

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



" 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 "

Trabajo de Investigación Presentado Por:

González Villareal Mercedes Guadalupe  
Reyes Ayala Wendy Brigitt

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Abril de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria (o) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortíz

Abril 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a **DIOS** todopoderoso por permitirme alcanzar mi objetivo de ser profesional, a mi padre por incentivar me a culminar mi carrera y a mi madre por brindarme su amor y ayudarme en cada momento de mi vida, a mis hermanas por estar conmigo cada vez que las he necesitado. Así mismo, agradezco a alguien especial el cual me ha apoyado y me ha brindado sus consejos, como también le doy mis sinceros agradecimientos al Lic. Dimas por asesorarme en el presente trabajo de investigación.

**Wendy Reyes**

Le doy gracias a DIOS por haberme dado perseverancia y darme sabiduría para culminar mi carrera. Le agradezco a mis padres por su apoyo y sus consejos para salir adelante; a mi hija por ser mi fuente de motivación, a mis hermanos por estar conmigo en los momentos difíciles de mi vida.

**Mercedes Villareal**

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS PARA LA PANIFICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO.</b>	
A. GENERALIDADES DEL SECTOR	1
B. LA ADMINISTRACIÓN	5
C. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	7
D. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	8
E. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO	10
1. Generalidades del crédito	10
a) Definición	10
b) Importancia	10
c) Políticas de crédito	11
d) Normas de crédito	12
2. Apoyo al crédito	12
3. Riesgo de la cartera crediticia	13
a) Riesgo legal	15
1) Fianza	15
2) Garantía	15

3) Factura	15
4) Recibo	16
5) Pagaré	16
6) Quedan	16
7) Letra de cambio	16
8) Cheque posfechado	17
b) Riesgo operativo	18
4. Tipos de riesgos crediticios	19
a) Riesgo de solvencia del cliente	20
b) Riesgo jurídico	21
c) Riesgo técnico o instrumental	22
5. El proceso de administración de riesgo crediticio	22
6. Políticas de riesgo	23
a) Clasificación de cliente	23
b) Cuantía del riesgo crediticio	23
c) Tiempo de la empresa	24
d) Garantías colaterales	25
e) La propiedad de los negocios	26
f) Historial de los clientes	26
7. Evaluación de riesgos crediticios	29
a) Consideraciones en la evaluación del riesgo crediticio	30
1) Políticas de concesión del crédito	30
2) Categorías del riesgo crediticio	31

3) Índices Correctores (scoring)	36
4) Concesión de crédito y control del riesgo	37
5) El límite de riesgo o crédito necesario	39
6) Actuación ante límites excedido	41
b) Factores de riesgo	43
1) La extinción de riesgo con clientes	43
2) La refinanciación	46
3) La estafa valorada como factor de riesgo	47
8. Cuantificación del riesgo crediticio	47
F. LA RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	49
1. Definición	49
2. Importancia	49
3. Políticas de cobro	50
4. Circuito de cobro	51
5. Gestión de cobro	54
6. Control de seguimiento de cobro	54
7. Estrategias de cobro	55

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

PRESENTACIÓN	56
A. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	57
1. Importancia	57

2. Objetivos	58
3. Métodos	59
4. Procedimientos de ejecución	62
a) Determinación del universo y la muestra	62
b) Tabulación de la información	63
c) Análisis e interpretación de la información	63
B. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO	64
1. Análisis de la administración de la cartera crediticia	64
a) Normas y procedimientos	64
b) Criterios utilizados para la concesión del crédito	65
c) Tipos de garantías	66
d) Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar	67
2. Manejo administrativo del área crediticia	68
a) Apoyo al crédito	68
3. Administración del riesgo crediticio	69
a) Consideraciones sobre el riesgo	69
b) Factores de riesgo	72
4. Recuperación de las cuentas por cobrar	73
a) Políticas de cobro	73
b) Gestión de cobro	74
c) Estrategias de cobro	74
d) Control y seguimiento del cobro	76

**CAPÍTULO III****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.**

A. IMPORTANCIA	87
B. OBJETIVOS	88
C. POLÍTICAS DE CRÉDITO	89
D. ESTRATEGIAS DE CRÉDITO	93
1. Descuento por pronto pago	93
2. Estrategia de crédito por línea de producto	95
E. MODELO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	98
1. Modelo de apertura de crédito	99
2. Modelo de evaluación del crédito	100
3. Modelo de carta de aceptación de crédito	105
4. Modelo de carta de rechazo de crédito	106
F. PROCEDIMIENTOS PARA HACER EFECTIVA LA DOCUMENTACIÓN LEGAL PARA EL COBRO DE LOS MISMOS	107
1. Factura de consumidor final / Comprobante de Crédito Fiscal / Quedan	108
2. Cheque	111
3. Letra de cambio	114

4. Pagaré	116
G. MODELO DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA CARTERA CREDITICIA "EVALUACIÓN CREDIMETRICS"	118
H. APOYO AL CRÉDITO	124
I. POLÍTICAS DE COBRO	125
J. GESTIÓN DE COBRO	128
K. ESTRATEGIAS DE COBRO	130
1. Llamadas telefónicas efectivas de cobro	131
2. Visita personal	132
3. Carta de cobro	133
4. Histórico de cuenta	134
5. Estado de cuenta	134
L. RECUPERACIÓN DE LA MORA	135
1. Rastreo de las cuentas morosas	135
2. Estados de cuenta aplicando intereses por mora	136
3. Modelo de cartas de preaviso de entrega del crédito al departamento jurídico	137
4. Gestión de recuperación de la mora	138
5. Cobro extrajudicial	139
M. POLÍTICAS DE RIESGO CREDITICIO	142
N. PROCESOS DE CONTROL DEL RIESGO	142
1. Proceso interno que se debe seguir para él seguimiento del riesgo	143
2. Proceso de gestión de la señal de alerta al riesgo	143

O. VENTAJAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN	
DEL RIESGO CREDITICIO	144
P. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	145
1. Objetivo	145
2. Recursos necesarios para la implementación	145
3. Cronograma de actividades	147
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	

## **RESUMEN**

**i**

Las distribuidoras de productos para la panificación existentes en el país son alrededor de 67 empresas, en donde su función principal es la distribución de productos para la panificación comercializando al contado o crédito, asumiendo los riesgos que enfrentan al otorgar éste es por ello que el objetivo del trabajo es proporcionar al sector en estudio un modelo de administración del riesgo crediticio, el cual les proporcione una herramienta práctica de evaluación, que les ayude a minimizar el riesgo de la cartera.

La metodología utilizada en la investigación se realizó mediante la recopilación de información tanto bibliográfica relacionada con el tema, así como información proporcionada mediante entrevistas personales a jefes de créditos y cobros concededores del sector.

La investigación de campo se realizó mediante encuestas, las cuales fueron diseñadas para los propietarios del negocio o encargados los cuales proporcionaron información para analizar

la situación actual de las empresas distribuidoras de productos para la panificación, donde se identifico: normas, procedimientos, criterios utilizados para conceder o denegar un crédito, los tipos de garantías que poseen, la antigüedad de saldos que ayudo a conocer cómo se encuentran distribuidas, según el tiempo de facturación, las cuentas por cobrar, conociendo de esta manera el porcentaje de cuentas morosas de las distribuidoras en estudio.

Así también se detecto que la mitad del sector no cuenta con políticas, normas, procedimientos y límites de riesgo para otorgar los créditos. El no evaluar los riesgos a que se enfrentan hace que no prevean con anticipación el impacto que tendrá.

al igual que se presentan las ventajas del modelo que se proponen

Al final del documento se proporciona la bibliografía, el guión de preguntas, el cuestionario como los anexos relacionados al trabajo de investigación, los cuales hacen que sea más comprensible.

## INTRODUCCIÓN

ii

A las empresas distribuidoras de productos para la panificación se les recomienda contar con métodos de evaluación del riesgo el cual se utilicen como una herramienta administrativa para la toma de decisiones; es por ello que 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 documento consta de tres capítulos:

El capítulo I, presenta antecedentes del sector, así como los productos que vende, la clasificación de las distribuidoras, el organigrama y marco teórico.

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

El modelo propuesto permitirá al sector en estudio contar con políticas y procedimientos por escrito, en el cual se describen los lineamientos a seguir. Además se recomienda analizar la situación financiera de los clientes y realizar una evaluación técnica y económica con el objeto de facilitar la toma de decisiones; y sobre todo contar con un método de evaluación que ayuden a minimizar el riesgo de la cartera.

También se especifica la administración del riesgo crediticio, los resultados de la cartera, garantías, clasificación de los clientes, políticas, estrategias y otorgamiento de los créditos, políticas de riesgo y la recuperación de las cuentas por cobrar que las empresas del sector poseen; y como último punto el diagnóstico de la situación actual del manejo administrativo de los riesgos crediticios.

El capítulo III, contiene el caso ilustrativo, que contribuyó a proporcionar la información de la cartera crediticia, la cual sirvió de base para ejemplificar el modelo propuesto al sector en estudio.

Por otra parte, se propone en este capítulo políticas y estrategias de crédito, modelos de otorgamientos del crédito, procedimientos.

Para otorgar los créditos y para hacer efectiva la documentación legal, modelo de evaluación del riesgo de la cartera crediticia, el personal que se requiere para brindar apoyo al crédito, políticas, gestión, estrategias y recuperación de la mora, así también las políticas y procesos de control de los riesgos.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS PARA LA PANIFICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO.

#### A. GENERALIDADES DEL SECTOR

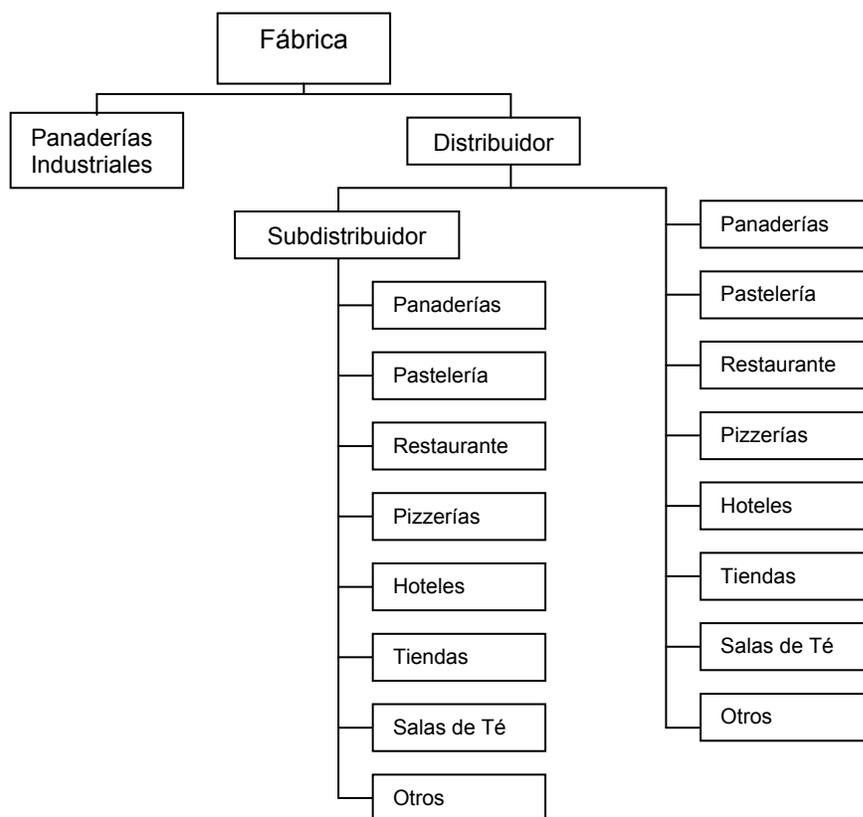
Las distribuidoras en estudio son aquellas que se dedican a la distribución de productos para la panificación, como lo son los siguientes: variedad de harinas, levadura, hojaldre, azúcar, manteca, entre otros; los cuales son utilizados como materia prima para la elaboración de pan dulce y pan francés, pasteles, pizzas, quesadillas, tortas, etc.

Por consiguiente, los productos son comercializados a través de los sub-distribuidores y también directamente hacia las pastelerías, restaurante, pizzerías, hoteles, tiendas, salas de té, entre otras.

Por otra parte, hay que destacar que en El Salvador existen 67 empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación, de las cuales el mayor número se encuentran ubicadas en el departamento de San Salvador. (Ver Anexo 1).

Según la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU) la distribuidoras en estudio son considerada comercial, debido a que su misión es distribuir artículos o productos de forma que lleguen fácilmente a manos del transformador o consumidor (grandes almacenes, tiendas al detalle, mayoristas, revendedores), dentro de esta misma es sub-clasificada como mercantil, ya que está constituida con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

#### ORGANIGRAMA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Haciendo referencia al caso ilustrativo la empresa en estudio es "DISTRIBUIDORA GÓMEZ, SA DE CV".

La empresa fue creada como un proyecto de inversión, surgiendo en el año de 1968, en el cual solamente contaba con un personal de 4 empleados.

Actualmente la empresa cuenta con un personal de aproximadamente 90 trabajadores que están distribuidos a nivel administrativo y operativo.

Según el Código CIIU la empresa es comercial de carácter mercantil, pues su actividad se orienta a la distribución de productos para la panificación.

Los productos que distribuye la empresa han diversificado desde la venta de harina hasta todos los productos derivados de la misma y otros productos, los cuales fueron mencionados anteriormente. (Ver página 1).

A través de los años ha creado una cartera crediticia en base a una amistad directamente con los clientes, la cual ha cambiando considerablemente.

La empresa ha experimentado cambios significativos hasta este momento en el que se mantiene funcionando.

Por dichos cambios experimentados por la empresa en el manejo de su cartera crediticia dentro de este sector, se ha tomado como base para analizar los riesgos que implica el otorgar créditos y el impacto que tienen estos en la liquidez de la empresa y por ende en el sector como tal.

Es por ello que se analizará posteriormente en el capítulo II la administración de la cartera crediticia y los riesgos inherentes que traen consigo los factores externos.

Por lo anteriormente descrito, hay que destacar que es necesario definir y aclarar el impacto que tienen cada uno de los elementos y factores que interfieren en el mismo, como lo son: la forma de administrar la cartera crediticia, los diferentes riesgos tanto legales como operativos que afectan la recuperación de las cuentas por cobrar como parte de hacerlas efectivas y lo que implica el no poderlas recuperar de una manera oportuna.

Para ello es indispensable que se explique a continuación lo que es la administración en general y la forma de cómo administrar la cartera crediticia.

## **B. LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es de interés universal ya que trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos dentro de la organización empresarial.

**"George Ferry dice. Administrar,** es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. En el cual considera los factores administrativos: Planeación, organización, ejecución y control"<sup>1/</sup>

**Agustín Reyes Ponce,** considera la Administración como una técnica, definiéndola como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social"<sup>2/</sup>

**"Appley dice. Administrar,** es obtener resultados a través de los esfuerzos de otros".<sup>3/</sup>

---

<sup>1/</sup> George Ferry, Principles of Management, Richard D. Irwin, Homewood. III, 1956.

<sup>2/</sup> Fernández Arena, José Antonio, El proceso administrativo, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. , Editores, México 9º Edición, Julio de 1974.

<sup>3/</sup> / Laris Casillas, Francisco Javier, Administración Integral, Compañía Editorial Continental, SA de CV (CECSA) , 9º Edición, México, 1998.

Por lo tanto, la administración se puede definir como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y aplicar los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas con la máxima eficiencia y eficacia.

La importancia de la administración es prever antes de enfrentarse a los problemas ocasionados tanto por factores externos como internos en el cual se desenvuelven las organizaciones. La administración juega un papel principal, ya que para alcanzar los objetivos o metas propuestas, las empresas necesitan contar con un adecuado personal que contribuyan al logro de las mismas.

Así mismo, se debe administrar de una forma eficaz y eficiente los recursos. Esto depende esencialmente del manejo directivo de cada organización, en cuanto a la fijación de metas, la toma de decisiones el cual implica tomar riesgos y ponderarlo, elegir el más conveniente y seguir el camino controlando sus efectos, anticiparse a los hechos, o sea una mayor previsión, integrar equipos de trabajo para alcanzar los objetivos deseados, convertir en planes de acción los recursos de la empresa, comunicación de órdenes y políticas, en forma rápida y clara, planeación a largo plazo.

### C. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

"La palabra riesgo proviene del latín risicare, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso.<sup>4/</sup>

"Desde un punto de vista general, el riesgo: es la posibilidad de sufrir un daño. En esta definición hay que destacar el término "posibilidad". El riesgo se refiere a una situación potencial de daño, que puede producirse o no."<sup>5/</sup>

El riesgo tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño o pérdida; el cual es inevitable en los procesos de toma de decisiones en general, generando esto la posibilidad de que se produzca un efecto desfavorable en relación al resultado esperado.

Por lo tanto, la esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en condiciones de incertidumbre. La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida en el futuro.

---

<sup>4</sup> / Lara Haro, Alfonso de, "Medición y Control de Riesgos Financieros", 2º Edic. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V., GRUPO NORIEGA EDITORES, Balderas 95; México, D.F.

<sup>5</sup> / Vilariño Sanz, Ángel, Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado, Finalcial Times Prentice Hall, Editores, México: 1º Edición 2000.

"El objetivo de administrar el riesgo es:

- Asegurarse de que una organización o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).
- Mejorar el desempeño financiero de la organización, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo".<sup>6/</sup>

Para alcanzar los objetivos se deben identificar los riesgos con anticipación, estableciendo controles de riesgo como también mediante una excelente comunicación que permita trabajar en equipo.

#### **D. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

Existen diferentes naturalezas de riesgos financieros, de las cuales podemos mencionar los riesgos de mercado, riesgos de crédito, riesgo de liquidez, riesgo legal, riesgo operativo y riesgo de reputación.<sup>7/</sup>

De los mencionados con anterioridad se definen a continuación únicamente los relacionadas directamente con los riesgos crediticios:

---

<sup>6</sup> / Vilariño Sanz, Ángel, Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado, Finalcial Times Prentice Hall, Editores, México: 1° Edición 2000.

<sup>7</sup> / Lara Haro, Alfonso de, "Medición y Control de Riesgos Financieros", 2° Edic. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V., GRUPO NORIEGA EDITORES, Balderas 95; México, D.F. Pág.16-17

"**Riesgo de crédito** se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago".<sup>8/</sup>

"**Riesgo legal** se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago".<sup>9/</sup>

"**Riesgo operativo** se asocia con las fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relacionan con las pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Así mismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el período en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave"<sup>10/</sup>.

Hay que destacar, que existe una estrecha relación entre estos tipos de riesgos, los cuales serán explicados más adelante.

---

<sup>8</sup> / Idem. Pág.6

<sup>9</sup> / Idem. Pág.6

<sup>10</sup> / Idem. Pág.6

## **E. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO**

### **1. Generalidades del crédito**

#### **a) Definición**

"El crédito: se define como la entrega de bienes, productos, dinero o servicio hoy a cambio de una promesa de pago de una fecha futura mutuamente acordada." <sup>11/</sup>

#### **b) Importancia**

"Radica en que este constituye un elemento principal de la vida económica y social, resultando insostenible para financiar el progreso económico, social, haciendo posible la realización de muchas iniciativas y proyectos de gran amplitud que sin el crédito, no habrían podido tener efectividad, en otras palabras es el dinamizador de la economía, ya que estimula la producción. La finalidad del crédito es satisfacer una necesidad inmediata de consumo o inversión". <sup>12/</sup>

---

<sup>11</sup> / Amaya García, Juan Anibal y Otros, Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa Financiero como Alternativa de Autosostenibilidad para Organizaciones No Gubernamentales que se dedican a la actividad crediticia para la micro y pequeña empresa", UES, Junio 2000.

<sup>12</sup> / Idem. Pág.6.

El total de los créditos otorgados por una institución 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.

### **c) Políticas de crédito**

"Las políticas de crédito son una serie de lineamientos utilizados para determinar si se ha de conceder un crédito y por qué monto".<sup>13/</sup>

Hay que destacar que las políticas de crédito cambian de acuerdo al sector, debido a que contempla el crédito como un aspecto comercial, es decir un acuerdo entre las partes, en la cual se establece una relación a largo plazo que obliga al cliente. Por otra parte, estas políticas deben priorizar en el costo del crédito para establecer el límite y la calidad de estos. Por tanto, en las políticas se establecen los lineamientos para determinar sí se extiende el crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder.

---

<sup>13</sup> / J. Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, México: Editorial HARLA, S.A DE C.V , 1º Edición 1990. Pág. 230.

**d) Normas de crédito**

"Criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente".<sup>14/</sup>

Las normas de crédito la constituyen los criterios mínimos para la extensión del crédito a los clientes. Es decir las normas crean presión en las políticas de crédito ya que condicionan el mismo.

**2. Apoyo al crédito**

Los recursos humanos constituyen un elemento clave para la organización, por lo que se debe seleccionar al personal idóneo al puesto.

Una buena selección del personal para el área de créditos, debe tomar en cuenta tanto los estudios académicos que tendría cada perfil del puesto como también los años de experiencia.

La finalidad de apoyar al crédito con el recurso humano calificado es ser más eficientes y capaces de controlar el crédito y una manera de hacerlo es capacitar constantemente el personal, de tal manera que adquieran nuevos conocimientos ya

---

<sup>14</sup> / J. Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, México: Editorial HARLA, S.A DE C.V , 1º Edición 1990, Pág. 230.

sean tecnológicos, o el manejo de herramientas que beneficien el área de trabajo que desempeñan.

### **3. Riesgos de la cartera crediticia**

A lo largo de la evolución de la cartera crediticia los riesgos han estado presentes.

Hay que destacar que el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en una cartera crediticia.

"El riesgo de crédito es la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago".<sup>15/</sup>

Es decir, el otorgar un crédito significa riesgo de que un cliente pague o no, ya que pueden darse una serie de situaciones que dificulten el cumplimiento de sus obligaciones, ocasionándole a la empresa que recupere lentamente la deuda o tener una pérdida total de la misma.

---

<sup>15</sup> / Vilarriño Sanz, Ángel, Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado, Finalcial Times Prentice Hall, Editores, México: 1º Edición 2000.

Es por ello que la concesión de un crédito implica la necesidad de hallar un equilibrio entre invertir en el cliente (costo económico) y por otro lado el incremento de las necesidades financieras.

Por otra parte, la concesión del crédito se ve afectada ante factores internos como la administración; y factores externos del entorno que rodea a la empresa, comprometiendo esto la capacidad de pago de los deudores, ocasionándole a la empresa el riesgo de incumplimiento que muestran los tipos de clientes.

La administración del riesgo de la cartera crediticia depende de los criterios establecidos por la empresa, ya sea que lo maneje en forma integrada o individualizada. En la gestión de riesgo puede adoptarse mecanismos preventivos, defensivos y curativos.

Por otra parte, el entorno que rodea a la empresa trae consigo la posibilidad de que un cliente pague lentamente, lo que genera que las cuentas no se cobren de manera oportuna o que se produzca una pérdida por ser incobrable, perjudicando la seguridad de liquidez, ocasionando que las empresas al verse en esta situación busquen financiamiento en el sistema financiero para poder solventar sus adeudos y cubrir así sus

necesidades de abastecimiento, como también sus costos de operación.

**a) Riesgo legal**

Los diferentes documentos que amparan la concesión del crédito son:

**1) Fianza:**

"Refleja una obligación que uno contrae de hacer lo que otro promete, si éste no lo cumple. Es decir, es sinónimo de garantía la que se da como seguridad de..."<sup>16/</sup>

**2) Garantía:**

"Se define como la responsabilidad que es asumida por uno de los que han hecho un contrato. Es la obligación legal que se tiene, es decir el contrato por el que una persona se compromete con un acreedor a reemplazar al deudor en caso de que este no pueda cumplir con sus obligaciones".<sup>17/</sup>

**3) Factura:**

"Cuenta detallada de las mercancías compradas o vendidas"<sup>18/</sup>

---

<sup>16</sup> / Garcia, Ramon, Pelayo y Gross, Diccionario Larousse de la lengua española, Ediciones Larousse, Buenos Aires, Argentina, 1980.

