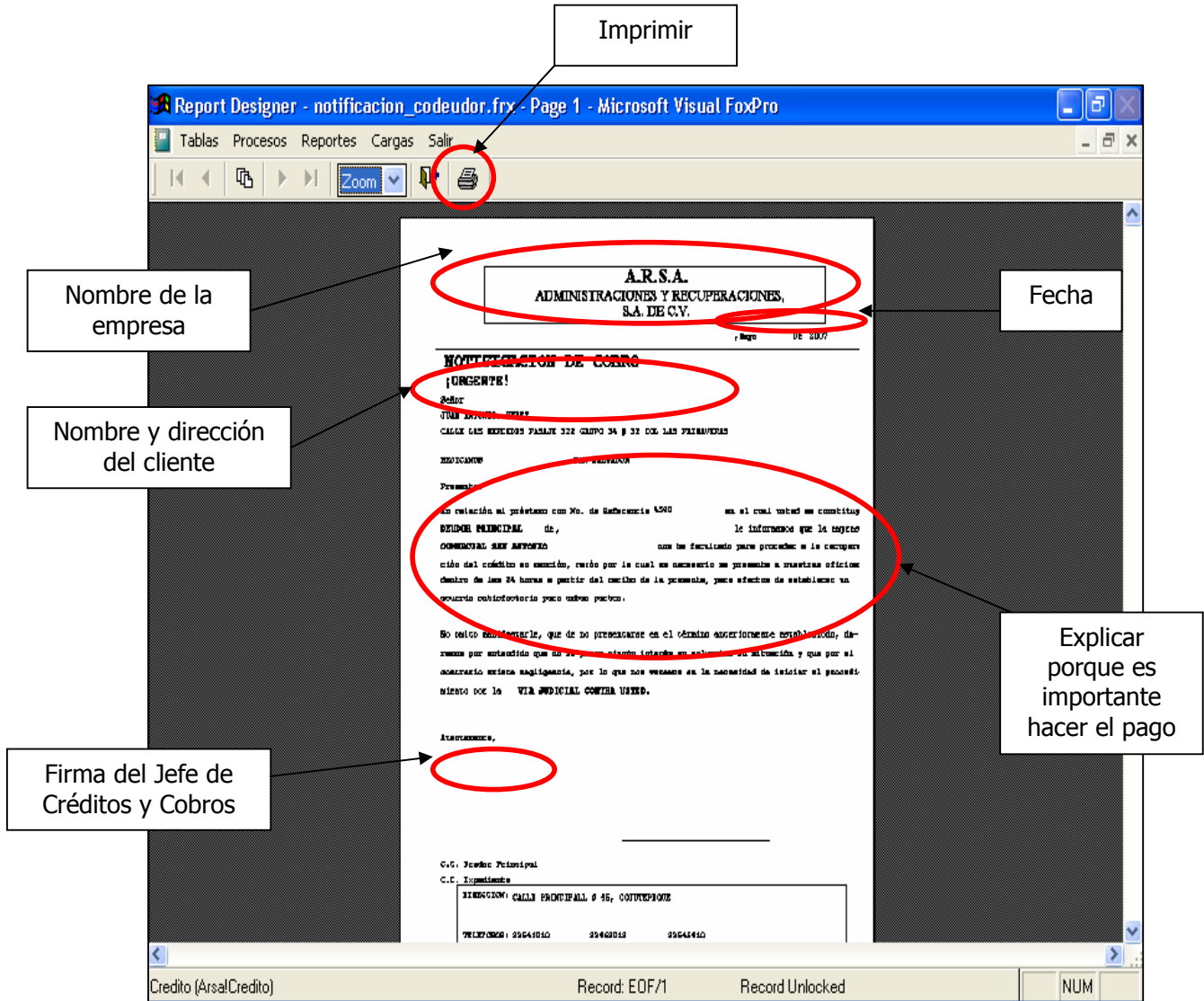
Haga clic en el menú de **Procesos**, luego haga clic en la opción de **Notificación**, a continuación se presenta la información del cobro:

The screenshot shows a Microsoft Visual FoxPro application window titled "Notificación". The window has a menu bar with "Tablas", "Procesos", "Reportes", "Cargas", and "Salir". The main form contains the following elements:

- A "Criterio:" label followed by a text box containing "PEREZ" and a checkmark button.
- A table with two columns: "Número" and "Nombre". The table is currently empty.
- Fields for "NOMBRE FIRMANTE:" and "PUESTO FIRMANTE:".
- A "Municipio" label followed by a dropdown menu showing "MEJICANOS".
- Radio buttons for "Deudor", "Hipotecario", "Institución", and "Ult. Notificación".
- Buttons for "Nombre", "Número", "Todo", and "Salir".

The status bar at the bottom of the window displays "Record: 4/9", "Exclusive", and "NUM".

En el cuadro anterior, se crea la notificación en caso se necesite avisar respecto a un plazo vencido y el cliente necesite ponerse al tanto de su deuda, y hablar a la empresa para hacer un arreglo de pago en un fecha cercana. Ejemplo de la notificación que se le envía al cliente:



En el cuadro anterior se muestra la notificación elaborada, que se puede imprimir y enviar al cliente en el menor tiempo posible, en busca de hacer la recuperación del efectivo en el tiempo establecido.

Acuerdos de Pagos

Haga clic en el menú de **Procesos**, luego haga clic en la opción de **Acuerdos**, a continuación se presenta la información del los pagos:

Microsoft Visual FoxPro

Tablas Procesos Reportes Cargas Salir

Criterio: PEREZ

Número	Nombre
4720520101113346	PEDRO, PEREZ DIAZ
5482580306012011	PEDRO, PEREZ DIAZ
072270	ANTONIO AMILCAR, QUINTEROS PEREZ

Número: 072270 Referencia: 072270 Tipo de Cliente: Codeudor Deudor

Calificación: D Tipo de Garantía: Hipotecario Prendario Solidario Popular Micro Emp.