<sup>17</sup> / Idem. Pág.13

<sup>18</sup> / Idem. Pág.13

**4) Recibo:**

"Recepción, acción de tener en su poder algo que se ha mandado" <sup>19</sup>/

**5) Pagaré:**

De acuerdo al Código de Comercio vigente en El Salvador en su artículo 780 al 792 dice, el pagaré se define como un título valor por el que la persona que lo firma se confiesa deudor de otra persona por cierta cantidad de dinero y se obliga a pagarla a su orden dentro de determinado plazo.

**6) Quedan:**

Documento en el cual se establece la tenencia de un determinado artículo o producto, el cual será cancelado en la fecha establecida de acuerdo a las condiciones pactadas.

**7) Letra de cambio:**

Según el artículo 702 del código de comercio vigente 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 a N la 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.

---

<sup>19</sup> / Idem. Pág.13

**8) Cheque posfechado:**

El cheque es el medio de pago que moviliza mayores volúmenes de dinero, sin el riesgo de portarlo. Según la base legal en su artículo 973 del Código de Comercio el cheque contiene una orden de pago dada por quién lo emiten, que se llama librador o girador, contra un banco, en el cual tiene previsión de fondos, a favor de un tercero que se llama beneficiario.

Para que las garantías de la documentación se hagan efectivas deben contener todos y cada uno de los requisitos establecidos de acuerdo a la ley, de lo contrario se tendría un alto grado de riesgo legal como lo son:

- ⇒ El cliente podría alegar la falsedad de su firma o de la fecha.
- ⇒ La autenticidad de estar debidamente en el registro de lo mercantil.
- ⇒ La insuficiencia de fondo.
- ⇒ Cuando un documento estuviere enmendado, raspado o testado.
- ⇒ Alteración en los documentos.
- ⇒ Cuando el documento esté firmado por personas que no estén autorizadas para ello.

Por lo anteriormente descrito, los riesgos legales a los cuales se ven enfrentadas las empresas para hacer efectivo los cobros de los mismos, es cuando los documentos presentan alguna alteración, o no posee todas las características legales que exige la ley, invalidando de esta forma su cobro, ocasionándole a la empresa ya sea pérdidas en sus cuentas, o un costo extra en su recuperación.

Pero también hay que incluir el posible incumplimiento de regulaciones legales al riesgo legal originado por conflictos de intereses.

#### **b) Riesgo operativo**

Este tipo de riesgo es el que presenta toda posibilidad de que exista error en la formulación de los contratos, considerándolo como una modalidad de riesgo operativo. También se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dicho sistema.

Como ejemplo de ello podemos mencionar una documento sin firmar, una garantía no verificada, una operación no registrada.

El riesgo operativo también incluye fraudes, en los que no sólo existe la posibilidad de un error humano, sino también la intencionalidad.

Por lo tanto, cualquier transacción debe ser registrada, almacenada y contabilizada, y debe exigirse, además un seguimiento durante su vida hasta que son finalmente canceladas.

Es preciso que las empresas cuenten con un soporte documental, así como también de normas y procedimientos de administración y control.

#### **4. Tipos de riesgos crediticios**

Para administrar los riesgos crediticios es preciso el establecimiento de una líneas de actuación, unos principios básicos o una política de riesgo definida que permita establecer lineamientos a seguir.

Fundamentalmente el riesgo crediticio es el que se concede a los clientes.

Por lo que se mencionan a continuación los tres tipos de riesgos crediticios que existen según Eliseo Santandreu:

- a) Riesgo de solvencia del cliente
- b) Riesgo jurídico
- c) Riesgo técnico o instrumental

**a) Riesgo de solvencia del cliente**

“Este se deriva de la capacidad económica y financiera, para atender sus compromisos de pago, y más extensamente, la totalidad de sus compromisos”.<sup>20</sup>/

Los riesgos que presentan los clientes es que no posean la capacidad económica para solventar la deuda que tienen con determinada institución, generando esto a la empresa que ha otorgado el crédito que tengan dificultades para hacer efectivo su cobro.

Hay que destacar que es importante que las empresas antes de otorgar un crédito conozcan la capacidad de pago que tiene el cliente, ya sea por medio de referencias personales y referencias crediticias, entre otros instrumentos que permitan evaluar su situación financiera.

---

<sup>20</sup> / Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1º Edición, 1994. Pág. 99.

**b) Riesgo jurídico**

“Es aquel en el que las operaciones mercantiles se instrumentan con el contenido de todos los contratos (bien sea facturas, letras de cambio, cheques, pagarés, cláusulas adicionales, entre otros documentos)”.<sup>21/</sup>

Las transacciones comerciales se instrumentan en los documentos anteriormente mencionados, los cuales traen consigo el riesgo jurídico debido a que existe la posibilidad de la rotura de las relaciones comerciales, de ahí la importancia de ese tipo de riesgos.

La minimización del riesgo jurídico constituye un objetivo prioritario de la gestión crediticia. Por lo que se definen a continuación normas para minimizar el riesgo jurídico:

- Elaboración de recibos, facturas e instrumentos de cobro (cheque, pagaré, letra de cambio).
- Contratos, cláusulas adicionales y otros instrumentos verificados por asesoría jurídica.

---

<sup>21</sup> / Idem. Pág.20.

**c) Riesgo técnico o instrumental**

“Una vez evaluado el riesgo crediticio de cada cliente (capacidad de cancelación) y definido el instrumento jurídico que regule esas relaciones, queda por transformar en práctica aquellas opciones adoptadas”.<sup>22/</sup>

Esto se refiere a hacer efectiva la documentación que se tiene como soporte del crédito otorgado mediante la vía jurídica.

**5. El proceso de administración de riesgo crediticio<sup>23/</sup>**

El proceso de la administración de riesgo implica:

- La Identificación o el establecimiento de los tipos de riesgos que pueden afectar a la institución.
- La cuantificación y el control mediante el establecimiento de límites de tolerancia. Este paso del proceso contribuirá a que los clientes no se retrasen en su pago, ya que tiene un plazo límite.
- La modificación del límite establecido o su anulación.

---

<sup>22</sup> / Idem. Pág.20.

<sup>23</sup> / Lara Haro, Alfonso de, “Medición y Control de Riesgos Financieros”, 2º Edic. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V., GRUPO NORIEGA EDITORES, Balderas 95; México, D.F.

## **6. Políticas de riesgo crediticio<sup>24/</sup>**

"Para el establecimiento de políticas de riesgo crediticio adecuadas, es preciso considerar los siguientes criterios:

### **a) Clasificación de cliente<sup>25/</sup>**

Es preciso identificar el tipo de cliente con el cual se establecerán relaciones comerciales, con el fin de determinar los límites razonables para incrementar las facilidades crediticias a estos, según su experiencia en el desenvolvimiento en el sector en que operan y el éxito que han tenido.

### **b) Cuantía del riesgo crediticio<sup>26/</sup>**

Hay que conseguir ser el primer proveedor de los clientes considerados como excelentes.

Una cuota del 15 o 20% puede ser considerada ideal para la cartera crediticia. Cuotas de riesgo por encima del 30%, deben basarse en sólidos argumentos de solvencia y rentabilidad y, probablemente, de garantías adicionales suficientes.

---

<sup>24</sup> / Idem. Pág.20.

<sup>25</sup> / Idem. Pág.20.

<sup>26</sup> / Idem. Pág.20.

Es importante cuantificar el riesgo crediticio, debido al establecimiento del crédito necesario, ya que será distinto según el cliente, debido a que no es lo mismo que sea nuevo a que tenga un historial abierto que haga detectar el tipo de cliente que es.

**c) Tiempo de la empresa<sup>27</sup> /**

Al hablar de tiempo de la empresa se refiere a la antigüedad que tiene de establecida legalmente la misma, de acuerdo al tiempo de estar funcionando sus operaciones.

Se deben tomar en cuenta tanto las nuevas empresas como las antiguas, por lo que a continuación se tratarán aspectos relevantes a destacar en cada una de ellas.

Suelen aparecer negocios nuevos, sobre todo en aquellas zonas dinámicas, muchos de estos negocios desaparecen al poco tiempo de crearse, debido a que no han dado el resultado esperado.

---

<sup>27</sup> / Idem. Pág.20.

Existen dos tipos de negocios nuevos:

- Los que se crean sobre un proyecto empresarial y una sólida base de capital, o vinculados a grupos empresariales ya consolidados.
- Los que sólo se basan en una idea empresarial sin la adecuada dotación de capital.

Por otra parte, se debe actuar con mucha cautela cuando se trata de negocios ya establecidos, considerando el tiempo de funcionamiento que tiene la empresa que le dará respaldo, ya que reflejara la actividad económica como ha sido en los ultimo años, pero también el que sean muy antiguos puede ocasionar quedar obsoletos en sus métodos de trabajo.

#### **d) Garantías colaterales**

"Es en la que el prestatario ofrece al prestamista, normalmente en forma de un activo como cuenta por cobrar o inventario". <sup>28/</sup>

Es conveniente solicitar garantías adicionales como soporte para mantener el nivel de calidad del crédito concedido.

---

<sup>28</sup> / J. Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, México: Editorial HARLA, S.A DE C.V , 1º Edición 1990, Pág.272.

Por lo general los inmuebles son considerados como garantías colaterales, tomando en cuenta el porcentaje del crédito otorgado y las características del bien (ubicación, naturaleza).

**e) La propiedad de los negocios<sup>29/</sup>**

Es un factor de riesgo importante, ya que la figura de propiedad suele ser la del propio empresario. Las empresas constituidas como sociedades o no, tienen un modelo de gestión personalista vinculado al propietario. Conocer a éste es tan importante como conocer el propio negocio. En este tipo de empresas los socios son un factor de inestabilidad.

A medida que las empresas crecen, la administración de éstas suele cambiar de tal forma, que suelen ocasionarse conflictos, los que suelen darse ya sea por el porcentaje de participación en el capital social o por el cambio directivo que traen los nuevos propietarios.

**f) Historial de los clientes<sup>30/</sup>**

Es un requisito indispensable para la concesión del crédito conocer el comportamiento histórico que han tenido los clientes, tanto en sus aspectos positivos como negativos.

---

<sup>29</sup> / Idem. Pág.20.

<sup>30</sup> / Idem. Pág.20.

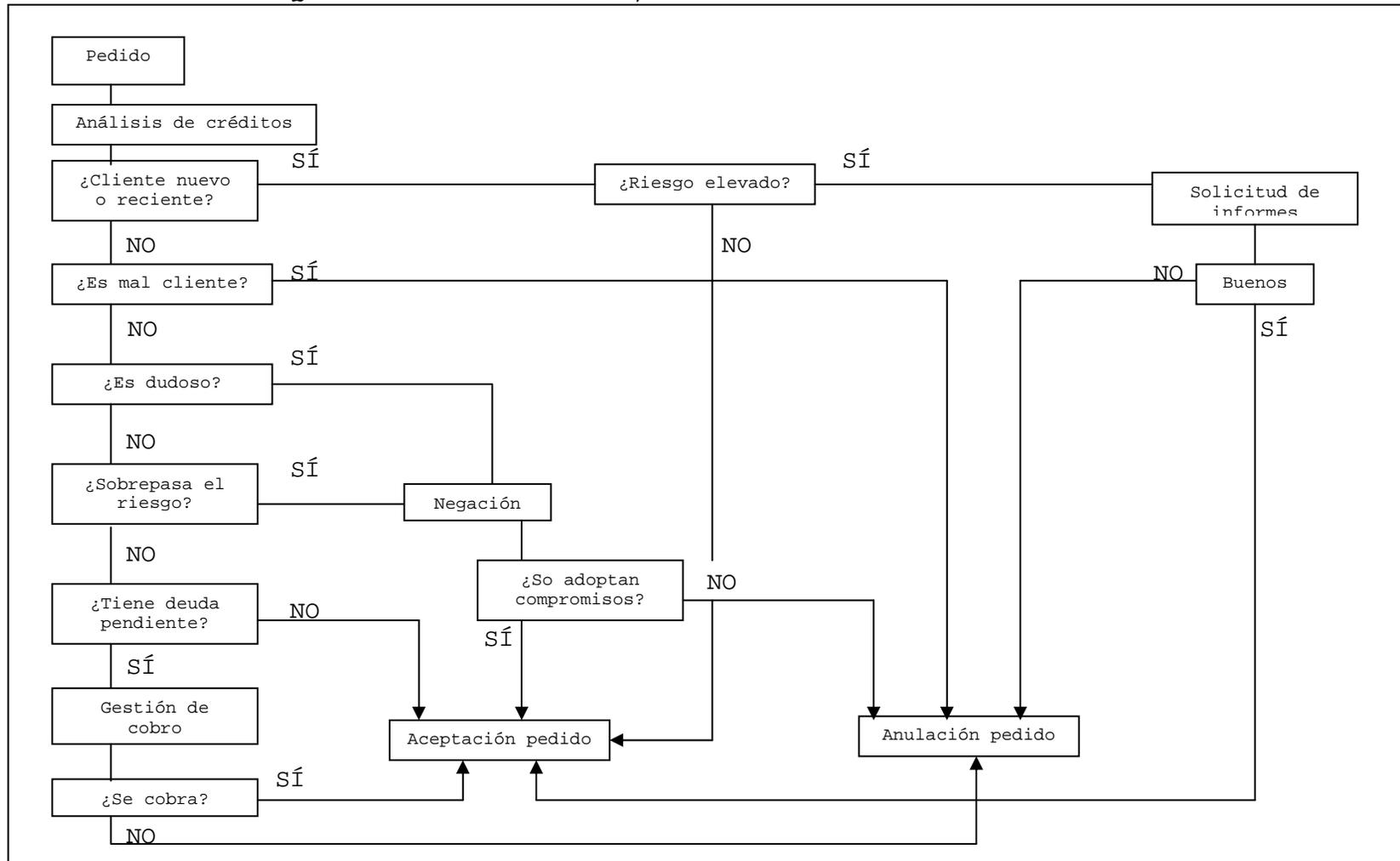
Salvo raras excepciones, la conducta y actitud de las personas es siempre la misma; es decir, el que es mal pagador siempre lo es y lo será. En cambio, el que es buen pagador, siempre mantendrá un talento como tal, y cuando se le presenten situaciones anormales, estará dispuesto a negociar y solucionar esa deuda.

También se debe verificar la titularidad de la propiedad para no caer en riesgos a futuros, con el objeto de lograr un mayor conocimiento de la persona a quién se le concederá el crédito con el objeto de prever insolvencia.

Este comportamiento histórico se podrá conocer a través de análisis basados en los estados financieros proporcionados por los clientes, así como también a través de información general del negocio en cuanto a: tiempo que tiene de estar funcionando, volumen de ventas, entre otros. Por otra parte, las referencias tanto crediticias como personales ayudaran a completar la información del cliente.

Con base a lo anteriormente planteado sobre las políticas de riesgo crediticio es con el objeto de establecer la concesión, denegación y evaluación del riesgo, por lo que se presenta a continuación un breve esquema sobre el mismo.

ESQUEMA PARA LA CONCESIÓN, DENEGACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO<sup>31/</sup>



<sup>31</sup> / Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona: Ediciones Gestión2000 S.A, 1ª Edic. 1994, Pág. 103.

## **7. Evaluación de riesgos crediticios**

Es inevitable e imprescindible la utilización de modelos para medir, gestionar y controlar los riesgos. Los modelos son en esencia una simplificación (creativa) de la realidad. Todo modelo necesariamente simplifica la realidad, bien mediante las hipótesis que realiza, también con la selección y determinación de variables y la exclusión de otros.

Para evaluar los riesgos crediticios se debe hacer un análisis previo para medir y calificar al cliente, esto es analizar y valorizar las contingencias, cuantificando cuál se va a asumir con el cliente y que valores tiene el mismo, asignándose límites de riesgo. Para ello las empresas deben de aplicar sistemas de gestión y modelos de análisis de riesgo.

En este proceso de análisis de la solvencia, el manejo crediticio debe estar en permanente contacto no sólo con el departamento créditos sino también con el departamento de ventas, pues debe tenerse presente que una venta no se perfecciona hasta el momento de su cobro, lo que implica una coordinación entre ambos que procure acuerdos con los clientes, coberturas adecuadas, cumplimiento de los límites de riesgo asignados, autorizaciones de límites excedidos, etc.

Existe riesgo en cualquier situación en la cual se desconoce exactitud lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá. El grado del riesgo respecto a criterios de los administradores dependerá básicamente en la integridad de la administración y en cualquier control incorporado en el proceso de toma de decisiones del cliente.

En lo relativo al análisis y la evaluación del riesgo, debe tomarse en cuenta fuentes de información tanto internas como externas como lo son:

**a) Consideraciones en la evaluación del riesgo crediticio**

Con la finalidad de evaluar los riesgos crediticios se deben considerar los siguientes puntos:

**1) Políticas de concesión del crédito<sup>32/</sup>**

Al referirse a las políticas de concesión de créditos son aquellas que deben estar sujetas a consideraciones que sitúen a la empresa en condiciones óptimas de equilibrio entre su nivel de competitividad comercial y la eliminación de los gastos que proporcionaría la ausencia de esa misma.

---

<sup>32</sup> / Idem. Pág.20.

Será preciso un óptimo de compromisos a asumir por ambas partes. Por una parte el responsable de los créditos debe considerar que una política de crédito más flexible puede reportar a la empresa una economía muy importante y por otra parte el responsable comercial debe prestar atención a todos los factores externos que puedan afectar a la empresa.

## **2) Categorías del riesgo crediticio**

En la evaluación del crédito debe considerarse los siguientes elementos: <sup>33/</sup>

- ❑ Comportamiento de pago del solicitante.
- ❑ Condición económica-financiera y capacidad de pago del solicitante, basado en análisis de sus estados financieros y proyecciones.
- ❑ Suficiencia de garantía en función a la deuda.

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 una segunda instancia para recuperar lo prestado.

---

<sup>33</sup> / Vilariño Sanz, Ángel, Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado, Fincial Times Prentice Hall, Editores, México: 1º Edición 2000.

Para evaluar los riesgos de la cartera crediticia se presentan las principales características y síntomas que identifican las categorías del riesgo de los créditos, en los cuales se tomará como base la morosidad de las cuotas que reflejan los deudores a la fecha de su evaluación.

Se presenta a continuación la explicación de cada una de las siguientes categorías las cuales son:

**Categoría A** <sup>34/</sup>

En esta se clasificará los deudores que al momento de su evaluación no presenten dudas para la empresa acreedora de la recuperación total de sus créditos. En esta categoría deben ser asignados los deudores que cumplan oportunamente con sus obligaciones y no existan indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.

Los síntomas que presenta son:

- Atrasos hasta de 30 días

---

<sup>34</sup> / Vilariño Sanz, Ángel, Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado, Finalcial Times Prentice Hall, Editores, México: 1º Edición 2000.

- ❑ Situación financiera satisfactoria
- ❑ Utilidades satisfactorias
- ❑ Información financiera completa y actualizada.
- ❑ Sin problemas laborales

### **Categoría B** <sup>35/</sup>

En esta se clasifican los deudores que hayan mostrado algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos o prórroga de los mismos, producto de situaciones negativas que puedan haber afectado temporalmente al deudor, pero que, aún así, genera un cuadro de cierta incertidumbre. También se debe clasificar en esta categoría los deudores que, aunque mantengan un adecuado cumplimiento de obligaciones su situación financiera ha experimentado algún deterioro que genera incertidumbre respecto a la posibilidad de mantener este comportamiento en el futuro.

Síntomas que presenta:

- ❑ Atrasos de más de 30 días hasta 90 días
- ❑ Problemas ocasionales de liquidez
- ❑ Disminución del margen de utilidad
- ❑ Información financiera no actualizada

---

<sup>35</sup> / Idem. Pág.32.

- ❑ Prórrogas de tiempo que en conjunto no exceden el plazo de 3 meses, siempre y cuando exista capacidad de pago.
- ❑ Problemas laborales

### **Categoría C** <sup>36/</sup>

En esta se clasifican los deudores con debilidades financieras, que se traducen en los excedentes generados por la empresa, para el pago de sus deudas, no son suficientes para un adecuado incumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo al calendario de pagos pactados originalmente.

Los síntomas que presenta esta categoría son:

- ❑ Atrasos de más de 90 días hasta 180 días
- ❑ Débil situación financiera
- ❑ Tendencias declinantes en las utilidades y ventas
- ❑ Excesivo endeudamiento
- ❑ Prórrogas que en conjunto no exceden el plazo de 6 meses, siempre y cuando no exista capacidad de pago.
- ❑ Morosidad periódica con sus proveedores.
- ❑ Administración deficiente que repercute en su situación financiera

---

<sup>36</sup> / Idem. Pág.32.

**Categoría D** <sup>37/</sup>

La recuperación de los créditos clasificados en esta categoría se considera dudosa ya que los deudores se encuentran en una difícil situación financiera, hasta el punto que los ingresos generados sólo les permiten cancelar los intereses (o parte de ellos) sin posibilidad de hacer pago de capital adeudados. El valor estimado de liquidación de las garantías constituidas, solo le permiten al acreedor recuperar parte de lo prestado.

Síntomas que presenta:

- ❑ Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de más de 180 días hasta 360 días.
- ❑ Incapacidad para cumplir totalmente con sus obligaciones.
- ❑ Pérdidas experimentadas durante los dos últimos ejercicios.
- ❑ Incremento desproporcionados de sus deudas.
- ❑ Distribución de utilidades o retiro de su capital, que limitan su capacidad de pago.
- ❑ Morosidad crónica con sus proveedores.
- ❑ Suspensión del crédito de sus proveedores
- ❑ Incapacidad para administrar la empresa o cierre de las mismas.

---

<sup>37</sup> / Idem. Pág.32.

**Categoría E** <sup>38/</sup>

En esta se clasifican los deudores que manifiestan una situación de insolvencia, siendo evidente que no hay una actividad generadora de fondos operacionales, capaz de hacer frente a sus compromisos financieros.

Síntomas que presenta:

- Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de más de 360 días.
- Créditos en cobranzas judicial en escasas posibilidades de recuperación.
- Falta de documentación que impide la recuperación por la vía judicial.
- Desconocimiento de la ubicación del deudor
- Situación de la empresa en estado de quiebra.

**3) Índices Correctores (scoring)** <sup>39/</sup>

Una de las técnicas especializadas en la valoración del riesgo para la asignación del límite son los índices correctores (scoring), basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariantes, el cual contempla y desarrolla las fuentes y características de la información y en base a

---

<sup>38</sup> / Idem. Pág.20.

<sup>39</sup> / Idem. Pág.32.

las mismas, la clasifica con el objeto de determinar las leyes cuantitativas que rigen la vida económica de la empresa.

De este modo se determina el comportamiento de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.

#### **4) Concesión de crédito y control del riesgo <sup>40/</sup>**

En la evaluación del riesgo se debe analizar la concesión de mismo y el control del riesgo del crédito, o riesgo que la empresa decide conceder a un cliente, para ello se debe tomar en cuenta las tres fases de gestión:

- **Proceso interno de seguimiento del riesgo:**

El consumo de un cliente y las condiciones de pago concedidas, constituyen una cantidad pendiente de cobro a los cuales debe darle seguimiento al riesgo que estos implican.

- **Proceso de control y alerta cuando el riesgo supera el límite establecido o concedido:**

Previo al suministro de un nuevo envío al cliente, es conveniente revisar los siguientes términos:

- Límite de crédito excedido.

---

<sup>40</sup> / Idem. Pág.20.

- ❑ Existencia de impagados.
- ❑ Volumen de deuda vencida.
- ❑ Extralimitación del importe máximo tolerado por pedido.

En caso de producirse alguna señal de alerta, se debe proceder a la toma de medidas correctivas (corte de suministro, aviso a ventas, etc.)

- **Proceso de gestión de la señal de alerta de riesgo:**

Esta fase consiste en adoptar medidas cuando se produzca la señal de alerta:

- Analizar el motivo y alcance de la señal
- En caso de crédito excedido, y en función de la desviación se debe actuar en base a la importancia del cliente, según sea la categoría en la cual está clasificado el cliente.
- En caso de incidencia por impago o deuda vencida, deberá comprobarse que en los cobros del día no exista la indicación de que se haya cobrado.
- En caso de que el cliente tenga anteriores incidencias, o bien cancele la deuda con un documento de pago posfechado, se retendrá el pedido hasta haber cobrado el mismo.

### 5) El límite de riesgo o crédito necesario

El nivel de crédito a conceder a un cliente vendrá determinado por los siguientes factores: <sup>41/</sup>

- El volumen de compra del cliente
- Las condiciones reales de pago
- El nivel de solvencia resultante de su valoración del riesgo

El límite de riesgo asignado al cliente, así como el nivel de solvencia se revisará con la periodicidad de las circunstancias que se puedan producir en situaciones como: aumento de precios, aumento de las compras, aumento del plazo de pago, demoras injustificadas en el pago o devoluciones continuas, informaciones negativas sobre el cliente.

El límite de crédito necesario es aquel que el cliente precisa para el mantenimiento de unas relaciones comerciales en una situación de normalidad.

Para llegar a fijar los límites, han de tomarse en consideración aspectos tales como: la clasificación de los clientes, su implantación en el sector, su volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que le genera y su solvencia

---

<sup>41</sup> / Idem Pág. 20.

económica, en base a su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento comercial, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuentas de resultado, etc.

Por otra parte, la fijación del crédito necesario será distinta según el cliente sea nuevo o tenga historial abierto.

Para los clientes nuevos es preciso definir y controlar los siguientes parámetros: el volumen de compras previsto anual del cliente el cual ha de ser congruente con la dimensión del cliente, las condiciones de pago se negociarán con el cliente de acuerdo a las normas establecidas por la empresa.

Cualquier forma de pago fuera de lo establecido deberá requerir la autorización del Departamento de Créditos y Cobros.

En los clientes antiguos hay que considerar las ventas totales anuales y la estacionalidad para aquellos clientes que incrementan las compras en períodos festivos.

A todos los clientes se les debe asignar un límite máximo de importe por pedido, de forma que, si es superior a lo establecido quedará retenido hasta determinar su aceptación o no.

En el supuesto de producirse una desviación importante, se debe proceder al análisis de la capacidad de compra del cliente, para tomar medidas de acción al respecto.

#### **6) Actuación ante límites excedido<sup>42</sup>**

Cuando un cliente excede el límite del riesgo se procederá a un análisis de aquellos motivos que lo han llevado a esa situación.

Para ello se debe tomar en cuenta las diferentes situaciones que pueden presentar algunos tipos de clientes, en los que se debe tomarse una decisión al respecto ante los límites excedidos en sus créditos.

Por lo que a continuación se presenta un cuadro resumen que explica más a detalle lo anterior.

---

<sup>42</sup> / Idem. Pág.20.

Actuación en función del crédito concedido. <sup>43/</sup>

Tipo de cliente	Situación	Decisión
Con riesgo excedido	Nivel de compras habituales muy inferior al nuevo riesgo que se plantea.	1. Retención para ampliar informes. 2. Aceptación o anulación.
Con deuda	Deuda vencida gestionándose durante un período de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferior a 30 días (*).</li> <li>• Superior a 30 días (*).</li> </ul> Importante: Si la cancelación se produce mediante cheque o letra, con vencimiento aplazado, se entenderá que la deuda, sigue pendiente hasta su cancelación real.	a) Retener en espera de cobro (máximo 15 días).(*) b) Anulación.
Con tasa impagados elevada o deuda aplazada.	En todo cliente que supere la tasa de impagados del (*) % o efectúe aplazamientos de deuda, se analizará su historial valorando: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Antigüedad como cliente.</li> <li>b) Si existen cheques o letras aceptadas o reingresos devueltos.</li> <li>c) Tiempo que tarda en cancelar los impagados.</li> <li>d) Si asume el pago de los gastos bancarios.</li> </ol>	Según el análisis: aceptación o anulación, o anulación y cierre de crédito.
Clientes con cierre de crédito.	Los clientes con esta calificación no deben ser nunca visitados sin comentar antes con el Departamento de Crédito las posibilidades de servicio. Si se acepta reanudar la relación se considerará siempre vía prueba y, como tal, estará sujeto a las siguientes condiciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Importe máximo (*).</li> <li>b) Pago máximo (*) y los días.</li> <li>c) No se aceptará ningún otro pedido hasta no tener la conformidad del cobro total.</li> <li>d) Si se produce otra incidencia por Vía Prueba: se Cierra el créditos definitivo.</li> </ol>	1. Retención para ampliar informes. 2. Aceptación o anulación.
(*) Estos valores se deben considerar al título de orientación, ya que cada empresa los debe fijar en base a su volumen y posibilidades.		

<sup>43</sup> / Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1º Edición, 1994, Pág. 39.

**b) Factores de riesgo.****1) La extinción de riesgos con clientes**

"El seguimiento del riesgo puede presentar una serie de alertas que se deriven de la extinción de las operaciones de los clientes hayan entrado o no en situación de mora." <sup>44/</sup>

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para extinguir el riesgo vigente se mencionan a continuación:

**⇒ Información externa**

La información exhaustiva es una medicina preventiva en el seguimiento y extinción del riesgo de cualquier operación crediticia. El entorno, la valoración de la información negativa y el saber interpretar aquellos aspectos de difusa significación, deben prevenir y anticipar a las empresas para que tomen medidas al respecto en cuanto a solicitar mayores garantías o hacer presión por vía jurídica, que le permita a la empresa velar por los intereses de la institución.

---

<sup>44</sup> / Jaime Tómas y J. Emilio Batlle, Cómo Prevenir la Morosidad, Edición Gestión 2000.com.  
Pág. 118.

⇒ Información interna

Es preciso analizar las variaciones que se dan en las operaciones de los clientes y el descenso de la rentabilidad de los mismos.

De acuerdo al análisis de los clientes se debe considerar sí el comportamiento que tienen es compartido con el resto de las instituciones con el propósito de analizar si la situación es coyuntural o estructural y del resultado de este actuar con la debida rapidez.

⇒ La situación económica y financiera

La medición de la situación económica y financiera centrada principalmente en el sector empresa, aporta una serie de parámetros de seguimientos comparativos.

Por lo que se debe revisar periódicamente: <sup>45</sup>/

- Nivel de endeudamiento (Índice de endeudamiento): que mide la proporción de activos totales concedidos por los acreedores de la empresa.

---

<sup>45</sup> / Idem Pág. 11.

- Margen de rentabilidad: existen muchas medidas de rentabilidad, cada una de las cuales relaciona los rendimientos de la empresa con los activos, las ventas o el valor de las acciones.

Margen neto de utilidad: mide el porcentaje de cada dólar o unidad monetaria de venta que queda después de que todos los gastos incluyendo los impuestos han sido deducidos.

- Rotación de los inventarios: que sirve para medir la rentabilidad o liquidez del inventario dentro de una empresa.
- Resultados de la actividad ordinaria (Índice de actividad): se emplea para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo.
- Flujo de caja o Flujo de efectivo: muestra los flujos de entrada y salida de efectivo, así como la posición final por sus períodos, para un lapso específico.
- Incremento de lo exigible a corto plazo (Índice de liquidez): que es la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen.  
Dentro del índice de liquidez se pueden mencionar:

Índice de solvencia: medida de liquidez que se calcula midiendo el activo circulante de la empresa entre su pasivo a corto plazo.

La razón de prueba del ácido: este es semejante al índice de solvencia con la diferencia de que no incluye el inventario.

- El estado de origen y aplicación de fondos llamado también estado de cambios en la posición financiera: proporciona una semblanza del flujo de fondos de un período determinado, por lo general un año recién terminado. Revela ciertos aspectos administrativos y financieros.

## 2) La refinanciación. <sup>46/</sup>

La refinanciación es otorgar un nuevo crédito a clientes que tienen cuenta pendiente con determinada institución, en esta situación se debe tomar en cuenta el motivo por el cuál el cliente esta solicitando un nuevo crédito, así mismo se debe incrementar las garantías.

Se debe considerar que en determinados casos de morosidad el deudor, aun no aportando nuevas garantías, pueda hacer frente al pago de la totalidad de los intereses pendientes de cobro con fondos que no provengan de ningún otro crédito.

---

<sup>46</sup> / Idem. Pág. 43.

### 3) La estafa valorada como factor de riesgo

A continuación se presentan algunos síntomas que indican la estafa que pueden darse en determinado momento:

- Falsificación y manipulación de cheques
- Falsificación de garantías
- Obtención de firmas y/o documentos bancarios
- Falsificación de ordenes de transferencia

### 8. Cuantificación del riesgo crediticio

En el caso del riesgo crediticio, la cuantificación se realiza a partir del cálculo de la probabilidad de impago o incumplimiento. *JP Morgan* ha publicado un documento técnico denominado *Credimetrics* en el que pretende establecer un paradigma similar al del valor en riesgo pero instrumentado en riesgos de crédito. Es decir, un estimado de pérdidas esperadas por riesgo crediticio.

La utilidad de esta técnica es que las instituciones pueden crear reservas preventivas de pérdidas derivadas de incumplimiento de contrapartes o de problemas con el colateral.<sup>47/</sup>

---

<sup>47</sup> / Lara Haro, Alfonso de, "Medición y Control de Riesgos Financieros", 2º Edic. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V., GRUPO NORIEGA EDITORES, Balderas 95; México, D.F.

Por lo anterior, los administradores del riesgo crediticio deben crear una cultura de riesgo, para crear una ventaja competitiva frente a los demás, logrando así mismo, anticiparse a los cambios que se pueden dar, se protegen o se cubren sus posiciones de eventos inesperados y puedan lograr experiencia en el manejo de riesgos.

Por el contrario las instituciones que no posean una cultura de riesgos, posiblemente generen más dinero en el corto plazo pero en el largo plazo convertirán sus riesgos en pérdidas importantes que puedan significar, inclusive, la bancarrota.

De lo anteriormente descrito, existen muchos ejemplos de compañías que se fueron a la bancarrota por no prever los riesgos con anticipación. El común denominador de estas es la falta de políticas y sistemas de administración de riesgos que permitieran medir y monitorear los riesgos.

El papel que debe jugar la alta dirección es definir las políticas y los controles asegurándose de que estén por escrito en un documento que incluya las políticas de riesgo las cuales deben contener los límites que deben respetar las diferentes áreas de la empresa.

## **F. LA RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

El tener cuentas por cobrar implica para la empresa costos, estos son atribuibles a las oportunidades no aprovechadas de percibir ingresos a costa de la recuperación de estas. Por tanto entre más altas sean las inversiones de la institución en dichas cuentas se incrementara por igual las ventas.

### **1. Definición**

"Para Gitman las cuentas por cobrar de una empresa constituyen la extensión de un crédito a sus clientes en una cuenta abierta".<sup>48/</sup>

Es decir que las cuentas por cobrar se originan de las ventas al crédito que se conceden a los clientes, y éstas se hacen efectivas en el momento de su recuperación, significando esto para la empresa una entrada de efectivo.

### **2. Importancia**

- ◆ De su buena administración depende la efectividad de su rotación como también el éxito de la empresa.
- ◆ Constituye una buena estrategia para el posicionamiento en el mercado.

---

<sup>48</sup> / J. Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, México: Editorial HARLA, S.A DE C.V , 1º Edición 1990.

- ◆ Las cuentas por cobrar constituyen un rubro dominante de las empresas comerciales e industrial (inversión significativa).
- ◆ Así mismo, representan un nivel de capital necesario para el funcionamiento normal de la empresa. Las inversiones deben ser menores porque significa capital invertido.
- ◆ Además, es una fuente de captación de fondos para la empresa.

### **3. Políticas de cobro**

Cuando se refiere a las políticas de cobranza son aquellas que indican los procedimientos que se adoptan para el cobro de las cuentas que están pendientes o cuando estas estén vencidas.

Entre los métodos para evaluar las políticas de cobro se tienen la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar. Este análisis proporciona información acerca de la proporción del saldo cuentas por cobrar.

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 reduce.

#### 4. 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 importe." <sup>49</sup>/

Durante este período se producen, gradualmente, unos 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.

---

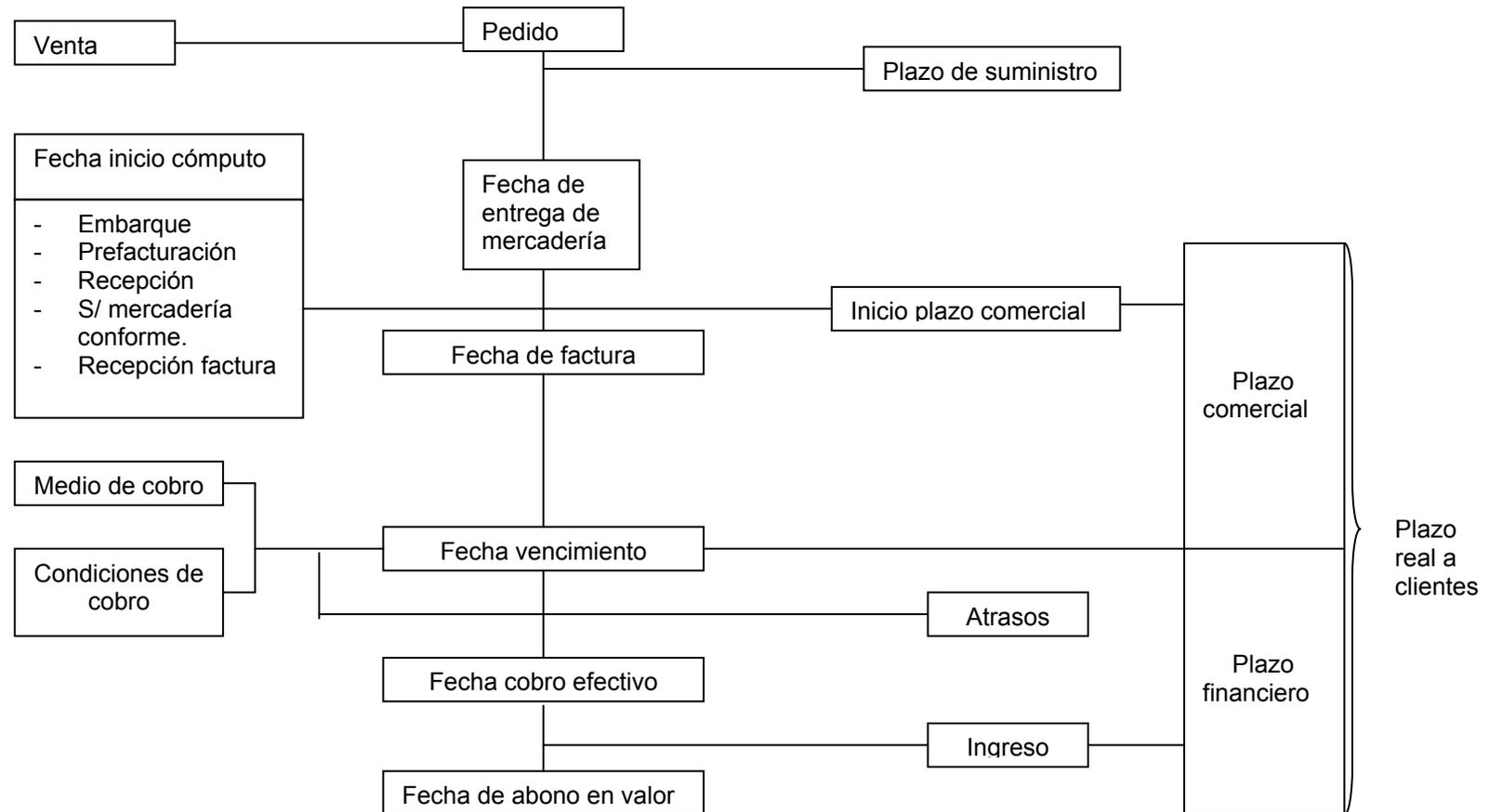
<sup>49</sup> / Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1º Edición, 1994, Pág. 44.

- **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.

CIRCUITO DE COBRO<sup>50</sup> /

<sup>50</sup> / Santandreu, Eliseo, Gestión de Créditos, Cobros e Impagados, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1ª Edición, 1994, Pág. 45.

## **5. Gestión de cobro<sup>51/</sup>**

Al intensificar la gestión de cobros traería como consecuencias que el volumen de ventas se mantenga igual o que se de una disminución en éstas, lo que puede repercutir negativamente sobre las utilidades de la empresa; por otra parte, el invertir en las cuentas por cobrar trae como resultado un aumento sobre las utilidades, así mismo, un incremento en los gastos de cobranza debe reducir los gastos por cuentas incobrables, aumentando así las utilidades.

Hay que destacar que según los criterios utilizados por la empresa el responsable de otorgar el crédito puede realizar toda la gestión hasta su recuperación, por el contrario si se maneja separadamente tendrá que existir una estrecha comunicación entre ambas partes, para su efectivo control del seguimiento del mismo.

## **6. Control de seguimiento de cobro<sup>52/</sup>**

El control de cobro debe ser sujeto de un seguimiento constante, desde la emisión de la factura hasta el día de su

---

<sup>51</sup> / Idem.Pag.20.

<sup>52</sup> / Idem.Pág.20.

vencimiento; o sea, es preciso que se controle el plazo y monto establecidos para conocer el momento de su cobro.

### **7. Estrategias de cobro<sup>53</sup>/**

La mayor parte de las empresas tienen estrategias de cobro alternativas ya que al encontrarse en un alto riesgo son utilizadas con el objeto de minimizar los riesgos. Las estrategias de cobro están estrechamente relacionadas con la recuperación de las cuentas por cobrar ya que al tener estrategias eficientes en el cobro de las mismas puede provocar disminuir el riesgo en el crédito otorgado.

Una de las estrategias utilizadas para hacer efectivo el cobro es incrementar la gestión de cobro la cual fue explicada anteriormente.

Las empresas deben administrar eficientemente las variables tanto internas como externa que pueden afectar a la empresa. Es por ello que las políticas de cobro, control de cobro, gestión de cobro deben ser analizadas para conocer los efectos que traerá consigo.

---

<sup>53</sup> / Idem. Pág.11.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE PANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

#### 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 detalla la administración del riesgo crediticio, los resultados del análisis de la cartera crediticia, garantías, clasificación de los clientes, políticas, estrategias y otorgamiento de los créditos, políticas de riesgo y la recuperación de las cuentas por cobrar que las empresas del sector.

Por último, se presenta el diagnóstico de la situación actual del manejo administrativo de los riesgos crediticios y se concluye y recomienda sobre el caso.

## **A. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Importancia**

Fue importante debido a que permitió investigar a las empresas distribuidoras de productos para la panificación en el departamento de San Salvador, logrando con ello identificar el manejo administrativo de los riesgos crediticios y analizar los factores internos y externos que inciden al sector comercio, detectando así los problemas que han tenido en la recuperación de las cuentas por cobrar, que afectan la situación financiera de éstas.

## **2. Objetivos**

### **General**

⇒ Diagnosticar la situación actual de las empresas que se dedican a la distribución de productos para la panificación, que permita conocer la incidencia que tienen cada una de las variables en los riesgos crediticios que afecta directamente su posición financiera.

### **Específicos**

1. Recolectar información sobre el manejo administrativo de la cartera crediticia que poseen las empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación en el departamento de San Salvador, con el objeto de conocer su situación actual.
2. Evaluar la información recolectada sobre cada una de las variable estudiadas, con el propósito de identificar la incidencia que tienen éstas en el manejo administrativo de la cartera crediticia.
3. Analizar y sintetizar los resultados obtenidos en dicha investigación, con el fin de proponer el diseño de un modelo de administración del riesgo crediticio.

### **3. Métodos**

Para la investigación se utilizó el análisis y la síntesis el cual permitió identificar y evaluar cada una de las variables. Así también, se unificaron los elementos, los cuales dieron como resultado diagnosticar la situación actual del sector en estudio.

Esta investigación se basó principalmente en datos reales del manejo administrativo del riesgo crediticio que actualmente implementan las empresas distribuidoras de productos para la panificación en el departamento de San Salvador.

En primer lugar, se analizó cada uno de los elementos que están incidiendo en el riesgo crediticio como lo son: el otorgamiento de los créditos, los procesos que se siguen, las políticas, normas, límites de crédito y riesgo, plazos, garantías o respaldo de la deuda de los clientes, el apoyo al crédito, la forma de medir o evaluar los riesgos, los planes, estrategias, tácticas de recuperación, entre otros.

En segundo lugar, se interrelacionaron cada uno de los elementos mencionados anteriormente, lo que permitió hacer una síntesis sobre la misma.

**- Tipo de investigación**

Se utilizó la investigación correlacional, la cual permitió contestar a las interrogantes que se tenían sobre el manejo actual de la administración de la cartera crediticia que poseen las empresas en estudio.

**- Tipo de diseño**

El tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, el cual permitió conocer la incidencia que han tenido cada una de las variables estudiadas en la situación actual que éstas presentan.

**- Fuentes de información**

Se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, las cuales se mencionan a continuación:

**Fuentes primarias**

Se entrevistó a los gerentes o propietarios de las empresas en estudio, los cuales tuvieron una actitud positiva ya que proporcionaron en su mayoría la información solicitada.

**Fuente secundaria**

Para dicho estudio se han utilizado libros, folletos, tesis, Internet, libros especializados y diccionarios.

**- Técnicas de investigación**

Para la obtención de los datos primarios se utilizó las siguientes técnicas de recolección de la información: la encuesta dirigida a los gerentes o propietarios y la entrevista estructurada

**- Instrumentos**

- El cuestionario: el cual se estructuró con preguntas abiertas y cerradas y de opciones múltiples.
  
- La cédula de entrevista: en la cual se le preguntó personalmente a los gerentes o encargados sobre la forma de administrar la cartera crediticia que tienen.

#### 4. Procedimientos de ejecución

##### a) Determinación del universo y la muestra

El universo lo constituyeron todas aquellas empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación que se encuentran ubicadas en el departamento de San Salvador, siendo éstas un total de 30.

Para el cálculo de la muestra no se utilizó ninguna fórmula matemática ya que el número de empresas consideradas es relativamente pequeño, por lo que la muestra es igual al universo.

**Donde:**

N = Universo de la muestra

n = Tamaño de la muestra

N = n = 30 Distribuidoras de productos para la panificación que se encuentran ubicadas en el departamento de San Salvador

**b) Tabulación de la información**

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 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.

**c) Análisis e interpretación de la información**

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

## **B. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO**

### **1. Análisis de la administración de la cartera crediticia**

#### **a) Normas y procedimientos**

De las normas y procedimientos que utilizan las empresas en estudio al otorgar créditos, se mencionan a continuación las siguientes:

- ⇒ No conceder crédito a panaderías recién fundadas
- ⇒ Efectuar ventas de contado, durante por lo menos tres meses para ser sujeto de crédito.
- ⇒ Tener buenas referencias crediticias y personales
- ⇒ Llenar solicitud de crédito, anexando fotocopia de DUI (Documento Único de Identidad Personal).
- ⇒ Firmar letra de cambio, pagaré y/o factura
- ⇒ Que el cliente posea un buen funcionamiento de su empresa
- ⇒ En caso de tener crédito anterior con la compañía, el cliente debe cancelar la cuenta pendiente para poder solicitar un nuevo crédito.