Empresa: COMERCIAL SAN JOSE

Cliente: 100419 ANTONIO AMILCAR, QUINTEROS PEREZ

Fiador: 06

Fecha Aprobación	Fecha Vencimiento	Fecha Asignación	Fecha Ult. Pago	Fecha de Acuerdo
06/02/2006	11/02/2007	17/05/2006	20/01/2007	

NOTA: El Saldo a Cobrar se Calcula en base a la Fecha de Asig. y la Cuota por la Fecha de Aprob.

Fecha Prox. Pago	Saldo Inicial \$	Saldo Vencido \$	Saldo a Cobrar \$	Cantidad \$
	44.45		0.00	0.00

Descrip.:

DETALLE

Credito (ArsalCredito) Record: 15/297 Record Unlocked NUM

En el cuadro anterior aparece la información acerca del crédito que el cliente tiene con la empresa, en la opción que de **saldo a cobrar** es específicamente para determinar si el cliente merece un descuento por pronto pago (eso según la calificación que este tenga) o si es necesario sumarle los intereses puede hacerlo en esa casilla, de igual manera, si se desea conocer si hay algún tipo de acuerdo con el cliente, después de enviarle una notificación por

correo, se debe presionar el icono de **detalle** para determinar si hay nuevas fecha de pago, conocer la razón del atraso, entre otros aspectos. La pantalla a desplegarse es la siguiente:

A.R.S.A.
ADMINISTRACIONES Y RECUPERACIONES,
S.A. DE C.V.

05/05/07

Movimientos del Credito

No.: Credito 4540 Nombre JUAN ANTONIO, PEREZ

FECHA	TIPO MOVIMIENTO	MONTO \$	SALDO \$
04/29/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		
04/30/07	ACUERDO PAGAR LA PRIMERA CUOTA EL 01/05/2007 POR MOTIVOS DE ENFERMEDAD SE HA DADO SU ATRASO	430.00	5,000.00
05/01/07	PAGO PROXIMO PAGO EL DIA 06/05/2007	430.00	4,570.00
05/05/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		
05/05/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		

Detalle Record: EOF/5 Exclusive NUM

Proceso de Pago

Haga clic en el menú de **Procesos**, luego haga clic en la opción de **Pagos**, a continuación se presenta la información de los pagos:

Mantenimiento de los Pagos Realizados por los Clientes

Criterio: PEREZ

Número	Nombre
4540	JUAN ANTONIO, PEREZ

Numero: 4540 Referencia: 4540

Empresa: []

Cliente: 01 JUAN ANTONIO, PEREZ

Monto \$	Saldo \$	Fecha de Pago	PAGO \$	Nuevo Saldo \$
100.00	100.00	05/05/2007		

Descrip.: []

DETALLE Nombre Número Todo [] [] []

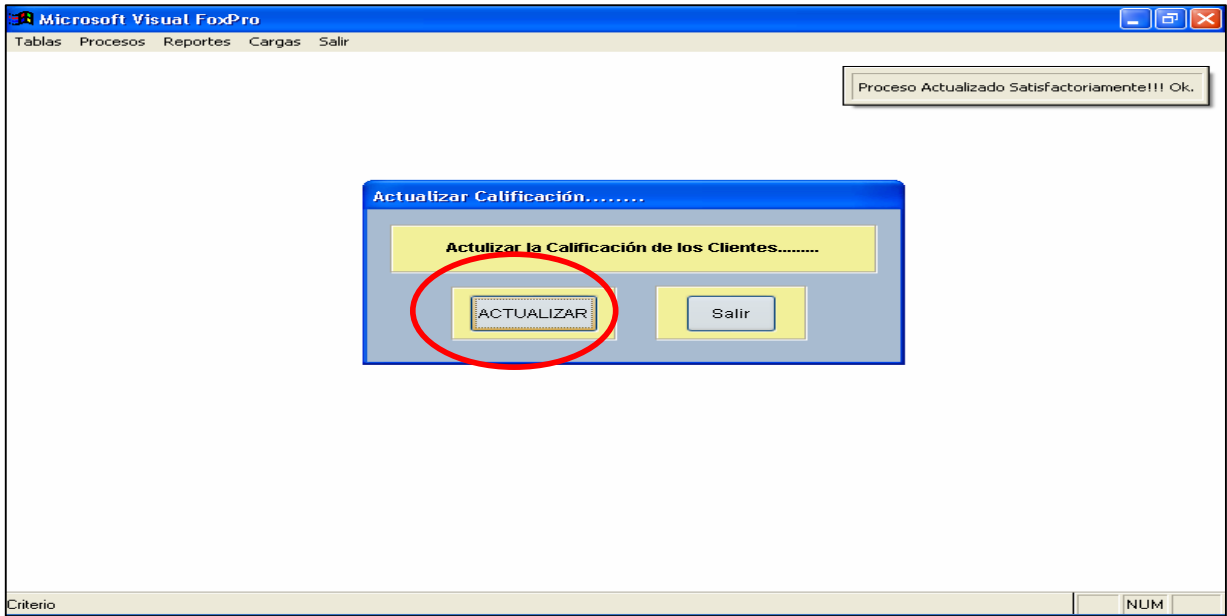
Credito (ArsalCredito) Record: 1/1 Record Unlocked NUM

Dentro del cuadro anterior, muestra el nombre del cliente, detalle de dinero abonado a la cuenta, la fecha en que pago, pero si se quiere tener una impresión o un estado de cuenta del cliente o empresa presione en detalle, para que se despliegue el detalle de cuenta en particular:

FECHA	TIPO MOVIMIENTO	MONTO \$	SALDO \$
04/29/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		
04/30/07	ACUERDO PAGARA LA PRIMERA CUOTA AL 01/05/2007 POR MOTIVOS DE ENFERMEDAD SE HA DADO SU ADEUDO	430.00	5,000.00
05/01/07	PAGO FORMED PAGO EL DIA 30/052007	430.00	4,570.00
05/05/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		
05/05/07	NOTIFICACION Envio de Notificación		
05/05/07	ACUERDO problemas de desempleo.	100.00	100.00