(Información proporcionado por el encargado o propietario)

De lo anteriormente descrito, hay que destacar que un 50% no cuentan con normas y procedimientos por escrito para aceptar o denegar los créditos solicitados. El 10% venden únicamente de contado. (Cuadro No.2).

**b) Criterios utilizados para la concesión del crédito**

Criterios utilizados en la concesión del crédito son los siguientes:

- ⇒ Referencias personales, en las cuales se proporcionen los datos generales del cliente como lo son: la dirección, el teléfono, el estado familiar, la edad, el sexo, entre otros.
- ⇒ Referencias crediticias, donde se detallen los créditos anteriores que han tenido con otras instituciones. Estas son verificadas posteriormente, conociendo de esta manera el récord crediticio del solicitante.
- ⇒ Así mismo, se solicita al cliente les proporcione garantías que respalden la deuda.
- ⇒ Investigar el historial del cliente y el tiempo de funcionamiento operativo de la empresa.
- ⇒ Se evalúa el monto y el plazo.
- ⇒ Otros criterios utilizados son: que el cliente posea vivienda propia preferiblemente, la ubicación geográfica y los comentarios del mercado respecto al solicitante.

(Información proporcionado por el encargado o propietario)

El 80% del sector utiliza las referencias personales como criterio principal de evaluación, ya que le permite conocer datos generales del cliente, así como también se basan en los diferentes criterios mencionados anteriormente. De forma general las empresas manifestaron no utilizar los estados financieros para evaluar los créditos solicitados. (Cuadro No.3).

**c) Tipos de garantías**

El respaldo de la documentación como garantía de las cuentas por cobrar que poseen las empresas encuestadas, el 77% son facturas que amparan la deuda que tiene el cliente con la empresa, asimismo; cuenta con letras de cambio, cheques posfechados, pagarés, quedan y/o recibos. El 10% restante no posee ningún documento legal que ampare el adeudo, incrementado de esta manera las cuentas incobrables; y de forma generalizada no poseen garantías hipotecarias.

Hay que destacar que las empresas cuentan con documentos legales los cuales deben de poseer los requisitos mínimos establecidos según la ley, para hacer efectivas sus cuentas por cobrar, de lo contrario se tendría un alto grado de riesgo. (Cuadro No.4).

Asimismo; hay que denotar el desconocimiento que se tiene referente al respaldo legal de cada documento, esto se debe a que la mayoría utiliza únicamente la factura como garantía de sus cuentas por cobrar.

**d) Antigüedad de Saldos de las Cuentas por Cobrar**

Del 100% de las cuentas por cobrar del sector, un 37.10% están distribuidas entre 0 a 30 días de antigüedad, mientras que un 27.5% están entre los rangos de 31 a 90 días, de 91 a 180 días y de 181 a 360 días, y un 35.4% ésta distribuido a más de 361 días.

Asimismo, tenemos un 49.2% de las cuentas por cobrar en la cual existe probabilidad de ser recuperadas, debido a que éstas se encuentran distribuidas entre el rango de 0 hasta un máximo de 90 días.

Es preocupante que la mayor parte de créditos concedidos tienen de 91 a más de 360 días de antigüedad, constituyendo más de la mitad de capital invertido (50.8%) que poseen un alto grado de riesgo crediticio. (Cuadro No.5).

## **2. Manejo administrativo del área crediticia**

### **a) Apoyo al crédito**

Del 100% de empresas encuestadas, un 77%, no cuentan con un departamento de créditos y cobros (Cuadro No.6), esto se debe a que es el encargado o propietario del negocio es quién realiza la labor del manejo administrativo del otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar (Cuadro No.7).

Es relevante destacar que en relación al número de clientes que posee la cartera crediticia (Desde 500 hasta 2000), el encargado o 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.

Por otra parte, las distribuidoras que poseen un departamento de crédito, en su mayoría, están constituidas de 1 a 2 personas y en una minoría de 3 a 4 ó de 5 a 6 personas (Cuadro No.7), las cuales tienen un nivel académico de 1º a 3º año de bachillerato y/o estudios universitarios a cualquier nivel (Cuadro No.8).

Se puede denotar que de acuerdo al número de clientes que posee una empresa, así será el personal que se requiera para darle apoyo al crédito y a la recuperación de las cuentas por cobrar, para ello es necesario que el personal tenga estudios mínimos de bachillerato, al cual se le impartan bases sólidas de conocimientos de todo lo referentes de cuentas por cobrar.

### **3. Administración del riesgo crediticio**

#### **a) Consideraciones sobre el riesgo**

##### **□ Políticas de riesgos crediticio**

Un 73% de empresas encuestadas no cuentan con políticas de riesgo crediticias, mientras que un 17% si las tiene. Hay que destacar que las políticas que poseen han sido creadas a criterio del propietario o encargo según su experiencia. (Cuadro No.11).

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.

#### □ Límite de riesgo excedidos

Un 67% de las empresas en estudio no tienen un límite de riesgo establecido, el cual no permite controlar que los créditos otorgados no excedan éste, provocando que se tengan mayores probabilidades de pérdidas. Por otra parte el 23% tienen un límite el cual da una pauta a los clientes de cuanto es lo máximo que les pueden dar de crédito según la capacidad de pago que éstos tengan. (Cuadro No.13).

El sector en general considera que los límites de riesgo crediticio y los límites de crédito son iguales, este debido al desconocimiento que tiene sobre las mismas.

#### □ Método de evaluación de los riesgos de la cartera crediticia

Para evaluar los riesgos de la cartera crediticia según el estudio realizado, un 13% utilizan los siguientes métodos de evaluación:

⇒ Análisis de vencimiento de facturas

⇒ El 80% mantenerlo en el rango desde 1 hasta 90 días, y el 20% se tenga menos probabilidades de irse a cuentas incobrables, es decir a más de 90 días.

(Cuadro No.14).

Asimismo, un 77% no cuenta con un método de evaluación que les permita tomar decisiones al respecto de acuerdo a la situación actual que poseen.

#### □ **Evaluación de los tipos de riesgo crediticios**

Un 53% no evalúan los tipos de riesgo a los cuales se ven enfrentados al otorgar los créditos, lo que trae consigo el no prever con anticipación el impacto en sus cuentas por cobrar y en el flujo de efectivo. (Cuadro No.12).

Por otra parte, un 37% si los evalúa utilizando los siguientes criterios:

- ⇒ Reuniones periódicas que buscan minimizar los riesgos crediticios que traen consigo los diferentes problemas a los cuales se enfrentan.
- ⇒ Se investiga la confiabilidad de la información con respecto a las referencias crediticias y personales proporcionadas por el cliente, con el objeto de garantizar los créditos.
- ⇒ Se evalúa en base a la situación económica del cliente
- ⇒ Se evalúa por medio de las garantías que proporcione el cliente como respaldo de la deuda.
- ⇒ De acuerdo al comportamiento del cliente que ha tenido en su cuenta.

(Información proporcionado por el encargado o propietario)

**b) Factores de riesgo**

El tiempo de funcionamiento que tienen las Distribuidoras y Subdistribuidoras oscila entre los 2 hasta los 40 años, en este lapso éstas han enfrentado diferentes tipos de riesgos generados por el otorgamiento de los créditos.

Los principales problemas que afectan a las empresas en estudio son los siguientes: (Cuadro No.10).

- ⇒ La pérdida de sus clientes.
- ⇒ Aumento en sus costos y gastos de operación.
- ⇒ Incrementar el rubro de las cuentas por cobrar.
- ⇒ Lenta rotación de los activos.
- ⇒ Refinanciamiento.

Los factores tanto internos como externos puede traer consigo una posible quiebra de las empresas, por lo que actualmente el sector en estudio tiene un alto grado de riesgo.

#### **4. Recuperación de las cuentas por cobrar**

Un 77% las empresas distribuidoras y subdistribuidoras 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 (Cuadro No.18).

Todo lo antes mencionado ha llevado a las empresas encuestadas a tener un alto grado de morosidad en sus cuentas por cobrar, por lo que se requiere hacer un análisis de las políticas, gestión y estrategias de cobro que son utilizadas en la recuperación de éstas.

##### **a) Políticas de cobro**

El 80% de las empresas en estudio recuperan su cartera crediticia en forma individual, es decir se le brinda al cliente un trato más directo y personalizado, llegando a un acuerdo entre ambas partes, con el objeto de establecer un plan de pagos.

Por otra parte, hay otras empresas que recuperan la cartera de una forma completa, ya sea por rutas, zonas geográficas, por sucursales o por cartera de clientes que posean un mismo comportamiento en el manejo de su deuda. (Cuadro No.15).

#### **b) Gestión de cobro**

En caso de mora de los créditos concedidos, el 80% realiza la visita personal, ya que se establece una relación directa con el cliente; mientras que un 67% suspende sus créditos. En caso de no dar resultados positivos dicha gestión, se procede como última instancia a la acción judicial, para hacer más presión al cliente con el pago de su deuda. (Cuadro No.16).

Por otra parte, se gestiona los cobros a través del envío de correo en el cual se le especifica al cliente la deuda pendiente que tiene con la empresa, recordándole el monto y plazo establecidos, y así también se le solicitan garantías colaterales o adicionales, para asegurar el pago de la deuda. (Cuadro No.16).

#### **C) Estrategias de cobro**

Las estrategias de cobro que utilizan las empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación, son las siguientes: (Cuadro No.17).

- ⇒ Visita personal de cobro
- ⇒ Llamada telefónica
- ⇒ Envío de estado de cuenta
- ⇒ Envío de carta de aviso de recordatorio de la deuda
- ⇒ Aviso de traspaso de la cuenta por vía judicial
- ⇒ Envío del resumen del comportamiento de la cuenta del cliente

Hay que destacar que la más utilizada es la visita personal por ser la estrategia de cobro más efectiva, debido a que a través de ésta se ejerce una presión directa de cobro, para acordar la forma de pago y el tiempo en el cual se tenga que cancelar la cuenta.

Para dar seguimiento al cobro, el encargado se comunica con el cliente vía telefónica, en la cual se le recuerda la deuda y el plan de pagos acordados.

También se procede con el envío de estado de cuenta donde se le detalla al cliente la fecha de las facturas, el número, el monto o saldo, y el total general adeudado.

Así mismo se utiliza la carta de aviso de recordatorio de la deuda es para hacer del conocimiento del cliente su cuenta pendiente con la empresa.

En caso de retraso en los pagos establecidos, se le envía un aviso de traspaso de la cuenta por vía judicial, la cual se aplica en caso de cuentas que son de difícil recuperación.

Por último, se utiliza el envío del resumen del comportamiento de la cuenta, en caso que el cliente no esté de acuerdo con lo adeudo, ya sea por dudas al respecto en su cuenta, o para llevar un registro de los movimientos que han tenido durante un período específico.

#### **d) Control y Seguimiento del cobro**

##### **□ Planes de Recuperación de las Cuentas por Cobrar**

De las 30 empresas encuestadas, el 40% no poseen planes de recuperación en sus cuentas por cobrar, lo que refleja la falta de herramientas administrativas que le guíen la acción a seguir para alcanzar los objetivos ya sea a corto o largo plazo. Por otra parte, el otro 40% si posee planes de recuperación ya sea a corto plazo, largo plazo o ambos, agilizando de esta manera el cobro de éstas; mientras que un 3% posee planes a largo plazo debido a que poseen cuentas que son de difícil recuperación, y un 7% implementa tanto corto como largo plazo. (Cuadro No.19).

**□ Contratación externa**

Las empresas distribuidoras y subdistribuidoras están en un alto grado de riesgo de que las cuentas sean o pasen a ser incobrables por haber excedido el plazo de 365 días de antigüedad en su cuenta y haber agotado las instancias administrativas, es por ello que el 10% contrata los servicios de una empresa externa que se encargue de la recuperación de las cuentas difíciles de recuperar.

De acuerdo a la situación actual del sector, el 80% no contrata estos servicios, esto debido a que eleva los gastos de operación. (Cuadro No.20).

**□ Contratación de los servicios de un abogado**

Un 53% de las empresas en estudio no contratan los servicios de un abogado que se haga cargo de la recuperación de las cuentas morosas, generando esto que éstas cuentas no se puedan recuperar; mientras que, un 37% sí contrata dichos servicios. (Cuadro No.21).

## C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. El 50% del sector comercio no cuenta con normas y procedimientos para el otorgamiento de los créditos, para aceptarlo o negarlo haciendo esto que se tenga 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 respalda la deuda, como también las referencias personales y crediticias, las cuales son las más utilizadas por las empresas que muchas veces son proporcionadas por conocidos 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 en un 50.8% de 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. Los tipos de garantías que poseen las empresas en estudio son facturas, cheques posfechados, letras de cambio, pagarés, recibos y quedan. El 10% está respaldado en recibos los cuales poseen un alto grado de riesgo, por no tener un respaldo jurídico, así mismo un 10% no poseen ningún documento legal que ampare la deuda, lo que ha generado que el 50.8% no se haya podido cobrar, afectando esto directamente su liquidez. Hay que destacar que el 77% de las empresas utilizan la factura como respaldo del adeudo. Así mismo, el sector en general no solicita garantías reales en el pago de la deuda.

5. El 77% de 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 encargado o propietario del negocio quién se encarga de realizar la gestión de créditos y cobros. Hay que denotar que el criterio principal utilizado por el propietario es la referencia personal del cliente, lo que ha provocado el tener un alto porcentaje del capital invertido en las cuentas incobrables.
  
6. 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 el 73% no cuenta con ellas.
  
7. El 77% de las empresas 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.

8. Un 37% no evalúa los riesgos mediante ningún método, lo cual hace que no se prevea el impacto que tendrá en las cuentas por cobrar. A sí también está el caso contrario. De las empresas que si utilizan métodos para evaluar el cual lo hacen mediante reuniones periódicas, donde se investiga la confiabilidad de la información que proporciona el cliente ya que ello contribuye a minimizar en cierta medida los diferentes tipos de riesgos a los cuales se ven enfrentados.
  
9. El entorno que rodea a las empresas tanto distribuidoras como subdistribuidoras ha hecho que se enfrente a algunos problemas como lo son: la pérdida de sus clientes, el incremento que se tiene en los costos y gastos de operación, lenta rotación de los activos y el refinanciamiento de sus créditos para hacerle frente a sus adeudos, hay que tener presente que dichos factores a la hora de evaluar los riesgos puede traer consigo una posible pérdida a la empresa.

10. 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 el 50.8% presentan un alto grado de morosidad, lenta recuperación y el incremento en las cuentas incobrables.

## RECOMENDACIONES

1. Contar con normas y procedimientos por escrito en el cual se detallen los lineamientos a seguir en la concesión del crédito, los cuales se evalúen periódicamente a través de los resultados obtenidos para detectar la eficiencia o deficiencia de las mismas que le ayuden a mejorarlas constantemente.
  
2. Además de los criterios ya utilizados en la concesión de los créditos, se recomienda que las empresas analicen la situación financiera de los clientes y realicen una evaluación técnica y económica de los mismos, con el objeto de facilitar el proceso de toma de la decisión al otorgar crédito.
  
3. Las empresas en estudio deben controlar y dar seguimiento a la recuperación de las cuentas por cobrar, revisando periódicamente la antigüedad de las facturas, para que estas sean cobradas en los plazos de 0 hasta 90 días, para ello deben cancelarse las facturas más antiguas.

4. Es importante evaluar que las facturas deben tener un mayor respaldo legal es decir estén firmadas de recibido por el cliente al cual se le ha concedido el crédito, así también las características del contenido de las mismas, como lo son datos generales y anexo de letras de cambio. También hay que tomar en cuenta que no se debe otorgar créditos sin tener documentos legales que ampare la deuda. Y además, exigir garantías que sirvan como respaldo.
  
5. El encargado y propietario debe contratar personal capacitado que se encargue de gestionar la cartera crediticia con la finalidad de darle apoyo y agilizar la recuperación de las cuentas por cobrar. Al igual que es necesario el tomar en cuenta otros criterios a la hora de evaluar el otorgamiento del crédito, con el objeto de recuperar el capital invertido en los clientes.
  
6. Es de suma importancia que las distribuidoras y subdistribuidoras cuenten con políticas y límites de riesgo, que le contribuyan a minimizar los riesgos crediticios a los que se enfrentan.

7. Se debe implementar métodos de evaluación de la cartera crediticia que contribuyan a fortalecer la posición financiera de la empresa, que le permita minimizar los riesgos que son provocados por los factores externos e internos que rodean al sector comercio en estudio.
8. Para minimizar los riesgos que presenta la cartera crediticia en primer lugar se deben aplicar métodos de evaluación que les indiquen la situación actual que poseen y luego tomar medidas de acción correctivas al respecto.
9. Hay que realizar un estudio periódico en donde se realice una evaluación de los problemas a los cuales se enfrentan las empresas con la finalidad de identificar en que medida les afecta tanto los factores internos como externos, evitando consigo una posible pérdida del negocio.

10. Para agilizar el cobro de las cuentas de difícil recuperación las empresas deben de contar ya sea con un servicio externo de un abogado que se encarguen de gestionar y hacer efectivo el cobro con el objeto de recuperar las cuentas difíciles, ya que estas cuentas pasaron a ser incobrables también es importante evaluar el funcionamiento y ejecución adecuados las políticas, estrategias, controles y seguimientos que se han implementado para la recuperación de las cuentas por cobrar, así mismo sí estas proporcionan los resultados esperados.

### CAPÍTULO III

#### 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.

##### A. IMPORTANCIA

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 y negación del crédito entre otras y poder así tener una cartera saneada.

## **B. OBJETIVOS**

### **General**

- ◆ Proponer un modelo de administración del riesgo crediticio a las empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación en el Departamento de San Salvador, que contribuya a una eficiente recuperación de los créditos otorgados.

### **Específicos**

- ◆ Proporcionar al sector en estudio modelos que permitan administrar eficientemente el otorgamiento de los créditos, minimizando los riesgos.
- ◆ Proponer un modelo de evaluación del riesgo de la cartera crediticia, que sirva como herramienta de planeación, control y seguimiento del riesgo de cartera.
- ◆ Proporcionar políticas y estrategias tendientes a mejorar la eficiencia en la recuperación de la cartera crediticia.

### **C. POLITICAS DE CRÉDITO**

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

1. Para que un cliente sea sujeto de crédito deberá de haber comprado de contado por lo menos en un período de 6 meses.
2. Todo crédito solicitado se someterá al proceso de evaluación; el encargado de créditos y cobros será la persona responsable de la concesión o denegación de los mismos.
3. Todo cliente que solicite un crédito deberá proporcionar la siguiente documentación:

#### ***Persona Natural***

- Solicitud de crédito completamente llena
- Letra de cambio o pagaré firmados
- Fotocopia de DUI y NIT
- Número de licencia (sí tuviere)
- Referencias Crediticias por escrito
- Presentar un detalle de ingresos firmada y selladas
- Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto detallando el nombre la firma y el DUI

***Persona Jurídica***

- Solicitud de crédito completamente llena
  - Balance y Estados de Resultado del último mes
  - Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad
  - Poder del representante legal
  - Fotocopia de la credencial de la junta directiva vigente
  - Fotocopia de la matricula de comercio
  - Fotocopia del DUI y el NIT del representante legal
  - Letra de cambio o pagaré firmados
4. El encargado de créditos y cobros es la persona que está facultada para disminuir o aumentar en cualquier momento y cuantas veces lo estime conveniente el monto del crédito y deberá notificarlo al cliente (acreditado) por cualquier medio escrito o bien mediante la simple indicación del nuevo limite en los estados de cuenta de dicho cliente.
5. Todo cliente que solicite mayor crédito deberá proporcionar garantías adicionales.
6. Se solicitará garantías hipotecarias a los clientes que soliciten o sobrepasen el crédito de \$25,000.00.

7. Si un cliente tiene cuenta pendiente con la empresa, se procederá a evaluar si es necesario concederle un plan de refinanciamiento en donde se le conceda un nuevo plazo de tiempo para cancelar la deuda.
8. El encargado de créditos y cobros será el responsable de otorgar los créditos, en base al análisis de pago se concederá los siguientes plazos 8, 15 o hasta 30 días.
9. El monto del crédito se establecerá en base a lo siguiente: si el cliente es persona jurídica se hará a través de la utilidad neta reflejada en los estados de resultado proporcionado por el cliente, y si es persona natural por medio de una constancia de ingresos y egresos.
10. Una vez aprobado el crédito se le deberá informar al cliente la aceptación del mismo especificándole el límite de plazo Y monto concedidos
11. El encargado de los créditos y cobros será la persona responsable de analizar constantemente el estado de las cuentas crediticias otorgadas a los clientes.

12. 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.
13. El encargado de créditos y cobros será el responsable de verificar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna.
14. La firma en la letra de cambio y pagaré que presente el cliente como garantía de su deuda, tendrá que ser la misma que aparezca en el Documento Único de Identidad Personal (DUI) del solicitante, el cual será verificado por el encargado de créditos y cobros.

#### **NORMAS**

- 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.

#### **D. ESTRATEGIAS DE CRÉDITOS**

##### **1. Descuentos 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.

Esta estrategia se puede aplicar de la siguiente manera:

Se tiene el precio de la harina al contado de \$8.80 por saco y al crédito de \$9.49; esto refleja un 7.3% de incremento en su relación al precio de crédito.

$$\begin{aligned} \text{Diferencia} \\ \text{Porcentual} &= 1 - \left[ \frac{\text{Precio de contado}}{\text{Precio de crédito}} \right] \times 100 \\ &= 1 - \left[ \frac{\$8.80}{\$9.49} \right] \times 100 = 7.3\% \end{aligned}$$

Tomando en cuenta el resultado 7.3%, el encargado de créditos y cobros podría tomar como estrategia que el 2.5% sea destinado al descuento por pronto pago. Como se puede ver de acuerdo a los resultados la empresa obtiene con esta estrategia un margen de utilidad arriba del precio de contado; favoreciendo de esta manera a la empresa y al cliente.

**MODELO DE CARTA INFORMATIVA DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO**

*San Salvador 25 de noviembre 2003*

*Sr. (a): Luis Ángel Martínez  
Presente.*

*Estimado Sr. Martínez:*

*Es muy grato saludarle y desearle éxitos en sus actividades diarias, aprovecho la ocasión para informarle que a partir de esta fecha, la harina tendrá una rebaja de \$0.23 incluyendo IVA por bolsa, siempre y cuando sea cancelada en el tiempo negociado (15 días).*

*Por lo tanto, al final del mes se elaborarán las notas de crédito correspondientes a aquellas facturas que hayan sido canceladas a tiempo.*

*Respetuosamente,*

*Jefe de Créditos y Cobros*

## **2. Estrategia de crédito por línea de producto**

Esta estrategia consiste en que la empresa al conceder créditos a los clientes debe tomar en cuenta un margen de seguridad en cuanto al cobro de estos; para lo cual debe de tomarse en cuenta las siguientes variables externas:

*Crédito obtenido por la empresa:*

Se deberá tomar en cuenta el tiempo que los proveedores conceden para el pago de las obligaciones que adquieran las distribuidoras.

*Almacenamiento de la compra al crédito:*

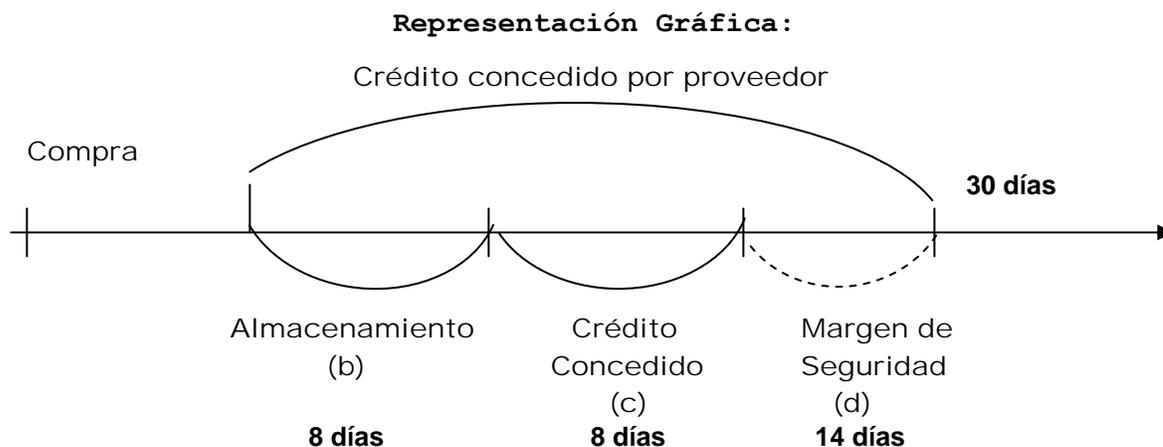
Se tendrá que analizar el promedio de días que pasa en bodega el producto antes de ser despachado a los clientes.