Calificación del Crédito

Este proceso el módulo lo determina automáticamente, reflejándolo en el proceso de Crédito cada vez que el cliente realiza su respectivo pago o se llega a un acuerdo de pago y deposita la cuota pactada, esto disminuye su deuda con la empresa de tal forma que su calificación tiende a variar según el comportamiento de sus pagos, el record crediticio que este tiene con la comercial de electrodomésticos, si no necesita actualizar los créditos puede presionar la opción de salir. La página a desplegarse es la siguiente:



Reporte y Acuerdos de Pagos

El cuadro que a continuación se presenta el reporte de todos los clientes que han realizado un pago o un acuerdo de pago, y se puede imprimir para conocer el total de ingresos percibos en un día, gracias a una buena gestión de créditos y cobros. Esto permite al empresario tomar decisiones respecto a como se recuperando el efectivo y conocer directamente que clientes pagan, las fechas, el monto, saldo de esas cuentas.

FECHA	CODIGO CREDITO	NOMBRE	MONTO \$	COMISION \$	IVA \$	SALDO \$
COMERCIAL SAN JOSE						
05/13/07	194144	JUAN CARLOS, PANAMENO ACEVEDO	25.00			25.00
05/13/07	013210122	VERONICA MARIA, SANTAMARIA MELGAR	35.00			35.00
05/13/07	096630122	JESUS SALVADOR, SAMAYOR RODRIGUEZ	30.00			30.00
05/13/07	003030122	ROSA CANDIDA, RODRIGUEZ	20.00			20.00
05/13/07	014120122	ALFREDO ARMANDO, RUBIO CHAVEZ	25.00			25.00
05/13/07	015150124	MARIO ERNESTO, RODRIGUEZ DUARTE	20.00			20.00
05/13/07	007250122	EDWIN AMILCAR, SALAZAR ALVARADO	50.00			50.00
05/13/07	4720520101172	WILFREDO. TREJO	40.00			40.00
05/13/07	109402	TATIANA VARISOL, FLORES MORAN	20.00			20.00
TOTAL \$:			265.00			265.00

Reporte de Calificación de Créditos

En el siguiente cuadro permite obtener una impresión en orden los clientes y el tipo de calificación en la que se encuentran, se puede obtener la impresión de todos aquellos clientes calificados como A o el total completo de todas las calificaciones de los clientes. El cuadro principal que se despliega es el siguiente:

Report Designer - reporte_califica.frx - Page 1 - Microsoft Visual FoxPro

Tablas Procesos Reportes Cargas Salir

75%

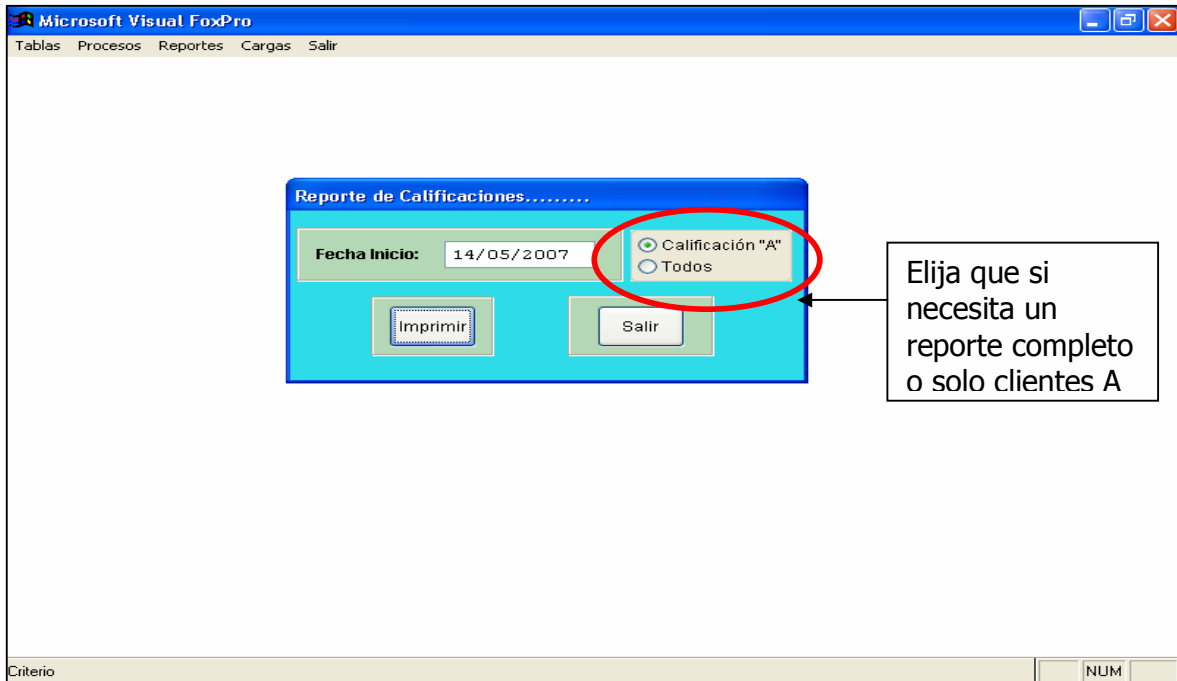
COMERCIAL SAN JOSE
REPORTE DE CALIFICACIONES A LA FECHA
FECHA: 14/05/07

Página 1

CODIGO CREDITO	NOMBRE	MONTO \$	SALDO \$	COBRADO \$
calificacion A 015150124	MARIO ERNESTO, RODRIGUEZ DUARTE	237.07	218.00	13/05/07
00370122	ROSA CANDIDA, RODRIGUEZ	283.49	268.00	13/05/07
014120122	ALFREDO ARMANDO, RUBIO CHAVEZ	313.04	288.00	13/05/07
096630122	JESUS SALVADOR, SANAYOA RODRIGUEZ	686.00	656.00	13/05/07
4720520101172564	FILFREDO, TREJO	593.27	560.00	13/05/07
109402	TATIANA MARISOL, FLORES MORAN	195.12	180.00	13/05/07
TOTAL \$:		2,307.99	2,165.00	142.99
TOTAL \$:		2,307.99	2,165.00	142.99

Credito Record: EOF/6 Exclusive NUM

La pantalla que muestra las calificaciones "A", es decir, que imprime solo ese tipo de calificación es la siguiente:



La siguiente pantalla es una muestra si el jefe de créditos y cobros o el propietario necesita verificar todos los tipos de calificación y evaluar aquellas en las que debe poner mayor atención y hacer mayores esfuerzos para obtener los pagos respectivos por código de cuenta o nombre de cliente.

Report Designer - reporte_califica.frx - Page 1 - Microsoft Visual FoxPro

COMERCIAL SAN JOSE
 REPORTE DE CALIFICACIONES A LA FECHA
 FECHA: 14/05/07

Página 1

CODIGO CREDITO	NOMBRE	MONTO \$	SALDO \$	COBRADO \$
Calificación A				
015150124	NARIO ERNESTO, RODRIGUEZ DUARTE	237.07	218.00	13/05/07
009090122	ROSA CANDIDA, RODRIGUEZ	283.49	263.00	13/05/07
014120122	ALFREDO ARMANDO, RUBIO CHAVEZ	313.04	298.00	13/05/07
096690122	JESUS SALVADOR, BAKAYOA RODRIGUEZ	686.00	656.00	13/05/07
472052010117256	GUILFREDO, TREJO	599.27	560.00	13/05/07
109402	TATIANA NARIBOL, FLORES MORAN	125.12	180.00	13/05/07
	TOTAL \$:	2,307.99	2,165.00	142.99
Calificación B				
159169	XIONARA ARACELY, PINEDA BANIREZ	127.71	127.71	18/03/07
182801	RODOLFO ANTONIO, PINZON CASTRO	29.92	29.92	18/03/07
061024	PATRICIA EUGENIA, PORRAS TORRES	60.31	60.31	18/03/07
064460	CALOS ARMANDO, PORTILLO	106.35	106.35	18/03/07
067049	EDGARD ULISES, QUINTANILLA GUEZAN	115.25	115.25	18/03/07
	TOTAL \$:	439.54	439.54	0.00
Calificación D				
190035	NELSON ARMANDO, PLEITEZ SALAZAR	0.00	0.00	18/01/07
057872	ALEX VINICIO, PONCE GARCIA	220.87	220.87	15/01/07
072270	ANTONIO AKILCAR, QUINTEROS PEREZ	44.45	44.45	20/01/07

Credito Record: 19/297 Exclusive NUM

Otros tipos de Reportes

También existen otras impresiones que se pueden realizar dentro del módulo de créditos y cobros, cada una de ellas ha sido explicada con anterioridad en diferentes procesos expuestos (créditos, notificación, pagos) a continuación las colocamos en orden para que usted las verifique dentro del programa en subtítulo de **Reportes:**

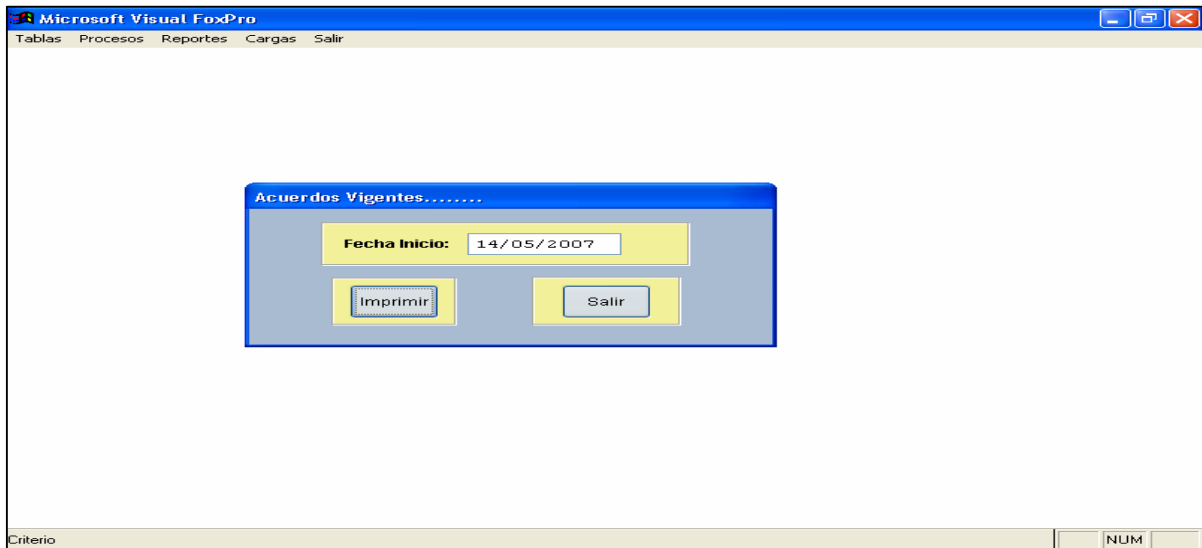
1. Acuerdos Cumplidos

Permite imprimir los Acuerdos que se han logrado con los clientes, y el usuario puede analizar esos acuerdos de acuerdo a una fecha determinada, para saber si el cliente ha hecho efectivo su pago.