*Crédito concedido:*

El tiempo del crédito concedido deberá de ser menor al tiempo de pago que tengan las distribuidoras.

*Margen de seguridad:*

Es el tiempo diferencial entre el cobro del crédito concedido a los clientes y el crédito concedido por los proveedores.



Basado en la información proporcionado por el proveedor "FABRIL DE ACEITE" que concede el plazo de 30 días por la compra de la manteca (a) se debe de analizar el tiempo de almacenamiento, para el caso se analizó que este pasa 8 días (b) en bodega antes de su despacho; para lo cual se ha determinado darle 8 días de crédito a los clientes (c); lo que permite tener un margen de seguridad de 14 días (d) para el pago de dicha obligación.

El precio que se ha asignado con anterioridad es en base al precio de crédito el cual tiene incluido un porcentaje mayor al de contado.

Este descuento se hará aplicando la siguiente fórmula:

**Nuevo precio de crédito** =  $(\text{Precio crédito} - \text{Precio de contado}) \times (50\%) + \text{Precio de contado}$

$$\text{Descuento} = \left[ \frac{\text{Precio de crédito}}{\text{Nuevo precio de crédito}} \right] - 1 \times 100$$

Hay que aclarar que el 50% que aparece en la fórmula es en base a los costos y gastos que la empresa incurre por otorgar el crédito a los clientes.

**Ejemplificación:**

Línea de producto: = Manteca

Precio de contado: = \$8.80

Precio de crédito: = \$9.49

Nuevo precio  
de crédito = (( \$9.49 - \$8.80 ) x ( 0.50 ) ) + \$8.80 = \$9.145

% Descuento =  $\frac{\$9.49}{\$9.15} - 1 \times 100 = 3.63\%$

Lo que significa que la manteca se le estaría vendiendo a un precio de \$9.145 por bolsa proporcionándole al cliente con este nuevo precio de crédito un 3.63% de descuento,

Esta estrategia es favorable a la empresa porque sabrá con exactitud la eficiencia de cada producto en cuanto a su recuperación y margen de utilidad línea de producto.

## E. MODELOS 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 otorgar o denegar créditos.

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO O DENEGACIÓN DE CREDITO</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION DE PASOS</b>
Vendedor	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pide una solicitud de crédito a la Distribuidora</li> <li>▪ Entrega la solicitud al cliente o vendedor junto con la hoja de requisitos y el documento de garantía</li> </ul>
Encargado de créditos y cobros	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe la solicitud de crédito con los siguientes documentos: Si es persona Natural               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud de crédito completamente llena</li> <li>b) Letra de cambio o pagaré firmadas</li> <li>c) Fotocopia de DUI y NIT</li> <li>d) Licencia (sí tuviere)</li> <li>e) Referencias Crediticias por escrito</li> <li>f) Presentar un detalle de ingresos firmada y selladas</li> <li>g) Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto detallando el nombre la firma y el DUI</li> </ul> </li> <li>Si es persona Jurídica               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud de crédito completamente llena</li> <li>b) Balance y Estados de Resultado debidamente auditados</li> <li>c) Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad</li> <li>d) Poder del representante legal</li> <li>e) Fotocopia de la credencial de la junta directiva vigente</li> <li>f) Fotocopia de la matricula de comercio</li> <li>g) Fotocopia del DUI y el NIT del representante legal</li> </ul> </li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisa que en la solicitud de cliente estén completamente llena y que presenten toda la documentación anterior.</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que falten algunos de estos datos se consulta a la empresa por teléfono</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procederá a investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito.</li> </ul>
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúa la solicitud de créditos en base a un análisis financieros.</li> </ul>
	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede a decidir según los resultados obtenidos en la evaluación si el crédito será concedido o denegado.</li> </ul>
	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el crédito es concedido se evalúa el monto y plazo que se le otorgará al cliente.</li> </ul>
	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 .</li> </ul>

## 1. Modelo de apertura de crédito

<b>MODELO DE SOLICITUD DE CREDITO</b>			
Zona Geográfica:	Fecha:	No.	Proporcionar:
Código del vendedor:	Crédito solicitado:	Plazo solicitado: días	- Documentación solicitada
<b>I. CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO</b>			
Razón social:		<i>Maquinaria que posee:</i>	Amasadora: Si No
Nombre comercial:			Batidora : Si No
Nombre del representante legal:			Báscula : Si No
DUI del representante legal:			Cilindro : Si No
Dirección:			Fermentadora: Si No
Teléfono (s) y Fax:			Horno : Si No
Encargado de compras:			
Encargado de contabilidad:			
Fecha de constitución:			
Registro comercial:			
Giro o Actividad Económica:			
Número de empleados:			
<b>II. DATOS FINANCIEROS DEL NEGOCIO</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	\$	<b>CIRCULANTE</b>	\$
Efectivo	\$	Cuentas por pagar	\$
Cuentas por cobrar	\$	Documentos por pagar	\$
Inventario	\$	<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	\$
<b>FIJO</b>	\$	Documentos por pagar	\$
Bienes muebles	\$	<b>OTROS PASIVOS</b>	\$
Bienes inmuebles	\$	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$	<b>PATRIMONIO</b>	\$
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ventas			\$
(-) Costo de Ventas			\$
Compras	\$		
(-) Beneficios por compra	\$		
= Utilidad Bruta			\$
Menos:			
Gastos de Operación:			\$
Gastos de Administración	\$		
Gastos de Ventas	\$		
Gastos Financieros	\$		
Utilidad de Operación			\$
Mas:			
Otros Productos			\$
Utilidad Neta antes de Impuestos			\$
<b>III. REFERENCIAS</b>			
Proveedores habituales:			Teléfono :
Referencias comerciales:			Teléfono :
Referencias personales:			Teléfono :
<b>Firma del Solicitante</b>	<b>Garantizó la exactitud de la información</b>		
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Resolución: Aprobado _____ Denegado _____ Firma del encargado de créditos y cobros: _____			

## **2. Modelo de evaluación del crédito**

Tomando como base el caso ilustrativo, se aplicará un modelo de evaluación de un crédito Ver Anexo No.4 "Modelo de solicitud de crédito".

### **Pasos para evaluar la solicitud de crédito:**

#### **Primer paso: Análisis de las Características del Negocio:**

Se debe confirmar vía telefónica las características que posee el negocio.

En caso de no poseer teléfono se verifica con el 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 base lo siguiente: si es persona jurídica se le hará el análisis en base al balance general y estado de resultado auditados y a la persona natural por medio de la constancia de ingresos y egresos.

### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

#### **Razones del Circulante (RC)**

$$RC = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \qquad RC = \frac{\$928,553.83}{\$354,369.67} = \$2.62$$

Indica que por cada \$1 de obligación a corto plazo la empresa posee \$2.62 en activo circulante de disponibilidad inmediata.

**Prueba del ácido (PDA)**

$$\text{PDA} = \frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad \text{PDA} = \frac{\$893,501.03}{\$354,369.67} = \$2.52$$

Indica que por cada \$1 de obligación inmediata a corto plazo, la compañía dispone de \$2.52 de disponibilidad para solventar el pasivo a corto plazo.

**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 a capital (R.D.C.)**

$$\text{RDC} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}} \quad \text{RDC} = \frac{\$416,298.76}{\$750,224.95} = \$0.55$$

Los acreedores proporcionan \$0.55 centavos de dólar de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas.

**Razón de deuda a activos totales (R.D.A.T.)**

$$\text{RDAT} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} \qquad \text{RDAT} = \frac{\$ 416,298.76}{\$1,166,523.71} = 35.69\%$$

El 35.69% representa el coeficiente de participación de los acreedores con respecto al activo total de las distribuidoras.

**ANALISIS DEL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES****Rotación de Inventarios**

$$\text{RI} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Inventarios}} \qquad \text{RI} = \frac{\$2,168,136.70}{\$ 35,052.80} = 61.85 \text{ Veces al año}$$

El número de veces que rota el inventario de mercadería es 62 veces, lo cual indica una lenta recuperación.

**Período promedio de cobranza**

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas por día}} \qquad \text{PPC} = \frac{\$ 635,411.37}{\$ 6,022.60} = 105.50 \text{ días}$$

El período promedio de cobranza de las cuentas por cobrar es de 106 días. Por lo que se califica como malo ya que las cuentas por cobrar poseen un alto grado de morosidad.

Esto demuestra una excesiva rotación de los activos, debido a que la mayor parte de las ventas son a crédito, lo cual son recuperadas lentamente.

#### **Rotación de los activos fijos**

$$\text{RAF} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}} \quad \text{RAF} = \frac{\$2,168,136.75}{\$ 174,158.31} = 12.45 \text{ veces al año}$$

La eficiencia con la que la empresa ha venido administrando los activos fijos en la generación de las ventas es de 12 veces.

#### **Rotación de los activos totales**

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \quad \text{RAT} = \frac{\$2,168,136.75}{\$1,166,523.71} = 1.86 \text{ veces al año}$$

Indica la eficiencia 1.86 veces con lo que la empresa puede emplear sus activos en la generación de ventas.

#### **ANALISIS DE RENTABILIDAD**

##### **Margen de Utilidad sobre Ventas**

$$\text{MUV} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} \quad \text{MUV} = \frac{\$ 85,435.95}{\$2,168,136.75} = 0.11$$

Este mide el porcentaje de cada \$1 o unidad monetaria de las ventas que quedan después de todos los gastos, incluyendo impuestos, cuando han sido deducidos. El \$0.11 refleja una buena posición de la empresa con respecto a sus ventas.

#### **Rendimiento sobre los activos totales**

$$\text{RSAT} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Activos Totales}} \quad \text{RSAT} = \frac{\$ 85,435.95}{\$1,166,523.71} = 7.32$$

Este resultado obtenido de \$7.32 significa que la empresa tiene una buena eficiencia administrativa para la obtención de sus utilidades con los activos que cuenta o tiene disponible.

#### **ANALISIS DE PLAZO DE PAGO A LOS PROVEEDORES**

Plazo medio de pago a los proveedores:

$$\text{PMP} = \frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COMPRAS}} \times 365 = \frac{\$ 353,773.18}{\$1,975,151.49} \times 365 = 65.38 \text{ días}$$

Indican el periodo medio de pago a los proveedores.

#### **Maquinaria o equipo que posee**

Posee maquinaria suficiente para manufacturar su producto.

**Referencias**

De acuerdo a los resultados obtenidos se verifica que tipo de cliente es, ya sea cliente tipo a, b, c, d o 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 distribuidoras de productos de panificación implementar el modelo de evaluación del crédito, antes ejemplificado; el cual 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. Modelo de carta de aceptación 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.

**MODELO DE CARTA DE ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO**

*San Salvador 25 de noviembre 2003*

*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,*

*Encargado de Créditos y Cobros*

En el caso anterior que se ejemplifica, 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.

**4. Modelo de carta de rechazo de crédito**

*San Salvador 25 de noviembre 2003*

*Panadería Zelaya SA de CV  
Sr. Carlos Roberto Zelaya  
Presente.*

*Estimado Sr. Zelaya*

*Por este medio le comunicamos que la solicitud número 05542 a nombre suyo por el momento ha sido denegada, ya que la empresa ha suspendido actualmente la concesión de los créditos, debido a que está favoreciendo las ventas estrictamente de contado.*

*Sin más por el momento, atentamente,*

*Encargado de Créditos y Cobros*

**F. PROCEDIMIENTOS PARA HACER EFECTIVA LA DOCUMENTACIÓN  
LEGAL PARA EL COBRO DE LOS MISMOS.**

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 implementar los siguientes procedimientos para hacer efectiva la documentación legal.

**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, y que posea los siguientes requisitos para asegurar la legalidad del comprobante:

- a) Nombre impreso en la factura
- b) Fecha y lugar de la emisión
- c) Plazo para su pago
- d) Lugar de cumplimiento de pago
- e) Firma del emisor
- f) Número de orden del comprobante
- g) Nombre y domicilio del comprador
- h) Característica principal y denominación de la mercadería vendida
- i) Precio unitario y precio total de la mercadería
- j) Fecha y número de días en que se efectuará el pago.
- k) 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 la 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 distribuidoras del sector en estudio realicen el siguiente procedimiento de gestión de cobros.

<b>DISTRIBUIDORA XYZ PROCEDIMIENTO DE GESTION DE COBROS DE “FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL / COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL / QUEDAN”</b>		
<b>Paso No.</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado (a) de gestión de cobros.	<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> En caso de no ser efectiva esta se hará la proposición de negociación. (Ver gestión de recuperación “Negociación con el cliente”).
3	Abogado	<input type="checkbox"/> Si no se establece negociación se trasladará la cuenta al departamento jurídico. <input type="checkbox"/> La acción a seguir será de carácter mercantil

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. (Ver Anexo No.5, No.6, No.7, No.8 "Modelo de facturación").

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. (Ver Anexo No.9 "Modelo de quedan").

## **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:

- a. Número y Serie
- b. Mención "CHEQUE" inserta en el texto
- c. Nombre y domicilio del banco contra el cual se libra

- d. 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
- e. Nombre de la persona a cuyo favor se libere o indicación de ser al portador.
- f. 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. El cheque 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".

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>		
<b>"CONSULTA DE CHEQUES POSTFECHADOS PARA RESERVA DE FONDOS AL VENCIMIENTO"</b>		
<b>Paso No.</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado de Cobros	<input type="checkbox"/> Al momento de la fecha de cobro se revisan las fechas de los cheques que pueden ser cobrados y se clasifican por banco
2		<input type="checkbox"/> Se realiza la consulta de cheques por teleconsultas a cada banco para reservar fondos digitando los siguientes datos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Numero de cuenta</li> <li>b) Numero de cheque</li> <li>c) Se especifica la denominación de la moneda</li> <li>d) Se digita el valor o monto del cheque</li> </ol>
3		<input type="checkbox"/> La operadora le reporta si el cheque consultado posee fondos
4		<input type="checkbox"/> 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 teleconsulta. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se realiza la remesa del cheque y se descarga en el libro de cheques post- fechados</li> <li>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:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La original para ser enviado al cliente que envió el cheque</li> </ol> </li> </ol> Las copias para: <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tesorería</li> <li>3. Créditos y cobros</li> </ol>
5		<input type="checkbox"/> Si el cheque no posee fondos, termina la operación de teleconsulta. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) El encargado de créditos y cobros, será el responsable de darle seguimiento al procedimiento de gestión "Cheques posfechados no cobrados a su vencimiento"</li> </ol>

Para agilizar el cobro de los cheques posfechados no cobrados a su vencimiento se propone al sector realizar el siguiente procedimiento.

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION "CHEQUES POSFECHADOS NO COBRADOS A SU VENCIMIENTO"</b>		
<b>Paso No.</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado (a) de gestión de cobros.	<input type="checkbox"/> Cuando el cheque no tiene fondos a su vencimiento se procederá a informarse al cliente de la insuficiencia de fondos ya sea vía telefónica, correo electrónico o visita personal.
2	Vendedor	<input type="checkbox"/> Se envía notificación por medio del vendedor o cobrador que a su vez devolverá cheque para su pago en efectivo quien entregará mediante liquidación al departamento de créditos y cobros.
3	Encargado (a) de gestión de cobros.	<input type="checkbox"/> De no ser cancelado el cheque, este no será devuelto al cliente y se procederá a lo siguiente:
4		<input type="checkbox"/> Se protesta el cheque: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dentro del límite territorial = un plazo no mayor de 15 días, en el banco emisor.</li> <li><input type="checkbox"/> Fuera del límite territorial = un plazo no mayor de 30 días, en el banco emisor.</li> <li><input type="checkbox"/> Si el protesto no se efectuaré en el tiempo estipulado, ya no se podrá protestar por lo que solo podrá ser cobrado mediante tramite judicial a través de un abogado.</li> </ul>
5		<input type="checkbox"/> Se advierte al cliente del protesto del cheque, por consiguiente de no ser cancelado se le comunica que se le cargarán a su cuenta los gastos procesales.
6		<input type="checkbox"/> Sí el cliente hace caso omiso de la advertencia y no expone ninguna solución, el cheque será remitido al abogado para su respectivo proceso judicial.
7	Abogado	<input type="checkbox"/> Procede a la recuperación extrajudicial si aun el cliente no atiende el llamado del abogado.
8		<input type="checkbox"/> A través de una constante comunicación con el abogado sobre el proceso de recuperación se requerirá un informe escrito de los resultados de su gestión dentro de un plazo de 30 días.
9	Encargado (a) de gestor de cobros	<input type="checkbox"/> Una vez recuperada la deuda se efectúa las destrezas correspondientes al cliente y se adjunta en el expediente del mismo el informe de la gestión realizada por el abogado.
10		<input type="checkbox"/> De no recuperar la deuda por motivos de muerte, incapacidad, emigración o reclusión del cliente la cual lo imposibilite totalmente la recuperación y pasado doce meses de no tener movimiento alguno reportará a la gerencia para que la cuenta sea autorizada como incobrable.

### 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.

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 titulo 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

Ver Anexo No.10 "Modelo de letra de cambio").

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.

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION “LETRA DE CAMBIO A SU VENCIMIENTO”</b>		
<b>Paso</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado de gestión de cobros.	<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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 o,
3	Vendedor	<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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.	<input type="checkbox"/> Se advierte al cliente que su cuenta será cobrada judicial o extrajudicialmente por medio de nuestro apoderado legal.
6		<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> Procede a la recuperación judicial, si el cliente no atiende el llamado del abogado, hará los trámites pertinentes cuyo efecto es penal.
8		<input type="checkbox"/> Si la LC a su vencimiento no es cobrada en un plazo máximo de 1 año, este perderá validez legal (siempre y cuando no exista un proceso judicial).

#### **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.

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

Ver Anexo No.11 "Modelo de pagaré"

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.

Se propone al sector implementar el siguiente procedimiento para hacer efectivo el cobro del pagaré.

<b>DISTRIBUIDORA XYZ PROCEDIMIENTO DE GESTION "PAGARÉ"</b>		
<b>Paso No.</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado (a) de gestión de cobros.	❑ Una vez vencido el pagaré, se procede al cobro total de la deuda.
2	Encargado (a) de gestión de cobros.	❑ En caso de negociar con el cliente el pago de la deuda por medio de garantía hipotecaria a favor de la compañía se dará por aceptado siempre y cuando sea mayor o igual.
3	Encargado (a) de gestión de cobros.	❑ En caso de no cancelar el pagaré a su vencimiento se trasladará al departamento jurídico.
4	Abogado	❑ Procede a la recuperación judicial, cuyo trámite tiene efecto penal.

## **G. MODELO DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA CARTERA CREDITICIA**

Para medir el riesgo que presenta la cartera crediticia se hace necesario utilizar algún método de evaluación; para el sector en estudio se propone implementar el método credimetrics, el cual es una herramienta postulada por JP MORGAN EN 1997, para medir el riesgo de una cartera. Este método no solo considera el evento de incumplimiento, si no también los cambios (aumentos o disminuciones) en la calidad crediticia del cliente ya sea un cliente a, b, c, d, e.

El procedimientos a seguir para evaluar los riesgos de la cartera crediticia, son los siguientes:

### **1° Evaluar la cartera crediticia en categorías de riesgo:**

Las empresas en estudio deberán definir los criterios a utilizar como por ejemplo el tiempo de antigüedad de la cuenta de los clientes, la forma de pago, problemas laborales, estabilidad económica, la documentación, las garantías, etc. para evaluar la cartera crediticia en categorías de riesgo.

En el caso práctico los criterios utilizados fueron los siguientes:

## CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

CLASIFICACIÓN CATEGORÍAS DE RIESGO	CRITERIOS
<p><b>A. CLIENTES EXCELENTES</b> En esta se clasificará los deudores que al momento de su evaluación no presenten dudas para la empresa acreedora de la recuperación total de sus créditos. En esta categoría deben ser asignados los deudores que cumplan oportunamente con sus obligaciones y no existan indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Atrasos hasta de 30 días</li> <li><input type="checkbox"/> Situación financiera satisfactoria</li> <li><input type="checkbox"/> Utilidades satisfactorias</li> <li><input type="checkbox"/> Información financiera completa y actualizada.</li> <li><input type="checkbox"/> Sin problemas laborales</li> </ul>
<p><b>B. CLIENTES MUY BUENOS</b> En esta se clasifican los deudores que hayan mostrado algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos o prórroga de los mismos, producto de situaciones negativas que puedan haber afectado temporalmente al deudor, pero que, aún así, genera un cuadro de cierta incertidumbre. Y los deudores que, aunque mantengan un adecuado cumplimiento de obligaciones su situación financiera ha experimentado algún deterioro que genera incertidumbre respecto a la posibilidad de mantener este comportamiento en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Atrasos de 30 días hasta 90 días</li> <li><input type="checkbox"/> Problemas ocasionales de liquidez</li> <li><input type="checkbox"/> Disminución del margen de utilidad</li> <li><input type="checkbox"/> Información financiera no actualizada</li> <li><input type="checkbox"/> Prórrogas de tiempo que en conjunto no exceden el plazo de 3 meses, siempre y cuando exista capacidad de pago.</li> <li><input type="checkbox"/> Problemas laborales</li> </ul>
<p><b>C. CLIENTES MOROSOS</b> En esta se clasifican los deudores con debilidades financieras, que se traducen en los excedentes generados por la empresa, para el pago de sus deudas, no son suficientes para un adecuado incumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo al calendario de pagos pactados originalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Atrasos de 90 días hasta 180 días</li> <li><input type="checkbox"/> Débil situación financiera</li> <li><input type="checkbox"/> Tendencias declinantes en las utilidades y ventas</li> <li><input type="checkbox"/> Excesivo endeudamiento</li> <li><input type="checkbox"/> Prórrogas que en conjunto no exceden el plazo de 6 meses, siempre y cuando no exista capacidad de pago.</li> <li><input type="checkbox"/> Morosidad periódica con sus proveedores.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración deficiente que repercute en su situación financiera</li> </ul>
<p><b>D. CLIENTES DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN</b> D. La recuperación de los créditos clasificados en esta categoría se considera dudosa ya que los deudores se encuentran en una difícil situación financiera, hasta el punto que los ingresos generados sólo les permiten cancelar los intereses (o parte de ellos) sin posibilidad de hacer pago de capital adeudados. El valor estimado de liquidación de las garantías constituidas, solo le permiten al acreedor recuperar parte de lo prestado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de 180 hasta 360 días.</li> <li><input type="checkbox"/> Incapacidad para cumplir totalmente con sus obligaciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Pérdidas experimentadas durante los dos últimos ejercicios.</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento desproporcionados de sus deudas.</li> <li><input type="checkbox"/> Distribución de utilidades o retiro de su capital, que limitan su capacidad de pago</li> <li><input type="checkbox"/> Morosidad crónica con sus proveedores.</li> <li><input type="checkbox"/> Suspensión del crédito de sus proveedores</li> <li><input type="checkbox"/> Incapacidad para administrar la empresa o cierre de las mismas.</li> </ul>
<p><b>E.. CLIENTES QUE PASARÁN A SER INCOBRABLES</b> En esta se clasifican los deudores que manifiestan una situación de insolvencia, siendo evidente que no hay una actividad generadora de fondos operacionales, capaz de hacer frente a sus compromisos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuotas vencidas de sus obligaciones, con atrasos de más de 360 días.</li> <li><input type="checkbox"/> Créditos en cobranzas judicial en escasas posibilidades de recuperación.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de documentación que impide la recuperación por la vía judicial.</li> <li><input type="checkbox"/> Desaparición del deudor</li> <li><input type="checkbox"/> Situación en estado de quiebra</li> </ul>

De acuerdo a los criterios anteriormente mencionados se evalúan en cual categoría de riesgo se encuentra ubicado el cliente. En el caso práctico los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CATEGORIAS DE RIESGO	CUENTAS POR COBRAR
A	\$50,013.42
B	\$194,760.28
C	\$104,147.49
D	\$50,099.39
E	\$63,885.24
<b>Total general</b>	<b>\$462,905.82</b>

Ver Anexo No.12, No.13, No.14, No.15 "Clasificación de la cartera crediticia por categorías de riesgo"

**2ª Por último, se debe medir el riesgo de crédito.**

Se calcula la media y la volatilidad de la cartera crediticia, como medida de riesgo, utilizando para ello las siguientes formulas:

$$\sigma = \sqrt{\sum P_1 \mu_1^2 - \mu_{TOTAL}^2} \quad \mu_{TOTAL} = \sum P_1 \mu_1$$

Donde:

$P_1$  = Probabilidad de tener calificación i,

$\mu$  = Valor de la cartera crediticia en el estado i.

$\mu_{TOTAL}$  = Media de la cartera.

Se debe evaluar la media de cada una de las categorías de riesgo ( $\mu_i$ ) de la siguiente forma:

- Se distribuye cada una de las categorías de riesgo en rangos de \$5,000.00 hasta completar el monto total de la deuda.  
En el caso ilustrativo cada categoría de riesgo fue distribuida en los diferentes rangos. (Ver Anexo No.16, No.17, No.18, No.19 "Distribución de rangos")
- Luego se debe definir la cantidad de clientes que se encuentran en cada rango.
- Además, se debe calcular la frecuencia, dividiendo la cantidad de clientes que se encuentran en cada rango entre el total general de la categoría de riesgo que se esté evaluando.
- Luego se calcula el promedio del rango, sumando el valor inicial y el valor final, dividiéndolo entre dos.
- Se obtiene la media de cada rango, multiplicando la frecuencia por el promedio.
- Sumando la media encontrada en cada rango se obtiene la media total de la categoría de riesgo que se esté evaluando. (Ver Anexo No.21 "Evaluación del riesgo de cartera")
- Luego de tener la media de cada una de las categorías de riesgo se debe calcular la media total ( $\mu_{TOTAL}$ ) de la cartera crediticia, lo cual se obtiene de la siguiente manera:

- En base al número total de cliente que tiene cada una de las categorías de riesgo se calcula la probabilidad ( $P_i$ ), dividiendo el número de clientes entre el total.
- La media total ( $\mu_{TOTAL_i}$ ) de cada categoría de riesgo será igual a la probabilidad ( $P_i$ ) por media de cada categoría de riesgo ( $\mu_i$ ).
- La media total ( $\mu_{TOTAL}$ ) de la cartera crediticia es igual a la sumatoria de la media de cada categoría de riesgo ( $\mu_{TOTAL_i}$ ).
- La sumatoria de la media total se debe elevar al cuadrado, o sea  $\mu_{TOTAL}^2$ .
- Se debe elevar la media de cada categoría de riesgo al cuadrado ( $\mu_i$ )<sup>2</sup>.
- La probabilidad ( $P_i$ ), es tomada del mayor porcentaje encontrado en la frecuencia de la distribución de rangos de cada categoría de riesgo. (Ver anexos 20).
- Se multiplica la probabilidad ( $P_i$ ) por la media elevada al cuadrado ( $\mu_i$ )<sup>2</sup>, luego se procede a la suma total lo que es igual a  $\sum P_i \mu_i^2$ .

En el caso ilustrativo los resultados fueron los siguientes:

CARTERA CREDITICIA	NUMERO TOTAL DE CLIENTES DE CADA CATEGORIA DE RIESGO	Pi	$\mu_i$	$\mu_{total} = \sum P_i \mu_i$	$\mu_i^2$	Pi	Pi x $\mu_i^2$
A	26	0.20	\$3,700.04	\$740.01	\$13,690,296.00	0.92	\$12,595,072.32
B	41	0.32	\$5,675.11	\$1,816.04	\$32,206,873.51	0.78	\$25,121,361.34
C	14	0.11	\$8,075.14	\$888.27	\$65,207,886.02	0.71	\$46,297,599.07
D	8	0.06	\$7,075.07	\$424.50	\$50,056,615.50	0.88	\$44,049,821.64
E	39	0.30	\$3,000.05	\$900.02	\$9,000,300.00	0.90	\$8,100,270.00
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>1.00</b>		<b>\$4,768.83</b>			<b>\$136,164,124.37</b>

Según información antes mencionada se procede a aplicar la fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\sum P_i \mu_i^2 - \mu_{TOTAL}^2}$$

$$\mu_{TOTAL} = \sum P_i \mu_i$$

Donde:

$$\mu_{TOTAL} = \$ 4,768.83$$

$$\sigma = \sqrt{\$136,164,124.37 - \$22,741,718.59}$$

$$\mu_{TOTAL}^2 = \$22,741,718.59$$

$$\sigma = \sqrt{\$113,422,405.79}$$

$$\sum P_i \mu_i^2 = \$136,164,124.37$$

$$\sigma = \$10,650.00 \text{ monto estimado de riesgo}$$

que presentan las cuantas por cobrar.

$$\sigma = 2.3\% \text{ probabilidad que se tiene en las cuentas por cobrar.}$$

Lo que significa que del 100% de las cuentas por cobrar (\$462,905.82), el 2.3% (\$10,650.00) no se podrá recuperar, solamente el 97.7% (\$452,255.82) será recuperable totalmente.

Se propone hacer un análisis comparativo del riesgo, de la siguiente manera:

CUENTAS POR COBRAR	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
% RIESGO	2.3%			
TOTAL DE RIESGO	\$10,650.00			

\* Para los años siguientes se deberá hacer el mismo proceso de evaluación.

Los resultados de este método ayudaran al encargado de créditos y cobros a:

- ⇒ Identificar los clientes que se encuentran dentro de cada categoría de riesgo.
- ⇒ De acuerdo a cada categoría de riesgo implementar estrategias de recuperación para mejorar la calidad crediticia de los clientes.
- ⇒ Tomar medidas de acción para disminuir el % de riesgo de las cuentas por cobrar.
- ⇒ Medir la eficiencia de las políticas y estrategias utilizadas para la recuperación en base al porcentaje de riesgo que se tenga en las cuentas por cobrar.

## **H. APOYO AL CREDITO**

El área de créditos y cobros requiere contar con un encargado (a) de realizar o desempeñar la función de administrar de forma eficiente la cartera de clientes, para ello se propone el siguiente perfil, en el cual se detallan los requisitos mínimos que debe tener esta persona.

DISTRIBUIDORA XYZ	
PERFIL DEL PUESTO "ADMINISTRADOR DE LOS DE CRÉDITOS Y COBROS"	
<b>EDAD</b>	De 21 años a 30 años de edad
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables</li> <li>• Aspectos legales</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Manejo Microsoft Office XP (Word, Excel, Power Point)</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Análisis y síntesis</li> </ul>
<b>DESTREZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aritmética</li> <li>• Digital</li> <li>• Aptitud analítica</li> <li>• Facilidad numérica</li> </ul>
<b>CUALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honradez</li> <li>• Persuasiva y persistencia</li> <li>• Seriedad en el trabajo</li> <li>• Buenas relaciones personales</li> </ul>
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad emocional</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Trabajar en base a metas</li> <li>• Autocontrol de la reacción en momentos de crisis e incertidumbre</li> </ul>
<b>ESTUDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años de estudios universitarios como mínimo en las carreras de Licenciatura en administración de empresas, Licenciatura en contaduría pública o Licenciatura en ciencias jurídicas.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee 2 años como mínimo de experiencia en el manejo de créditos y cobros, recuperación de la mora.</li> </ul>

## I. POLÍTICAS DE COBRO

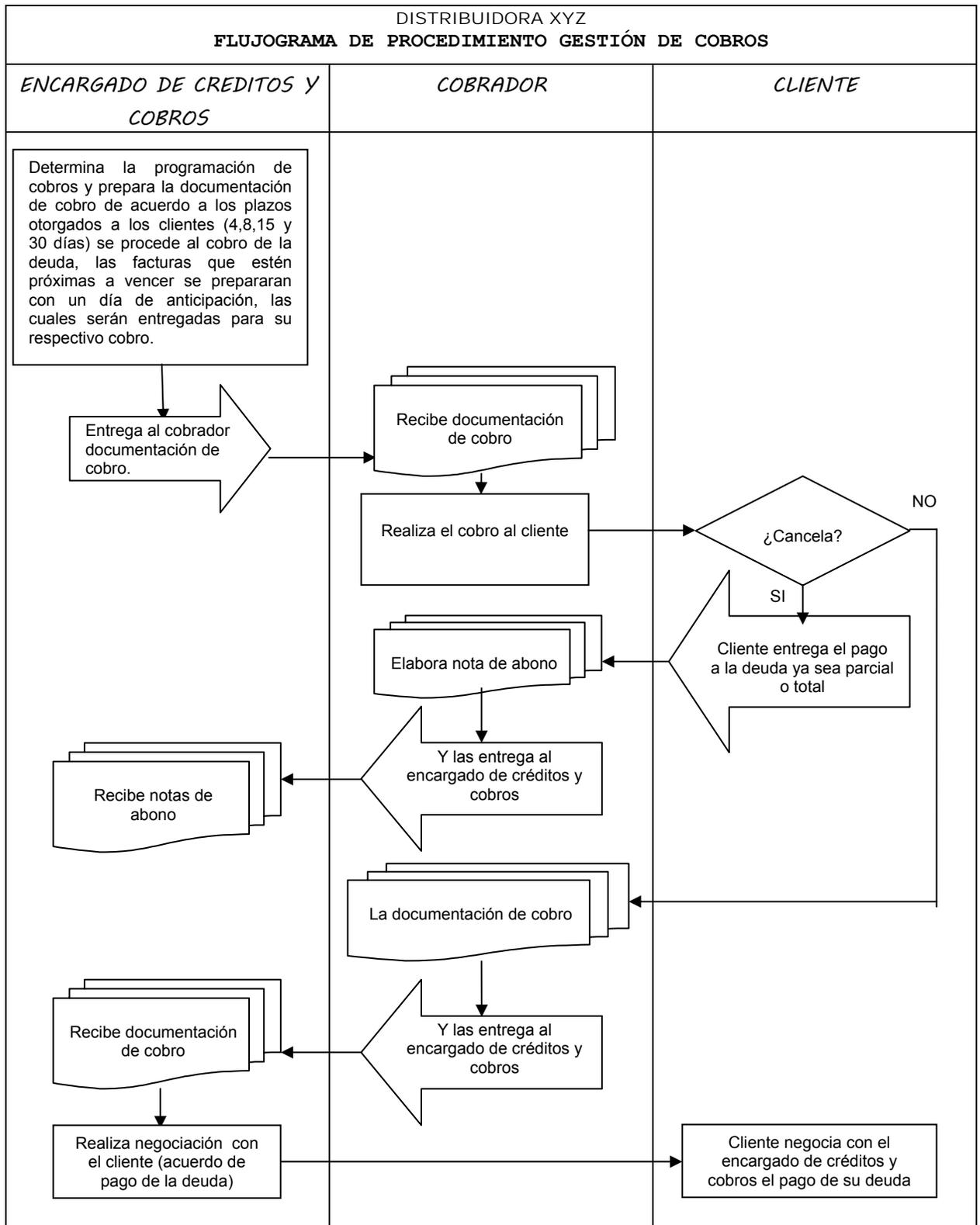
Se propone al sector en estudio tener por escrito las políticas de cobro y darlas a conocer a sus empleados, así también implementar las que a continuación se le presentan:

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, se le facturará a crédito el equivalente a la compra de contado y el efectivo se aplicará como abono a la cuenta.
2. Los clientes que tengan cuenta morosa y que estén en constante rotación se les aplicará, el 80% y 20%, el cual 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. Todos aquellos clientes que tengan cuenta a más de 60 días de antigüedad, se deberán establecer un plan de refinanciamiento en el cual primero debe cancelar parte de la deuda.
8. 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).
9. 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, hornos, batidoras, básculas, cilindros, fermentadora, vehículos, etc.)

## J. GESTIÓN DE COBRO

<b>DISTRIBUIDORA XYZ GESTIÓN DE COBRO</b>		
<b>Paso No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado (a) de efectuar los cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina a que clientes se le debe cobrar revisando los documentos De acuerdo a los plazos otorgados a los clientes (4, 8, 15 y 30 días) se procederá al cobro de la deuda. Las facturas que estén próximas a vencer se prepararán con un día de anticipación, las cuales serán entregadas al cobrador para su respectivo cobro.</li> </ul>
2	Encargado (a) de Efectuar los cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega al cobrador documentación de cobros.</li> </ul>
3	Cobrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe documentación de cobro.</li> </ul>
4	Cobrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el cobro al cliente.</li> </ul>
5	<p style="text-align: center;">Cliente</p> <p style="text-align: center;">Cobrador</p> <p style="text-align: center;">Encargado (a) de Efectuar los cobros</p> <p style="text-align: center;">Encargado (a) de Efectuar los cobros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente cancela, entrega el pago parcial o total al cobrador.</li> <li><input type="checkbox"/> Cobrador elabora nota de abono</li> <li><input type="checkbox"/> Entrega notas de abono al encargado de créditos y cobros.</li> <li><input type="checkbox"/> Encargado de créditos y cobros recibe nota de abono.</li> </ul>
6	<p style="text-align: center;">Cliente</p> <p style="text-align: center;">Cobrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente no cancela la documentación de cobro.</li> <li><input type="checkbox"/> Cobrador entrega documentación de cobro al encargado de créditos y cobros</li> </ul>
7	Encargado (a) de Efectuar los cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Encargado de créditos y cobros recibe documentación</li> </ul>
8	Encargado (a) de Efectuar los cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realiza negociación con el cliente.</li> </ul>
8	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cliente negocio con el encargado de créditos y cobros planes de pago.</li> </ul>



## K. 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:

CLASIFICACION DE CLIENTES	
TIPO	DESCRIPCION
1	<p>a) <i>"Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta".</i> Basta con mandarle una carta donde se le expongan las condiciones de pago para cobrar la cuenta pendiente.</p> <p>b) <i>"Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes".</i> <b>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.</b></p> <p>c) <i>"Cliente que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta"</i> 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) <i>"Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo"</i> Se manda una carta cobrándole su deuda.</p> <p>e) <i>"Clientes que se sobrepasan en sus compras".</i> Se alerta constantemente con una carta donde se les recuerda que deben pagar y se les mantiene con bajos limites crediticios.</p>
2	<i>"Clientes que temporalmente se atrasan por condiciones especiales en el negocio"</i> 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.
3	<p>a) <i>"Clientes que siempre se atrasan."</i> La sección de cobro debe adoptar políticas firmes estableciendo garantías adecuadas.</p> <p>b) <i>"Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan sus pagos porque piensan sacar provecho utilizando el dinero del acreedor en vez de su propio dinero".</i> Este grupo es uno de los problemas mas desagradables en los cobros. El acreedor debe tomar medidas firmes .</p>
4	<i>"Clientes que están al borde de la insolvencia o que ya son insolventes".</i> Se exige el pago con métodos drásticos y si se agotan los recursos normales de cobro se pasa a una acción legal.

<b>5</b>	<i>"Cliente que deliberadamente cometen fraude".</i> Se procede a la acción legal de cobro por un abogado y se pasan sus nombres a un registro de clientes no aceptables.
----------	--

Al ejecutar las estrategias de cobro el encargado de los créditos y cobros deberá tomar en cuenta las siguientes etapas a seguir en el cobro.

<b>Etapas</b>	<b>Días de Mora</b>	<b>Tipo de Acción</b>
RECORDATORIO	De 1 a 5 días	Llamada telefónica: Recordatorio
	Día 6	Visita del cobrador: para cobrar en efectivo
	Día 12	1º carta de cobro
INSISTENCIA	Día 15	Llamada telefónica: sobre la 1º carta enviada, si no responde en 2 días
	Día 20	2º 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

### **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

## **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. 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

#### MODELO DE CARTA DE COBRANZA

*San Salvador, 25 de noviembre de 2003*

*Carlos Salazar  
Presente*

*Estimado Señor:*

*Por medio de ésta nos dirigimos a usted para informarle que su cuenta refleja un adeudo de \$            desde el día            de            del año            , la cual refleja un atraso de y hasta la fecha tiene intereses de            por lo que esperamos que darle el seguimiento de información le sirva a usted para que conozca los procedimientos a seguir.*

*Si para el día            de            del presente año no recibimos su pago por la cantidad arriba anotada, nos veremos en la necesidad de pasar su cuenta al departamento jurídico.*

*Atentamente,*

*Jefe de Créditos y Cobros*

#### 4. Histórico de cuenta

Se propone al sector en estudio el envío del histórico de cuenta a sus clientes, detallando los cargos y abonos que se han efectuado en un período determinado.

<b>MODELO DEL HISTÓRICO DE CUENTA</b>						
<b>DEL 15 DE JUNIO AL 2 DE JULIO 2003</b>						
<b>NOMBRE: Roxana Alejandra Cárcamo</b>			<b>Código cliente: 068 Código vend-W253</b>			
<b>FECHA</b>	<b>CCF. / FACT.</b>	<b>CARGO</b>	<b>ABONO</b>	<b>SALDO</b>	<b>S. ACUMULADO</b>	<b>EDAD FACT.</b>
15-Jun-02	59193	\$221.71			\$221.71	
3-Jul-02	59193		\$221.71		\$0.00	
23-Oct-02	67906	\$177.44			\$177.44	
30-Oct-02	67906		\$177.44		\$0.00	
04-Dic-02	70386	\$179.20			\$179.20	
11-Dic-02	70386		\$179.20		\$0.00	
07-May-03	81093	\$201.20			\$201.20	
29-May-03	81093		\$201.20		\$0.00	
18-Jun-03	<b>85064</b>	\$145.37		\$145.37	\$145.37	28
02-Jul-03	<b>86361</b>	\$126.29		\$126.29	\$271.66	14
	<b>SUMAS</b>	<b>\$3,737.23</b>	<b>\$3,465.57</b>	<b>\$271.66</b>		
		<b>SALDO TOTAL</b>			<b>\$271.66</b>	

Jefe de Créditos y Cobros

#### 5. Estados de cuenta

Se propone el siguiente Modelo de Estado de cuenta, el cual les servirá al sector para hacerle presión de cobro a los clientes.

**MODELO DE ESTADO DE CUENTA**

<p><b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>          Boulevard Venezuela          Tel.: 243-4318, 243-452          Fax: 243-4351</p>				
ESTADO DE CUENTA AL 19 DE SEPTIEMBRE 2003				
Nombre: <b>Juan Pablo Pereira</b> Código cliente:7 Código vend. L104				
<b>FECHA</b>	<b>CCF. / FACT.</b>	<b>SALDO FACT.</b>	<b>S. ACUMULADO</b>	<b>EDAD FACT.</b>
24-Mar-03	77969	\$160.23	\$160.23	56
05-May-03	81066	\$206.99	\$367.22	14
08-May-03	81509	\$180.29	\$547.51	11
12-May-03	81539	\$149.73	\$697.24	7
15-May-03	81979	\$224.83	\$922.07	4
19-May-03	82251	\$140.12	\$1,062.19	0
<b>SALDO</b>		<b>\$1,062.19</b>		
La antigüedad que tiene su cuenta sobrepasa el límite otorgado, por lo que esperamos ponerse al día.				
Jefe de Créditos y Cobros				
Cualquier diferencia encontrada, favor comunicarse con la encargada de créditos y cobros.				



**L. RECUPERACIÓN DE LA MORA**

Una vez agotada la estrategia de cobro, se propone al sector implementar medidas más agresivas para el cobro.

**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 clientes, proveedores que le suministran mercadería, por las

referencias crediticias, anuncio en el periódico de mayor circulación en el país, que contenga "Se convoca al señor Juan Ernesto Pérez a presentarse en oficinas de Distribuidora XYZ a más tardar el 15 de mes, de lo contrario su cuenta pasara a las instancias judiciales".

## 2. Estados de cuenta aplicando intereses por mora

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b>							
Tel.: 243-4318, 243-452 y Fax: 243-4351							
<b>ESTADO DE CUENTA AL 22 DE JULIO DEL 2003</b>							
NOMBRE: José Paulino Torrez				Código cliente: 1013		Código vend: L2025	
FECHA	CCF. / FACT.	CARGO	ABONO	SALDO FACT.	S. ACUMULADO	DIAS	INTERES
6-May-03	32763	\$1,543.73		\$1,543.73	\$1,543.73	77	\$78.16
20-May-03	32776	\$6,734.98		\$6,734.98	\$8,278.71	63	\$278.99
28-May-03	33708	\$2,058.07		\$2,058.07	\$10,336.78	55	\$74.43
30-May-03	33716	\$926.15		\$926.15	\$11,262.93	53	\$32.28
3-Jun-03	33745	\$2,924.52		\$2,924.52	\$14,187.45	49	\$94.23
13-Jun-03	34174	\$1,067.41		\$1,067.41	\$15,254.86	39	\$27.37
14-Jun-03	34188	\$908.58		\$908.58	\$16,163.44	38	\$22.70
16-Jun-03	34190	\$3,668.09		\$3,668.09	\$19,831.53	36	\$86.83
17-Jun-03	34107	\$189.68		\$189.68	\$20,021.21	35	\$4.37
23-Jun-03	34296	\$902.84		\$902.84	\$20,924.05	29	\$17.22
24-Jun-03	34551	\$3,634.19		\$3,634.19	\$24,558.24	28	\$66.91
1-Jul-03	34121	\$115.20		\$115.20	\$24,673.44	21	\$1.59
1-Jul-03	34123	\$1,994.26		\$1,994.26	\$26,667.70	21	\$27.54
	<b>SUMAS</b>	<b>\$26,667.70</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$26,667.70</b>			<b>\$812.60</b>
		<b>SALDO TOTAL</b>		<b>\$27,480.30</b>			

Jefe de Créditos y Cobros

**Cálculo de intereses:** Interés = (Saldo de la factura x 0.24)/365 x los días de factura.

La tasa de intereses será a criterio de los propietarios.

**3. Modelo de cartas de preaviso de entrega del crédito al departamento jurídico.**

Se le propone al sector utilizar el siguiente modelo de carta para notificarle al cliente que su cuenta será pasada al departamento jurídico.

**MODELO DE CARTA DE PREAVISO DE ENTREGA AL DEPARTAMENTO JUDÍDICO**

*San Salvador 10 de Diciembre 2003*

*Sr.(a): Gustavo Santiago Manzur López  
Presente.*

*Estimado Sr. Manzur*

*Estimado Sr. 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 ver 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.*

*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,*

*Jefe de Créditos y Cobros*

#### 4. Gestión de recuperación de la mora

<b>DISTRIBUIDORA XYZ</b> <b>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RECUPERACIÓN "NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE"</b>		
<b>Paso</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
1	Encargado (a) de gestión de cobros.	<input type="checkbox"/> Plan de pagos para cubrir la deuda.
2		<input type="checkbox"/> En caso que la deuda sea cancelada de inmediato los pagos establecidos en plan de pagos.
3		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> En caso de negociar el pago de la deuda por medio de garantías hipotecarias o prendañas a favor de la compañía, se aceptara en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 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.</li> <li><input type="checkbox"/> Pago total de la deuda <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuando el valor de la garantía es equivalente a la deuda.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando el valor de la garantía es mayor que la deuda. Se le deberá devolver el excedente al cliente.</li> </ul> </li> </ul>
6		<input type="checkbox"/> Si no se tiene ningún acuerdo se trasladará la cuenta al jurídico.
7	Abogado	<input type="checkbox"/> Se encarga de los procesos jurídicos para su recuperación.