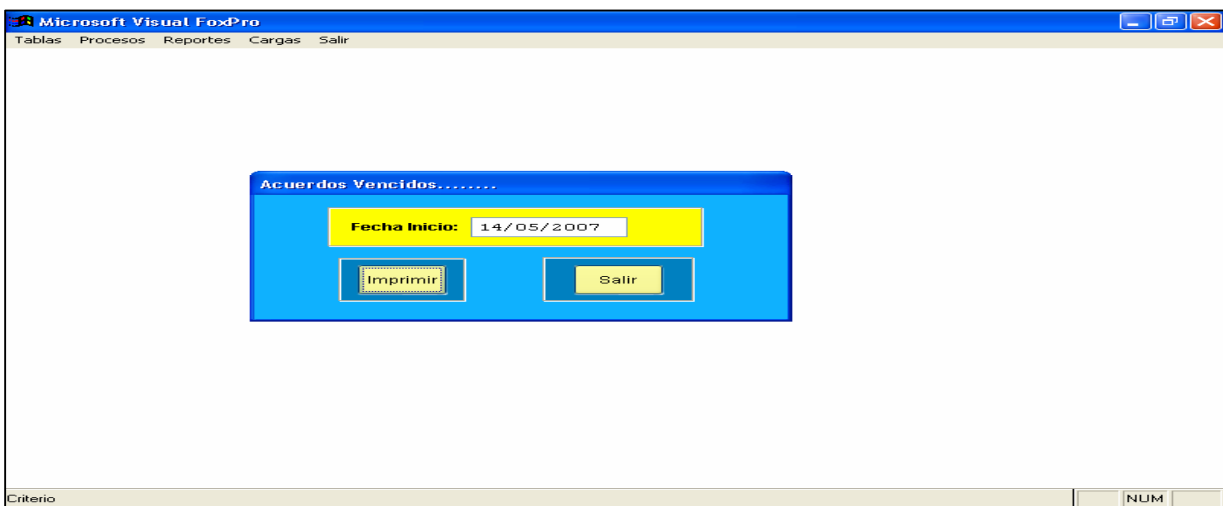
2. Acuerdos Vigentes

Permite imprimir los Acuerdos que se han logrado con los clientes, y el usuario puede analizar esos acuerdos de acuerdo a una fecha determinada, para saber si el pago va ser realizado por el cliente, en cuanto tiempo.



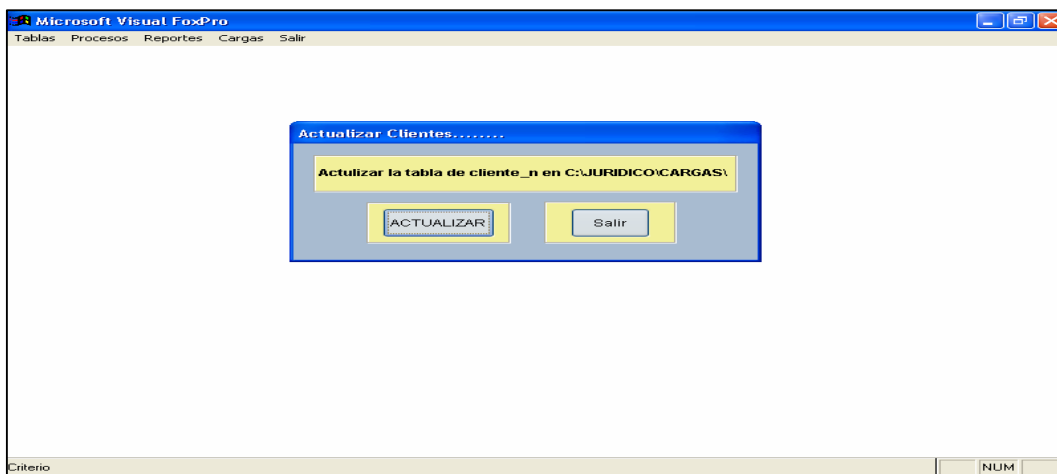
3. Acuerdos Vencidos

Permite imprimir los Acuerdos que no se han logrado con los clientes, y el usuario puede analizar esos acuerdos de acuerdo a una fecha determinada, para ejercer más presión en el deudor, enviándole una notificación.



Actualización de los clientes, créditos y análisis financiero.

En el subtítulo de **Cargas**, sirve para actualizar los créditos y también actualiza a los clientes que tienen créditos con la comercial de electrodomésticos, o con otras sucursales afines, la actualización se realiza automáticamente para evitar contratiempos en el proceso, de igual forma importa los clientes desde hojas de cálculos como Excel, dado caso que la empresa este utilizando su base de datos en Excel. A continuación se muestra el la pantalla que se despliega:



Análisis Financiero

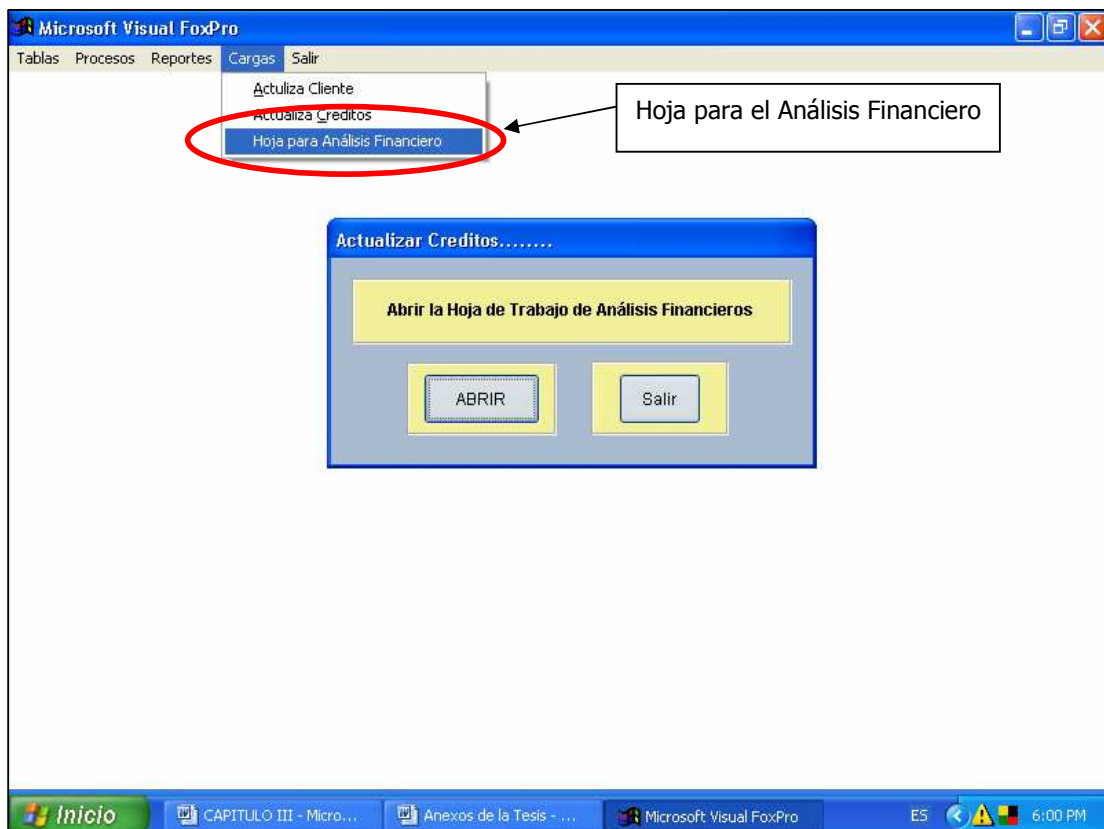
Con el diseño de esta hoja de cálculo se busca calcular automáticamente las razones financieras, el procedimiento permite que de forma sencilla se obtenga a través de fórmulas y el uso de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultados) las razones financieras más importantes de tal forma que el analista, o el usuario que manipula el programa pueda obtener las razones financieras y esto le permita hacer análisis, estudios de la situación financiera del negocio, conocer más de cerca como se invirtiendo los recursos de la empresa, que decisiones tomar conforme a los resultados obtenidos, conocer la liquidez de la empresa, la rentabilidad que tiene el negocio y poder tomar decisiones que ayuden a la empresa a mejorar sus procesos internos, políticas, estrategias, procedimientos todo aquello que le permite ser más eficiente para el