### 5. Cobro extrajudicial

Una vez agotada la gestión de cobros, el encargado de créditos y cobros procederá a trasladar la cartera de clientes morosos al departamento jurídico haciendo entrega formal de está al abogado.

Cada una de las carpetas de clientes morosos deberá contener la siguiente información y documentación:

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nombre completo</li> <li><input type="checkbox"/> Copia de DUI y NIT</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección exacta</li> <li><input type="checkbox"/> Número de teléfonos de casa y trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre y teléfono de por lo menos tres referencias personales o laborales.</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre y teléfono de por lo menos tres referencias familiares</li> <li><input type="checkbox"/> Saldo adeudado</li> <li><input type="checkbox"/> Título Valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nombre completo de la empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre completo del representante legal</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección exacta</li> <li><input type="checkbox"/> Teléfono de la empresa o sucursal</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre y teléfono de por lo menos tres referencias personales o comerciales</li> <li><input type="checkbox"/> Saldo adeudado</li> <li><input type="checkbox"/> Título Valor.</li> </ul>

Es requisito indispensable que se compare que el nombre del cliente esté completo, y que la firma que se presenta en el título valor sea la misma que aparece en el Documento único de Identidad Personal.

Una vez que las cuentas pasan al departamento jurídico el abogado procede a ejecutar la acción extrajudicial el cual consiste en agotar la última instancia administrada de cobro, en donde lo prioritario es el pago efectivo de la deuda, y si esto no fuera posible buscar una solución adecuada mediante arreglos o planes de pagos a corto plazo.

La acción extrajudicial se hará por medio de las siguientes estrategias de cobros:

- ❑ Intimidación por vía telefónica
- ❑ Intimidación por correspondencia (Puede enviarse a través del correo).
- ❑ Intimidación visita personal

A continuación se propone al sector implementar los siguientes modelos de cartas de cobro extrajudicial.

Si no se tiene resultado alguno, se procederá a entablar la demanda en los tribunales competentes, para luego proceder al embargo y a la sentencia.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Humberto Tomasino "El Juicio Ejecutivo en la Legislación Salvadoreña", Editorial Jurídica Salvadoreña, Segunda Edición.

**MODELO DE CARTA DE COBRO EXTRAJUDICIAL**

San salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Sr (a) : \_\_\_\_\_.  
Presente.

*Por este medio le hacemos de su conocimiento que al no haber dado respuesta a nuestras gestiones y haber mostrado falta de disposición de arreglos a la deuda con la Distribuidora XYZ, nuestro comité de créditos ha resuelto los siguientes puntos:*

1. *Se le concede un plazo de 48 horas para que nos cancele la totalidad de la deuda*
2. *Iniciar proceso judicial en contra de usted, en los tribunales competentes hasta lograr la recuperación de lo que nos adeuda*
3. *Reportar la mala experiencia que hemos tenido con usted, en el manejo de sus obligaciones con esta empresa, a los siguientes bancos de consulta crediticia:*  
- PROCREDITO  
- SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO NACIONAL
4. *Incluirlo en la lista de los clientes morosos y problemáticos que próximamente nuestro departamento legal publicará en los principales periódicos del país.*

Atentamente,

Departamento Legal

**MODELO DE CARTA DE ÚLTIMO AVISO DE COBRO**

**ÚLTIMO AVISO  
DE COBRO**

SEÑOR (a, ita, es) -----

*Por ultima vez le informamos que su cuenta para con nuestra empresa Distribuidora XYZ, tiene un saldo pendiente a la fecha de -----, así mismo le notificamos que tiene 48 horas para cancelar su deuda, de lo contrario se procederá a la publicación en los periódicos de mayor circulación y ejecutar las ordenes judiciales en contra de su persona.*

*Para cualquier consulta preséntese el Departamento Legal de Distribuidora XYZ, en la siguiente dirección, o llamar a los números telefónicos -----*

San Salvador, -----de-----de 200

Atentamente,

Departamento Jurídico

## **M. 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:

- ❑ Investigar el tipo de clientes que es.
- ❑ Analizar la cuantía del riesgo en base al monto solicitado.
- ❑ Investigar el tiempo de funcionamiento de la empresa.
- ❑ Investigar si el cliente posee garantías colaterales, a través de Bienes y Raíces y el Ministerio de Hacienda.
- ❑ Consultar los inmuebles como garantía que posea el cliente, a través de Bienes y Raíces.
- ❑ Verificar cuál es la actividad principal de la empresa solicitante (la venta de productos).
- ❑ Investigar las referencias crediticias a través del historia del cliente.

## **N. PROCESOS DE CONTROL DEL RIESGO**

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.

## **1. Proceso interno que se debe seguir para el seguimiento del riesgo**

Pasos a seguir:

- Identificar el consumo del cliente
- Acordar las condiciones de pago
- Clasificar el tipo de cliente:

Donde:

A = Considerados como clientes excelentes

B = Clientes muy buenos

C = Clientes morosos

D = Clientes de difícil recuperación

E = Clientes que pasaran a ser incobrables

## **2. Proceso de gestión de la señal de alerta al riesgo**

Pasos a seguir o medidas a optar cuando se produzca una señal de alerta del riesgo:

- Se debe analizar el motivo y alcance de la señal de alerta y identificar que esta ocasionado daño o proximidad de riesgo.
- También hay que evaluar si el crédito excede los límites permisibles.

**O. VENTAJAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO  
CREDITICIO**

- El sector en estudio podrá minimizar los riesgos a través de controles administrativos que le permitan detectar y erradicar los posibles problemas que se tendrían a futuro en la recuperación de los créditos.
- Las empresas del sector deberán contar con políticas, estrategias y procedimientos previos al otorgamiento de los créditos los cuales ayudarán a tomar la decisión de aceptar o denegar los créditos solicitados.
- Proporcionar al sector las características básicas legales que deben cumplir cada uno de los documentos que respaldarán la cuenta de los clientes, y asegurarse de que se llenen correctamente los documentos, permitiéndoles esto asegurar que dichas garantías no pierdan su validez legal.
- Las empresas en estudio podrán contar con una herramienta administrativa que permita evaluar los riesgos que presenta la cartera crediticia, y tomar medidas de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

- El sector podrá contar con políticas, estrategias y procedimientos a seguir para el cobro de las cuentas por cobrar.
  
- Contarán con instrumentos (solicitudes, cartas de cobros, etc.) que les guiarán al ejecutar las estrategias de cobro.

## **P. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1. Objetivo**

Proponer un modelo que sirva como instrumento base que contribuya a mejorar el manejo administrativo de las cuentas por cobrar, para que el empresario cuente con una alternativa para evaluar el riesgo crediticio.

### **2. Recursos necesarios para la implementación**

#### **Recursos humanos**

Se requerirá contratar un auxiliar que se encargue de proporcionarle apoyo o soporte a la persona encargada de créditos y cobros, y además contratar los servicios de un abogado, el cual será el apoderado de la empresa y cobrará honorarios solamente cuando tenga que representarla..

### 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.

### Mobiliario y Equipo

Se requerirá la adquisición de computadoras, programas de cobranza los cuales puedan implementarse y faciliten el cobro.

### Recursos Financieros

Para implementar el modelo de administración del riesgo crediticio las empresas en estudio necesitan contar con los siguientes recursos financieros.

RECURSOS	PRECIO UNITARIO	GASTOS
Salarios:		\$ 400.00
1. Encargado de créditos y cobros	\$ 228.57	
1. Cobrador	\$ 171.43	
Compra de computadora Compaq con procesador Intel, memoria de 128 MB, disco duro 40 GB, con quemador de CD's y con Impresor EPSON C43		\$ 850.86
Telefax		\$ 129.00
Servicio de Internet con cuota fija de línea fija		\$ 20.00
Silla de oficina		\$ 45.00
Escritorio		\$ 57.14
Papelería de oficina y útiles		\$ 20.00
Programa software para el cobro		\$ 2,000.00
Capacitación a los empleados a través de los seminarios impartidos por:		\$ 150.00
<input type="checkbox"/> FUSADES		
<input type="checkbox"/> LA COMPAÑÍA POMA		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,022.00</b>

### 3. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el programa de actividades en el cual se propone el modelo de administración del riesgo crediticio en el que señala un período determinado de tiempo, como los recursos financieros, técnicos, para echarlo en marcha.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDAD / TIEMPO	MES			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
1	Presentación al propietario				
2	Capacitación a los empleados				
3	Evaluación de la capacitación				
4	Presentación de los resultados al propietario				
5	Seguimiento				

\* Para el caso práctico

**BIBLIOGRAFÍA****A. LIBROS**

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, El proceso administrativo,  
Herrero Hermanos Sucesores, S.A., Editores, México:  
9º Edición, Julio de 1974.

GARCIA, Ramón, Pelayo y Gross, Diccionario Larousse de la  
Lengua Española, Ediciones Larousse, Buenos Aires,  
Argentina, 1980.

GEORGE FERRY, Richard D. Irwin, Principles of Management,  
Homewood. III, 1956.

J. GITMAN, Lawrence, Administración Financiera Básica. México:  
Editorial Harla, S.A. de C.V., 1º Edición 1990.

JAIME TÓMAS y J. Emilio Batlle, Cómo Prevenir la Morosidad,  
Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002.

LARIS CASILLAS, Francisco Javier, **Administración Integral**,  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA),  
9° Edición, México, 1998.

LARA HARO, Alfonso de, **Medición y Control de Riesgos Financieros**,  
Editorial Limusa, SA. DE CV., Grupo Noriega Editores,  
Balderas 95, 2° Edición, México, D.F.

SALMERON, Humberto, **El Juicio Ejecutivo en la Legislación**  
**Salvadoreña**, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2° Edición, El  
Salvador.

SANTANDREU, Eliseo **Gestión de Créditos, Cobros e Impagados.**  
Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1° Edición,  
1994.

VILARIÑO SANZ, Ángel, **Turbulencias Financieras y Riesgos de**  
**Mercado**, Financial Times, Prentice Hall, Editores, México:  
1° Edición 2000.

**B. TESIS**

AMAYA GARCIA, Juan Aníbal y Otros, Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero como Alternativa de Autosensibilidad para las Organizaciones no Gubernamentales, Universidad de El Salvador: Julio 2000

**C. LEYES**

CODIGO DE COMERCIO DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR. El Salvador:  
Editorial CENTRO GRAFICO S.A. DE C. V. 3º Edición 1982.

ANEXOS

## ANEXO N°1

Existen en El Salvador 67 empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación de las cuales 27 de estas se encuentran ubicadas en el Departamento de San Salvador, las cuales se mencionan a continuación:

No.	DISTRIBUIDORAS
1	Jose Angel Custodio
2	Balmore Cerrato
3	AZPM - Despensa – Panificadores de la Zona Norte, SA de CV
4	Carlos Mauricio Ramirez –TIENDA RAMIREZ
5	Rolando Rivera Lozano
6	Alfredo Armando Villatoro Velasquez
7	Marvin Isabel Alvarado
8	Santos Amadeo Alfaro Martínez – DISTRIBUIDORA ALFARO
9	Natividad Cerón
10	Julio López
11	Rodolfo Rivera
12	Erick Ramirez
13	Felix Ramirez
14	Alvarez SA de CV
15	DISTRIBUIDORA AMERICO MONTANO
16	Edgar Antonio Serrano – DISTRIBUIDORA EL DIAMANTE
17	Gloria Elizabeth Garcia de Cheguen / Osmin Cheguen
18	Martha Cheguen – DISTRIBUIDORA LA FE
19	DISTRIBUIDORA RUANO
20	DISTRIBUIDORA STEFANY – Norma Isabel Claros
21	DISTHARSA – MARENCO
22	DISTRIBUIDORA GÓMEZ
23	DISTRIBUIDORA MOLINA
24	DISTRIBUIDORA DINFA
25	Magno González Vásquez – DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA
26	Agustín Hernández
27	Nelson Perez – TIENDA BLESSING

Fuente: Agenda del Panificador 2001-2002 Molinos de El Salvador - MOLSA

**ANEXO N°2**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS GERENTES O PROPIETARIOS  
DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS PARA LA PANIFICACION**

Nosotros estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas por este medio solicitamos a usted su valiosa colaboración para llenar la encuesta que tiene como objetivo conocer algunos aspectos relevantes en el manejo de los riesgos crediticios. La información recolectada será con fines estrictamente académicos, de antemano gracias.

**I. DATOS GENERALES**

Nombre de la Empresa

---

Tiempo de funcionamiento de la empresa

---

Cargo que desempeña

---

**II. DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Concede la empresa créditos?

Sí  No

Si su respuesta es negativa, gracias por su colaboración de lo contrario mencione el número de clientes que constituyen su cartera crediticia. No. \_\_\_\_\_

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

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa podría mencionar algunas de ellas

---

---

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

Referencias crediticias  Garantías  Monto   
Referencias personales  Capacidad de pago  Plazo   
Historial del cliente  Tiempo de la empresa  Estados financieros   
Otros

Mencione: \_\_\_\_\_

4. ¿Tipo de documentos que posee la empresa como respaldo de la deuda?

- Pagarés  - Quedan  - Letra de cambio   
- Hipotecas  - Factura  - Cheque posfechado   
- Otros  - Recibo  - Ninguna

Mencione \_\_\_\_\_

5. ¿Especifique como están distribuidas en número y monto las cuentas por cobrar de acuerdo a los siguientes rangos?

	<u>No.</u>	<u>Monto</u>
De 0 a 30 días	<input type="text"/>	<input type="text" value="\$"/>
De 31 a 90 días	<input type="text"/>	<input type="text" value="\$"/>
De 91 a 180 días	<input type="text"/>	<input type="text" value="\$"/>
De 181 a 360 días	<input type="text"/>	<input type="text" value="\$"/>
Más de 361 días	<input type="text"/>	<input type="text" value="\$"/>

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

Si  No  si su respuesta es si, conteste las siguientes preguntas, sí es no pase a la pregunta número 14.

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

- De 1 a 2 personas  - De 5 a 6 personas   
- De 3 a 4 personas  - Más de 7 personas

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

- De 1° a 6° Grado  - De 1° a 3° año de bachillerato   
- De 7° a 9° Grado  - Estudios universitarios a cualquier nivel

9. ¿Que tipo de capacitaciones se le brinda al personal para el manejo de la cartera crediticia?

- Computacional  - Asesorías de recuperación de cartera   
- Asesorías de atención al cliente  - Asesorías del manejo de la cartera crediticia   
- Asesorías de documentación  - Asesorías de aspectos judiciales   
- Otros  - Ninguna
- 

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

- Que los clientes no cumplan con el acuerdo establecido .....   
- Que no se cuenten con ningún documento legal para hacer efectivo el crédito concedido.   
- Que los documentos que se tienen como respaldo de la deuda no se puedan hacer efectiva por falta de requisitos .....   
- Que las garantías que se poseen no tengan validez (Falsificación de documentos)   
- Insuficiencia de fondos .....   
- Alto grado de morosidad .....   
- Cuentas incobrables .....   
- Ninguno .....   
- Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Posee la empresa políticas de riesgos crediticio?

- Sí  No

12. ¿Evalúan de alguna manera los tipos de riesgo que existen en el otorgamiento de los créditos, si su respuesta es afirmativa, mencione los criterios utilizados en la misma?.

---

13. ¿ Cuenta la empresa con límite de riesgo excedidos?

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa, mencione algunos.

---

---

14. ¿Aplica algún método para evaluar la cartera crediticia?

Sí  No

Si su respuesta es afirmativa mencione algunos.

---

---

15. ¿De que manera se recupera la cartera crediticia?

- Individualizada  - Cartera completa  - Ambas

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

- Suspensión del crédito
- Solicitar garantías colaterales o adicionales
- Envío de correo para aviso de cobro
- Visita personal
- Acción Judicial
- Otras, defina \_\_\_\_\_

---

17. ¿ Que estrategias de cobro tiene ?

- Carta de aviso de recordatorio de la deuda
- Llamada telefónica de cobros
- Envío de estados de cuenta
- Resumen del comportamiento de la cuenta del cliente
- Visita personal de cobro
- Aviso de traspaso de la cuenta por vía jurídica
- Otras, especifique \_\_\_\_\_

---

18. Como le afecta a la empresa la mora de los créditos?

- Disminución en su liquidez
  - Pérdida de clientes
  - Pérdida de sus proveedores
  - Lenta rotación de activos y las cuentas por cobrar
  - Disminución en el volumen de ventas
  - Refinanciación
  - Incremento en las cuentas incobrables
  - Incremento de los costos y gastos de operación
  - Otros, especifique \_\_\_\_\_
- 

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

- Planes a corto plazo
- Planes a largo plazo
- Planes a corto y largo plazo
- No posee planes de recuperación

20. ¿Contrata los servicios de una empresa externa para el cobro de las cuentas por cobrar?

Sí  No

Si su respuesta es si, defina cual o cuales empresa (s):

---

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

Sí  No

Por su colaboración gracias

### ANEXO N° 3

#### PREGUNTA N°1:

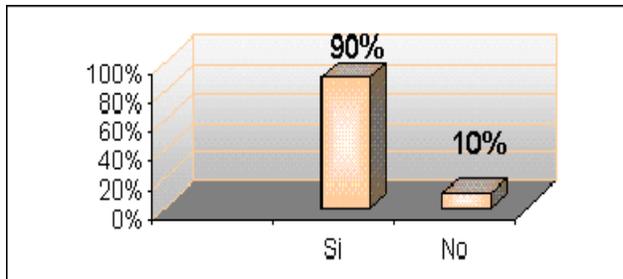
¿Concede la empresa créditos?

#### OBJETIVO:

Identificar el porcentaje de empresas que conceden crédito con el objeto de detectar el riesgo crediticio del sector.

#### CUADRO N°1:

CREDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	27	90%
No	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



#### COMENTARIO:

Las empresas dedicadas a la distribución de productos para la panificación el 90% concede crédito, ya sea para proporcionar un servicio a sus clientes, ganar ventas, incrementar sus utilidades, obtener una gama más extensa de clientes, vender a precios más altos, lograr lealtad de sus clientes, mantener una imagen positiva de la compañía o simplemente subsistir en dicho sector.

Por otra parte el 10% vende estrictamente de contado, siendo estas específicamente subdistribuidoras.

En general se puede determinar que el sector tiene un alto riesgo crediticio.

## PREGUNTA N°2:

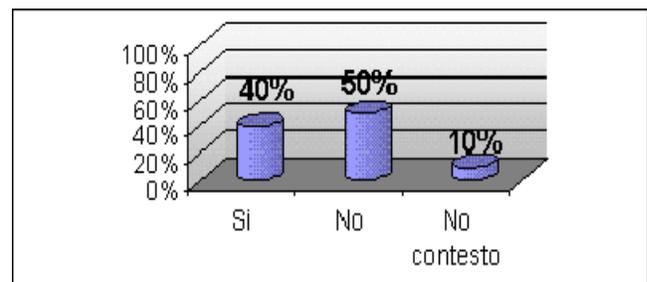
¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para otorgar créditos?

## OBJETIVO:

Conocer si las distribuidoras de productos para la panificación ubicadas en el departamento de San Salvador 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.

## CUADRO N°2:

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	40%
No	15	50%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



## COMENTARIO:

Del 100% de las distribuidoras y subdistribuidoras encuestadas, el 40% cuentan con normas y procedimientos para otorgar créditos, de las cuales se mencionan las siguientes:

- No conceder crédito a panaderías recién fundadas
- Efectuar ventas de contado durante por lo menos tres meses para ser sujeto de crédito.
- Tener buenas referencias crediticias y personales
- Llenar solicitud de crédito anexando fotocopia de DUI (Documento Único de Identidad Personal).
- Firmar letra de cambio, pagaré y/o factura
- Que el cliente posea un buen funcionamiento de su empresa
- En caso de tener crédito anterior con la compañía el cliente debe cancelar la cuenta pendiente para poder solicitar un nuevo crédito.

Por otra parte, el 50% no posee normas y procedimientos por escrito que le indiquen la guía de acción para aceptar o denegar los créditos solicitados. Y un 10% no contestó a esta pregunta, ya que únicamente venden de contado.

### PREGUNTA N°3:

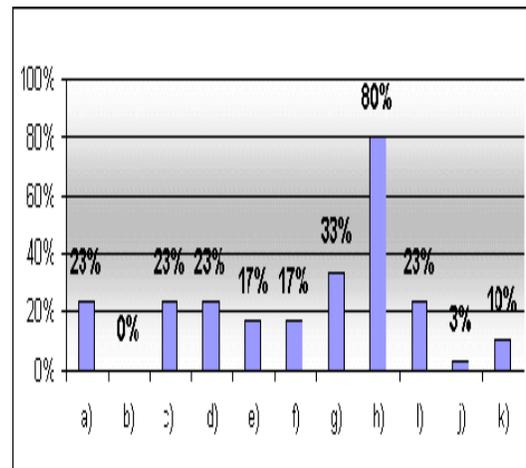
¿Qué criterios se utilizan para la concesión del crédito?

### OBJETIVO:

Identificar los criterios utilizados para la concesión del crédito para conocer si las distribuidoras y subdistribuidoras realizan un análisis previo del cliente al cual se le otorgará el crédito.

### CUADRO N°3:

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Capacidad de pago	7	23%
b) Estados Financieros	0	0%
c) Garantías	7	23%
d) Historial del cliente	7	23%
e) Monto	5	17%
f) Plazo	5	17%
g) Referencias crediticias	10	33%
h) Referencias personales	24	80%
l) Tiempo de la empresa	7	23%
j) Otros criterios	1	3%
k) No contestó	3	10%



### COMENTARIOS:

El 80% utilizan como criterio principal en la concesión del crédito las referencias personales 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, siguiéndole en un 33% las referencias crediticias, ya que con ellas se detecta los créditos anteriores que los clientes han tenido con otras instituciones, conociendo de esta manera su record crediticio, que les permita hacer un análisis previo del cliente. El 23% capacidad de pago, garantías, historial del cliente y el tiempo de funcionamiento de la empresa; y un 17% se basan en el monto y el plazo solicitado; mientras que un 3% se basa además en otros aspectos como lo son: poseer vivienda propia, ubicación geográfica, comentarios del mercado, experiencias pasadas malas y la actitud de la gente.

#### PREGUNTA N°4:

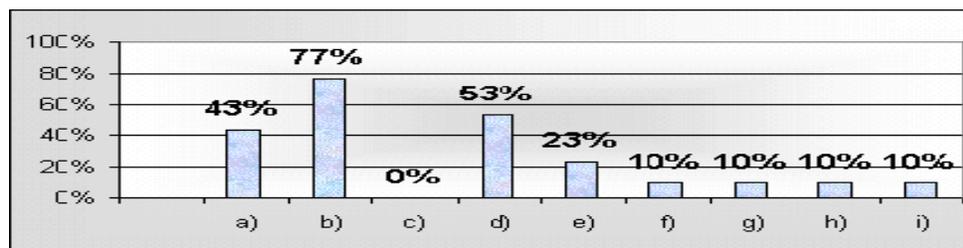
¿Tipo de documentos que posee la empresa como respaldo de sus cuentas por cobrar?

#### OBJETIVO:

Cuantificar el porcentaje de garantías o documentos que posee la empresa como respaldo legal de sus cuentas por cobrar para conocer el grado de riesgo que posee el sector en estudio.