caso en la gestión de los créditos y la recuperación de las cuentas por cobrar, de tal forma que le permita incrementar las ganancias del propietario y seguir operando en el sector en que opera.

Cabe mencionar que esta opción puede ser usada con aquellas empresas que tengan créditos mayores a \$500 ó más, (no empresas con créditos menores) ya que aumenta el riesgo crediticio y debe asegurar que el efectivo podrá recuperarse en el tiempo estipulado, investigando y analizando a la empresa.

A continuación se explica como funciona dicha programa diseñado en Excel, dejando claro que puede estar sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades del propietario de la empresa.

Para ingresar al programa o hoja de cálculo de Excel hay una nexa con el programa de créditos en el subtítulo de cargas que le permite tener acceso directo al programa titulado **Hoja para el Análisis Financiero**.



La pantalla le mostrará los Estados Financieros (Balance General y en orden vertical el Estado de Resultados, es de aclarar que esta es la parte manual o que se debe digitar las cuentas para que funcione las formulas para hacer el calculo de las razones financieras. A continuación se muestra la pantalla a desplegarse:

COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS					
Balance General Final del año Diciembre 31					
(Cifras en dólar)					
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Activos					
Caja, bancos y equivalentes	\$ 5,149.0	\$ 4,004.0	\$ 3,906.0	\$ 35,874.1	\$ 46,448.0
Cuentas por cobrar	\$17,098.0	\$18,462.0	\$29,357.0	\$ 19,138.2	\$ 22,009.0
Inventarios	\$18,934.0	\$33,029.0	\$46,659.0	\$ 31,162.7	\$ 34,751.0
Total activos circulantes	\$41,181.0	\$55,495.0	\$79,922.0	\$ 86,175.0	\$103,208.0
Propiedad, planta y equipo bruto	\$17,761.0	\$20,100.0	\$22,874.0	\$ 29,249.0	\$ 30,126.0
Depreciación acumulada	\$ 2,996.0	\$ 4,654.0	\$ 6,694.0	\$ 9,117.0	\$ 10,940.0
Propiedad, planta y equipo neto	\$14,765.0	\$15,446.0	\$16,180.0	\$ 20,132.0	19,186.0
Total Activos	\$55,946.0	\$70,941.0	\$96,102.0	\$106,307.0	122,394.0
Pasivo y Patrimonio					
Cuentas por pagar	\$ 6,764.0	\$10,506.0	\$19,998.0	\$ 15,995.0	\$ 16,795.0
Documentos por pagar	\$ 3,188.0	\$ 5,100.0	\$18,233.0	\$ 24,608.0	\$ 24,608.0
Gastos acumulados	\$ 3,443.0	\$ 5,100.0	\$ 7,331.0	\$ 9,301.0	\$ 11,626.0
Total pasivos circulantes	\$13,395.0	\$20,706.0	\$45,562.0	\$ 49,904.0	\$ 53,029.0
Deuda a largo plazo	\$ 6,375.0	\$ 9,563.0	\$ 9,563.0	\$ 9,563.0	\$ 9,563.0
Hipoteca	\$ 2,869.0	\$ 2,601.0	\$ 2,340.0	\$ 2,104.0	\$ 1,894.0
Impuestos diferidos y otros créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$22,639.0	\$32,870.0	\$57,465.0	\$ 61,571.0	64,486.0
Capital preferente	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital común (precio = \$1)	\$23,269.0	\$23,269.0	\$23,269.0	\$ 23,269.0	\$ 23,269.0
Utilidad retenida	\$10,038.0	\$14,802.0	\$15,368.0	\$ 21,467.0	\$ 34,639.0
Total patrimonio	\$33,307.0	\$38,071.0	\$38,637.0	\$ 44,736.0	\$ 57,908.0
Total Pasivos y Patrimonio	\$55,946.0	\$70,941.0	\$96,102.0	\$106,307.0	122,394.0

* puede agregarse otras cuentas que no estén reflejadas. Este es un ejemplo práctico de cómo funciona.





COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS					
Estado de Resultados para final de año, diciembre 31					
(Cifras en dólar)					
	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas netas	\$170,998.0	\$184,658.0	\$195,732.0	\$215,305.20	\$247,601.0
Costo de Venta	-\$137,684.0	-\$151,761.0	-\$166,837.0	-\$ 177,627	-\$ 198,081
Depreciación	-\$ 1,564.0	-\$ 1,658.0	-\$ 2,040.0	-\$ 2,423.0	-\$ 1,823.0
Gastos administración/Ventas	-\$ 12,790.0	-\$ 15,345.0	-\$ 16,881.0	-\$ 17,224.0	-\$ 18,570.1
Otros gastos	-\$ 2,027.0	-\$ 3,557.0	-\$ 5,725.0	-\$ 3,768.0	-\$ 3,095.0
Total costos y gastos	-\$154,065.0	-\$172,321.0	-\$191,483.0	-\$ 201,042	-\$ 221,569
Utilidad neta de operación (UAI)	\$ 16,933.0	\$ 12,337.0	\$ 4,249.0	\$ 14,263.4	\$ 26,032.1
Gastos financieros Documentos por pagar	-\$ 319.0	-\$ 561.0	-\$ 1,823.0	-\$ 2,953.0	-\$ 2,953.0
Gastos financieros prestamos a largo plazo	-\$ 638.0	-\$ 956.0	-\$ 956.0	-\$ 956.0	-\$ 956.0
Gastos financieros por hipoteca	-\$ 258.0	-\$ 234.0	-\$ 211.0	-\$ 189.0	-\$ 170.0
Total intereses	-\$ 1,215.0	-\$ 1,751.0	-\$ 2,990.0	-\$ 4,098.0	-\$ 4,079.0
Utilidad antes de impuestos (UAI)	\$ 15,718.0	\$ 10,586.0	\$ 1,259.0	\$ 10,165.4	\$ 21,953.1
Impuestos (40%)	-\$ 6,287.2	-\$ 4,234.4	-\$ 503.6	-\$ 4,066.2	-\$ 8,781.2
Utilidad neta antes de dividendos preferentes	\$ 9,430.8	\$ 6,351.6	\$ 755.4	\$ 6,099.2	\$ 13,171.9
Dividendos preferentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta disponible	\$ 9,430.8	\$ 6,351.6	\$ 755.4	\$ 6,099.2	\$ 13,171.9
Dividendos comunes	-\$ 2,353.00	-\$ 1,588.00	-\$ 189.00	\$ -	\$ -
Incremento en utilidades retenidas	\$ 7,077.80	\$ 4,763.60	\$ 566.40	\$ 6,099.25	\$13,171.87
Millones de acciones	3500	3500	3500	3500	3500
Precio de la acción al final del año	\$ 17.8	\$ 9.8	\$ 3.7	\$ 17.4	\$ 45.2
Utilidad por acción (EPS)	\$ 2.69	\$ 1.81	\$ 0.22	\$ 1.74	\$ 3.76
Dividendos por acción	\$ 0.67	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ -	\$ -
Precio/utilidad (P/E)	6.61	5.4	17	10	12
Dividendos pagados	3.78%	4.67%	1.47%	0.00%	0.00%

Principales Razones Financieras					
	2003	2004	2005	2006	2007
Liquidez:					
Razon corriente	3.1	2.7	1.8	1.7	1.9
Prueba ácida	1.7	1.08	0.7	1.1	1.3
Administración del Activo:					
Rot. Del inventario (Ventas/inventario)	9.0	5.6	4.2	6.9	7.1
Rot. Del inventario (Costo/inventario)	- 7.3	- 4.6	- 3.6	- 5.7	- 5.7
Días de cuentas por cobrar (año comercial)	36.0	36.0	54.0	32.0	32.0
Rotación del activo fijo	11.6	12.0	12.1	10.7	12.9
Rotación del activo total	3.1	2.6	2.04	2.03	2.02
Administración del Endeudamiento:					
Razón de deuda	40.47%	46.33%	59.80%	57.92%	52.69%
Multiplicador del patrimonio	1.7	1.9	2.5	2.4	2.1
Cobertura del interés	-13.94	-7.05	-1.42	-3.48	-6.38
Rentabilidad:					
Margen de utilidad	5.5%	3.4%	0.4%	2.8%	5.3%
Potencial básico de utilidad	30.27%	17.39%	4.42%	13.42%	21.27%
Rendimiento del activo total(ROA)	16.86%	8.95%	0.79%	5.74%	10.76%
Rendimiento del patrimonio(ROE)	28.3%	16.7%	2.0%	13.6%	22.7%
Valor de Mercado:					
Precio / utilidad	6.6	5.4	17.0	10.0	12.0
Análisis DuPont:					
Margen de utilidad	5.5%	3.4%	0.4%	2.8%	5.3%
Rotación del activo total	3.06	2.60	2.04	2.03	2.02
Multiplicador del patrimonio	1.7	1.9	2.5	2.4	2.1
Rendimiento del patrimonio	28.3%	16.7%	2.0%	13.6%	22.7%
Razón de pago dividendos	-25.0%	-25.0%	-25.0%	0.0%	0.0%


Muestra las razones más importantes, claro está que se puede modificar las formulas para agregar otras razones financieras que sean necesarias para evaluar a la empresa.

Glosario

Archivo de Índice	Un archivo cuyas entradas identifican la posición de los datos de una tabla, serie de punteros ordenados lógicamente por los valores de una clave. Los índices ofrecen acceso rápido a datos y pueden exigir la unicidad en las filas de una tabla. Los índices del Sistema se mantienen en un archivo de índice.
Arrastrar	Acción que consiste en presionar el botón del Mouse y deslizarlo sobre la superficie de la pantalla llevando consigo la información a mover de lugar.
Asistente	Una secuencia de cuadros de diálogo que presentan preguntas relativas a lo que usted desea crear. Cuando responda a las preguntas, el asistente completará la tarea.
Barra de Herramientas	Una serie de botones en los que se hace clic para realizar tareas frecuentes. Las barras de herramientas pueden flotar en su propia ventana, o bien puede anclarlas en los extremos superior, inferior o laterales de la pantalla principal del Sistema.
Barra de Menús	Una banda horizontal que aparece a lo ancho de la parte superior de la pantalla y contiene los nombres de los menús.
Barra de título	La barra superior horizontal que cruza la pantalla de un lado a otro y que contiene el nombre del programa o de los módulos.

Botón	Un cuadro en tercera dimensión alargado y rectangular que aparece en diferentes módulos o submódulos, y que cuando el mismo es seleccionado se realiza o se cancela una acción.
Campo	Cualquier elemento de datos contenido en un registro. Uno o más campos forman un registro de una tabla, y uno o más registros forman una tabla.
Clave	Una expresión que se usa para identificar un registro, por ejemplo la Clave del Socio 56, siempre hace referencia a los datos del mismo socio.
Clic	Acción por medio de la cual se presiona y se suelta el botón de un Mouse rápidamente. En realidad, cuando efectúa esta acción podrá oír y sentir un ligero "clic".
Cuadro de diálogo	Un cuadro rectangular que se presenta cuando el Sistema esté proporcionando información o cuando requiera de datos adicionales antes de que sean ejecutadas las acciones, puede estar acompañado de uno de los siguientes símbolos:  ,  ,  , 
Cuadro de texto	Un control que le permite introducir o ver texto en un formulario. Normalmente, los cuadros de texto contienen una única línea de texto, el Cuadro de texto podrá estar vacío, o podrá contener texto si se trata de una opción predeterminada o si ha sido seleccionado algo aplicable a esa acción.

Cursor	Un cuadro o raya intermitente que aparece en algún lugar de la pantalla, se oculta cuando no existe nada que pueda modificar con el teclado, el cursor puede ser desplazado mediante las teclas de cursor o un Mouse.
Directorio	Parte de la estructura utilizada para organizar los archivos en grupos convenientes. Un directorio es como un cajón de escritorio que almacena un grupo de carpetas específicos. Un directorio puede almacenar tanto archivos, como directorios o subdirectorios.
Disco duro	Se encuentra incorporado en el interior de su computadora. Un disco duro puede contener mucha mayor información que la que puede contener un disco flexible y la computadora puede recuperar información a una velocidad superior.
Disco flexible	El disco flexible se utiliza para almacenar los respaldos del sistema, puede emplearse para compartir información entre dos computadoras o almacenar una copia de respaldo de nuestra información.
Doble clic	Acción por medio de la cual se presiona y se suelta dos veces el botón de un Mouse sin desplazar el mismo, esta acción lleva a cabo un comando predeterminado por el sistema mismo.
<Enter>	Tecla que generalmente presiona después de haber introducido datos o texto, en algunos teclados la tecla Enter se denomina Intro.

Hardware	El hardware es el soporte físico a partir del cual se compone una computadora. No debe confundirse con los programas o software (soporte lógico). El hardware es todo lo que pueda tocar o ver físicamente.
Impresora	Elemento de una computadora que permite obtener una copia impresa.
Memoria	La memoria es el área de almacenamiento temporal de datos de la computadora, los programas lo emplean para poder ejecutarse y a la vez para poder almacenar en algún lugar la información que estén trabajando.
Módulo o submódulo	Cada una de las acciones que realiza el sistema se realizan en base a la operación de un módulo, normalmente, se emplea para cambiar, registrar o imprimir información del sistema.
Mouse	Dispositivo de entrada por medio del cual se puede mover un puntero en forma de flecha que aparece en la pantalla.
Opciones 	Un control que indica si una opción está activado o desactivado. Cuando está seleccionada, aparece una palomita en la casilla.
Orden	El orden en que se muestran los registros y puede ser ascendente (0-100, A-Z) o descendente (100-0, Z-A). El orden alfabético depende de la información local.

Pantalla principal	En el Sistema, la ventana que subyace a todos los módulos o submódulos y que no puede ser cerrada sin salirse del Sistema.
Precedencia	El orden con prioridades según el cual se aplican los operadores al evaluar una expresión matemática. En el Sistema, la precedencia de los operadores es: () (agrupamiento de subexpresiones), ^ o ** (exponenciación), * y / (multiplicación y división), % (módulo), y + y - (suma y resta).
Predeterminado	Una configuración predeterminada para una propiedad o un parámetro. El Sistema usará automáticamente el valor predeterminado si usted no indica otro valor diferente.
Registro	Una unidad de almacenamiento en una tabla. Todas las tablas pueden contener un gran número de registros, cada uno de los cuales consta de campos.
Respaldo	Realizar una copia de un archivo para conservarlo en un lugar seguro; copia de seguridad.
Seleccionar	Indicar o elegir la opción que afectará la próxima acción que el sistema realizará.
Software	Conjunto de instrucciones y códigos necesarios para la realización de una tarea específica por la computadora (Soporte lógico).

Tabla	Un conjunto de datos que guardan relación entre sí, una tabla puede compararse a una carpeta en un cajón de escritorio. La estructura fundamental de un sistema de administración de bases de datos relacionales. En el Sistema, una tabla almacena datos en registros (filas) y campos (columnas). Los datos suelen referirse a una categoría determinada de cosas, como Socios, Créditos, Inversiones o Fórmulas. Cada tabla se almacena en su propio archivo con una extensión .DBF
Teclas del cursor	Conjunto de cuatro teclas que normalmente se encuentran en todos los teclados, las puede localizar fácilmente por las flechas que indican la dirección hacia donde moverán el cursor en la pantalla.
Unidad de disco	Una pieza de hardware (soporte físico) incorporado en la computadora. Normalmente, una unidad de disco es tanto flexible como duro. Los discos flexibles se denominan generalmente unidad A y Unidad B. El disco duro recibe el nombre de Unidad C.
Usuario	Es aquel que crea, modifica, administra, procesa o intercambia información por medio de una computadora.
Zoom	Ampliar una ventana o una página en la ventana Presentación preliminar. Si hace zoom de un objeto que ya está ampliado, el Sistema lo reducirá a su tamaño original.