#### CUADRO N°4:

DOCUMENTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Cheques posfechados	13	43%
b) Factura	23	77%
c) Hipotecas	0	0%
d) Letra de cambio	16	53%
e) Pagaré	7	23%
f) Quedan	3	10%
g) Recibo	3	10%
h) Ninguno	3	10%
i) No contestó	3	10%



#### COMENTARIO:

El respaldo de la documentación como garantía de las cuentas por cobrar que poseen las empresas encuestadas el 77% son facturas que amparan la deuda que tiene el cliente con la institución, así mismo; un 53% cuenta con letras de cambio, un 43% tiene cheques posfechados y el 23% pagarés. Un 10% tienen quedan y/o recibos. El 10% restante no posee ningún documento legal que ampare el adeudo, incrementado de esta manera las cuentas incobrables.

Hay que destacar que sí cuentan con documentos legales para hacer efectivas sus cuentas por cobrar.

**PREGUNTA N°5:**

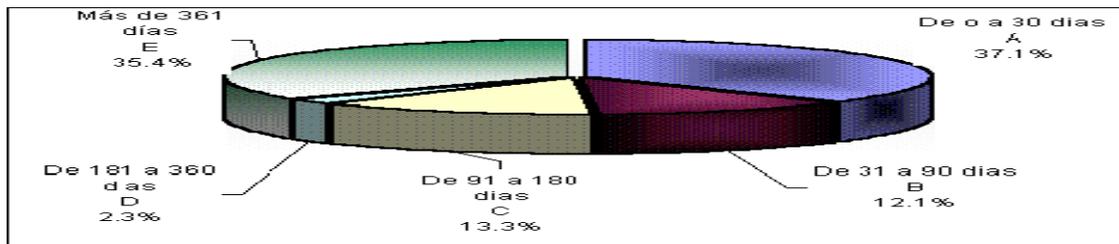
¿Especifique como están distribuidas en número y monto las cuentas por cobrar de acuerdo a los siguientes rangos?

**OBJETIVO:**

Cuantificar la distribución de las cuentas por cobrar en número y monto para conocer la antigüedad de saldos que poseen las distribuidoras de productos de panificación en el departamento de San Salvador que permita obtener el grado de riesgo que posee en sus cuentas el sector.

**CUADRO N°5:**

CATEGORIA	CUENTAS POR COBRAR	MONTO	%	% RIESGO
A	De 0 a 30 días	\$693,406.39	37.05%	49.12%
B	De 31 a 90 días	\$225,857.53	12.07%	
C	De 91 a 180 días	\$247,997.78	13.25%	
D	De 181 a 360 días	\$42,401.74	2.27%	
E	Más de 361 días	\$661,875.49	35.37%	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$1,871,538.93</b>	<b>100.00%</b>	100.00%

**COMENTARIO:**

Las cuentas por cobrar que se encuentran en la categoría A siendo el 37.1% de los créditos concedidos que tienen de 0 a 30 días de antigüedad, refleja indicios de que dichos adeudos puedan ser recuperados en su totalidad. En la Categoría B el 12.1% tienen de 31 a 90 días en su despacho, sin haber sido cobrados, lo cual es una señal de alerta que no debe pasarse por alto. Es preocupante que la mayor parte de créditos concedidos se encuentren distribuidos de 91 a más de 360 días de antigüedad (Clientes clasificados desde la Categoría C hasta la E), constituyendo más de la mitad de capital invertido (50.88%) que posee un alto grado de riesgo crediticio, lo que trae como consecuencia que las cuentas se conviertan en incobrables; que la empresa posea iliquidez o que las lleve a la quiebra.

**PREGUNTA N°6:**

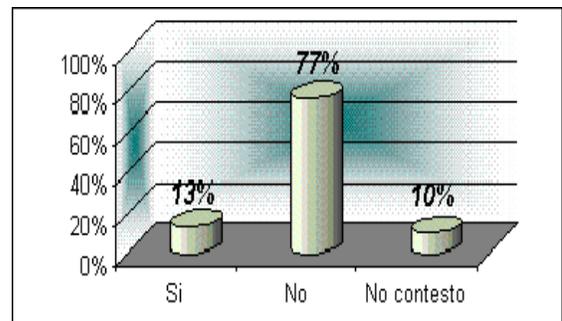
¿Cuenta la empresa con un departamento de créditos y cobros?

**OBJETIVO:**

Conocer si las empresas distribuidoras de productos para la panificación cuentan con un departamento de créditos y cobros.

**CUADRO N°6:**

DEPARTAMENTO. DE CREDITOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	13%
No	23	77%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**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 distribuidor de productos para la panificación el 77% 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.7), 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, generándose que las cuentas por cobrar no se hagan efectivas de una manera oportuna.

### **PREGUNTA N°7:**

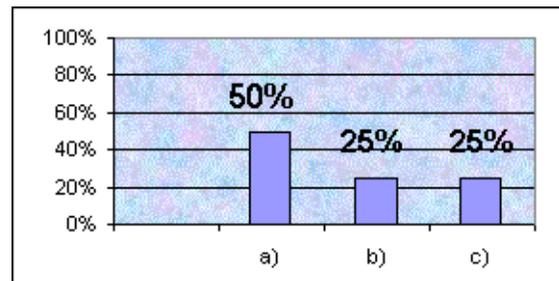
¿Cuántas personas trabajan dentro del departamento de créditos y cobros?

### **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.

### **CUADRO N°7:**

<b>PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) De 1 a 2 personas	2	50%
b) De 3 a 4 personas	1	25%
c) De 5 a 6 personas	1	25%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



### **COMENTARIOS:**

El sector en su mayoría no posee un departamento de créditos y cobros establecido en su organización, es por ello que es el encargado o propietario quien realiza la labor del manejo administrativo del otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar. Este dato es preocupante debido a que las distribuidoras de productos para la panificación poseen desde 500 hasta 2000 clientes por lo que, hace deficiente el manejo de la cartera crediticia debido a la sobrecarga de trabajo.

Hay que destacar que es importante conocer el número de empleados que laboran dentro de esta área, debido a que, de acuerdo a la gama de clientes que posee una empresa, así será los requerimiento de personal que se encargue de el manejo, control y seguimiento de los créditos concedidos.

De las empresas que poseen un departamento de créditos y cobros, un 50% cuenta con un personal de 1 a 2 personas, un 25% de 3 a 4 personas y el otro 25% de 5 a 6 personas.

**PREGUNTA N°8:**

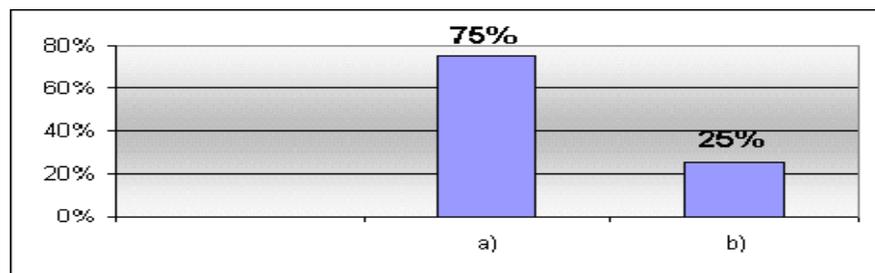
¿Que nivel de estudio posee el personal que trabaja en el área de créditos y cobros?

**OBJETIVO:**

Detectar el nivel de estudio que tiene el personal del departamento de créditos y cobros de las empresas que se dedican a la distribución de productos para la panificación.

**CUADRO N°8:**

ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) De 1° a 3° año de bachillerato	3	75%
b) Estudios universitarios a cualquier nivel	1	25%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIOS:**

El personal que se encarga del departamento de créditos y cobros debe poseer por lo menos algún grado de escolaridad, que son los requisitos mínimos requeridos para el manejo de las cuentas por cobrar.

Por lo que se puede observar que el 75% poseen estudios de 1° a 3° año de bachillerato y el 25% estudios universitarios a cualquier nivel.

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.

**PREGUNTA N°9:**

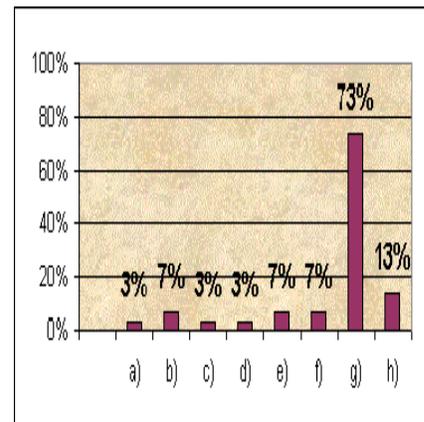
¿Que tipo de capacitaciones se le brinda al personal para el manejo de la cartera crediticia?

**OBJETIVO:**

Investigar en que medida el ofrecer capacitaciones en el manejo de la cartera crediticia contribuye al mejor desempeño las personas que realizan esta función.

**CUADRO N°9:**

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Asesoría de aspectos jurídicos	1	3%
b) Asesoría de atención al cliente	2	7%
c) Asesoría de documentación	1	3%
d) Asesoría de recuperación de cartera	1	3%
e) Asesoría del manejo de la cartera crediticia	2	7%
f) Computacional	2	7%
g) Ninguna	22	73%
h) No contestó	4	13%



**COMENTARIO:**

De las distribuidoras y subdistribuidoras encuestadas el 73% no brindan capacitación a su personal, limitándolos a adquirir un nuevo conocimiento que les permita hacer más ágil y efectiva su labor.

Por otra parte, el 7% les brindan capacitación ya sea asesoría de atención al cliente, manejo de la cartera crediticia y/o computacional.

Y un 3% los capacita con asesorías de aspectos jurídicos, documentación y/o recuperación de la cartera crediticia.

Las asesorías impartidas al personal encargado de créditos y cobros le dan bases sólida del conocimiento de todo lo referente al manejo de las cuentas por cobrar.

**PREGUNTA N°10:**

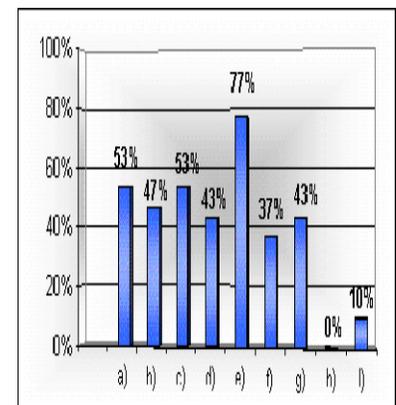
¿Los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa al otorgar crédito son:?

**OBJETIVO:**

Detectar los riesgos a los que se enfrentan las empresas Distribuidoras y Subdistribuidoras al otorgar crédito a los clientes actuales y potenciales.

**CUADRO N°10:**

RIESGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Alto grado de morosidad	16	53%
b) Cuentas incobrables	14	47%
c) Insuficiencia de fondos	16	53%
d) Que las garantías que se poseen no tengan validez (Falsificación de documentos)	13	43%
e) Que los clientes no cumplan con el acuerdo establecido	23	77%
f) Que los documentos que se tienen como respaldo de la deuda no se puedan hacer efectivos por falta de requisitos	11	37%
g) Que no se cuente con ningún documento legal para hacer efectivo el crédito concedido	13	43%
h) Ninguno	0	0%
i) No contestó	3	10%

**COMENTARIO:**

Se observa en el Cuadro No.10 que el principal problema al cual se han enfrentado es la pérdida de sus clientes que se ve reflejado en un 70%, una disminución en su liquidez en un 63%, siguiéndole la disminución en sus ventas en un 53%, lo cual ha traído consigo aumentar sus costos y gastos de operación para hacerle frente a esta situación, lo que se ve reflejado en un 43%, afectando así mismo esta situación en un incremento en el rubro de cuentas incobrables en un 33% y tener una lenta rotación de activos y las cuentas por cobrar en un 33%, generando la pérdida de sus proveedores en un 30%. El tener cuentas por cobrar que han pasado el límite de tiempo más de alguna ha necesitado refinanciamiento en un 7% para hacerle frente a sus obligaciones. Todo lo anterior puede traer consigo la quiebra, por lo que actualmente el sector en estudio cuenta con un alto grado de riesgo de caer en esta situación.

### PREGUNTA N°11:

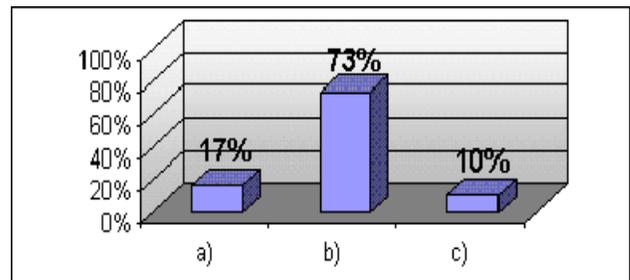
¿Posee la empresa políticas de riesgos crediticio?

### OBJETIVO:

Indagar sí la empresa cuenta con políticas de riesgo crediticio.

### CUADRO N°11:

POLITICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	17%
No	22	73%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



### COMENTARIOS:

En el cuadro N °11 el 17% de las empresas encuestadas mencionaron que cuentan con políticas de riesgo crediticio, teniendo una mayor ventaja en la forma de dirigir las cuentas por cobrar. Hay que destacar que las políticas que poseen han sido creadas a criterio del propietario o encargado según su experiencia.

Mientras que en un 73% carecen de estas políticas, estando en desventaja competitiva. Y un 10% se abstuvo de contestar esta pregunta.

Las políticas de riesgo crediticio le proporcionan 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.

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.

### **PREGUNTA N°12:**

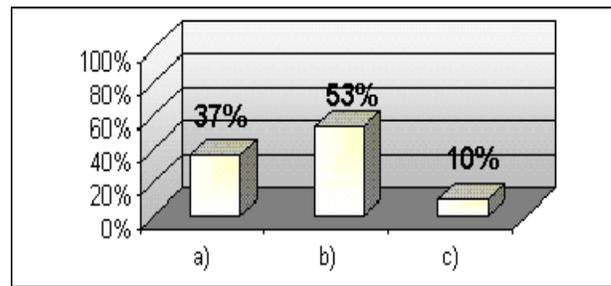
¿Evalúan de alguna manera los tipos de riesgo que existen en el otorgamiento de los créditos?. Si su respuesta es afirmativa, mencione los criterios utilizados en la misma.

### **OBJETIVO:**

Investigar si las empresas en estudio evalúan de alguna manera los tipos de riesgo que existen en el otorgamiento de los créditos y conocer los criterios utilizados en la misma.

### **CUADRO N°12:**

EVALUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	37%
No	16	53%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



### **COMENTARIO:**

El 53% no evalúan los tipos de riesgo a los cuales se ven enfrentados al otorgar los créditos. Lo que trae consigo el no prever con anticipación estos los posibles riesgos que se tendrían al otorgar nuevos créditos.

Por otra parte, un 37% si los evalúa a través de los siguientes criterios:

- ⇒ Reuniones periódicas, que buscan minimizar los riesgos crediticios que traen consigo los diferentes problemas a los cuales se enfrentan.
- ⇒ Se investiga la confiabilidad de la información con respecto a las referencias crediticias y personales proporcionadas por el cliente con el objeto de garantizar los créditos.
- ⇒ Se evalúa en base a la situación económica del cliente
- ⇒ Se evalúa por medio de las garantías que proporcione el cliente como respaldo de la deuda.
- ⇒ De acuerdo al comportamiento del cliente que ha tenido en su cuenta

**PREGUNTA N°13:**

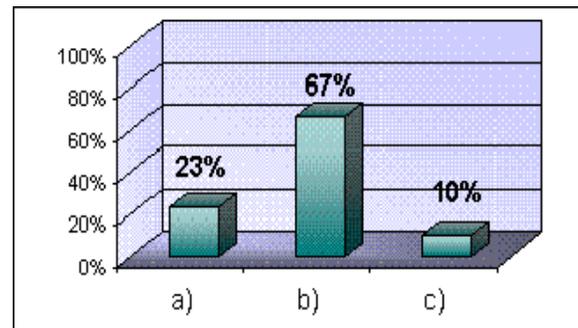
¿Cuenta la empresa con límite de riesgo excedidos?

**OBJETIVO:**

Indagar si la empresa cuenta con un límite establecido al otorgar crédito.

**CUADRO N°13:**

LIMETE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	23%
No	20	67%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:**

El establecer un límite del riesgo excedido en los créditos a los clientes ayuda a minimizar los riesgos crediticios. Según investigación realizada un 67% no tienen un límite de riesgo establecido, lo cual no permite controlar que los créditos otorgados no excederse este, haciendo que se tengan mayores probabilidades de pérdidas. Un 23% tienen un límite el cual de una pauta a los clientes de cuanto es lo máximo que les pueden dar de crédito según la capacidad de pago que estos tengan.

El sector en general considera que los límites de riesgo crediticio y los límites de crédito son iguales, este debido al desconocimiento que tiene sobre las mismas.

#### **PREGUNTA N°14:**

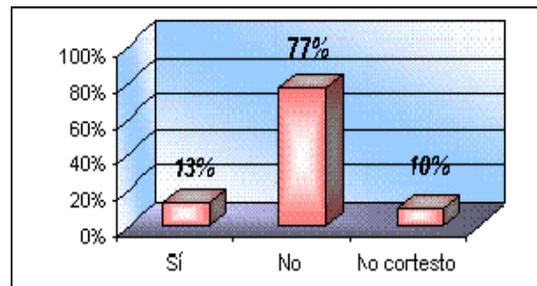
¿Aplica algún método para evaluar la cartera crediticia?

#### **OBJETIVO:**

Investigar el método que utilizan al evaluar la cartera crediticia.

#### **CUADRO N°14:**

METODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	13%
No	23	77%
No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



#### **COMENTARIO:**

Para evaluar los riesgos crediticios a los cuales se ven enfrentadas las distribuidoras y subdistribuidoras el 13% utilizan los siguientes métodos de evaluación de la cartera crediticia como lo son:

- ⇒ Análisis de vencimiento de factures
- ⇒ El 80% mantenerlo en el rango de 1 hasta 90 días, y el 20% se tenga menos probabilidades de irse a cuentas incobrables es decir a más de 90 días.

Por otro lado tenemos que le 77% no tienen un método establecido para evaluar la cartera de crédito y un 10% se abstuvo de contestar.

Lo anteriormente descrito demuestra que la mayoría de empresas dentro del sector no posee un método de evaluación de la cartera crediticia que les permita tomar decisiones al respecto de acuerdo a la situación actual que poseen.

**PREGUNTA N°15:**

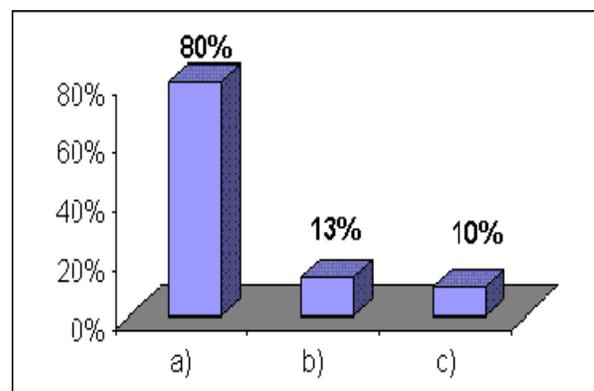
¿De que manera se recupera la cartera crediticia?

**OBJETIVO:**

Analizar la forma de recuperación de la cartera.

**CUADRO N°15:**

COBRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Individualizada	24	80%
b) Completa	4	13%
c) No contestó	3	10%



**COMENTARIOS:**

El 80% de las empresas distribuidoras y subdistribuidoras recuperan su cartera en forma individual, es decir, se le brinda al cliente un trato más directo y personalizado, acordando entre ambas partes la deuda que tiene con la empresa, con el objeto de establecer un plan de pagos.

Por otra parte, un 13% recupera la cartera crediticia de una forma completa, es decir, se maneja la cartera ya sea por rutas, zonas geográficas, por sucursales; o, cartera de clientes que posean un mismo comportamiento en el manejo de su deuda.

Por ultimo, un 10% no contestaron a esta pregunta.

Todo lo anterior, es con el propósito de darle un seguimiento al cobro de las cuentas por cobrar ya sea de manera individualizada o de manejo de cartera completa, en el cual se cobren las cuentas de manera oportuna, o se le de seguimiento al cobro de las deudas pendientes que están propensas a caer en mora.

### PREGUNTA N°16:

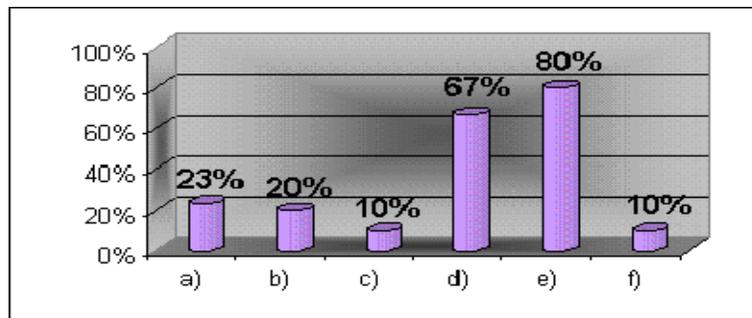
¿Qué medidas toman en el caso de créditos en mora?

### 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.

### CUADRO N°16:

MEDIDAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Acción Judicial	7	23%
b) Envío de correo para aviso de cobro	6	20%
c) Solicitar garantías colaterales o adicionales	3	10%
d) Suspensión del crédito	20	67%
e) Visita personal	24	80%
f) No contestó	3	10%



### COMENTARIO:

Dentro de las medidas tomadas en caso de mora de los créditos concedidos, tenemos que en su mayoría el 80% aplican la visita personal, por ser más directa y tener un contacto personal con el cliente, otra medida es la suspensión del crédito con un porcentaje de 67%. Así mismo, con un 23% se utiliza como ultima instancia la acción judicial, para hacer más al cliente en el pago de su deuda.

Por otra parte, un 20% lo hacen por medio de envíos de correo en el cual se le especifica al cliente la deuda pendiente que tiene con la empresa, recordándole el monto y plazo establecidos.

### PREGUNTA N°17:

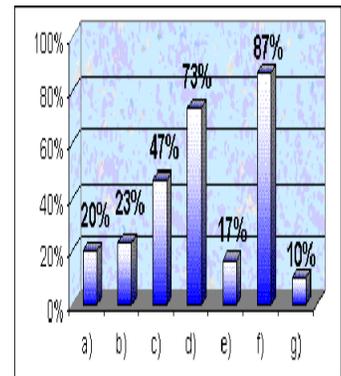
¿Que estrategias de cobro tiene?

### OBJETIVO:

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

### CUADRO N°17:

ESTRATEGIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Aviso de traspaso de la cuenta por vía jurídica	6	20%
b) Carta de aviso de recordatorio de la deuda	7	23%
c) Envío de estado de cuenta	14	47%
d) Llamada telefónica	22	73%
e) Resumen del comportamiento de la cuenta del cliente	5	17%
f) Visita personal de cobro	26	87%
g) No contestó	3	10%



### COMENTARIO:

Un 87% de las empresas encuestadas utilizan la visita personal de cobro por ser la estrategia de cobro más efectiva, debido a que a través de esta se ejerce una presión directa de cobro, para acordar la forma de pago y el tiempo en el cual se tenga que cancelar la cuenta. Para darle seguimiento al cobro es utilizado en un 73% la llamada telefónica, en la cual se le recuerda la deuda y el plan de pagos acordados. Así mismo, otra estrategia utilizada es el envío de estado de cuenta en un 47%, en el cual se le detalla al cliente la fecha de las facturas, el número de factura, el monto o saldo de las facturas, y el total general adeudado. En menor proporción en un 23% es el envío de carta de aviso de recordatorio de la deuda en el cual se hace del conocimiento al cliente de la deuda que tiene pendiente con la empresa. En un 20% 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. Por último, en un 17% utilizan el envío del resumen del comportamiento de la cuenta .

### PREGUNTA N°18:

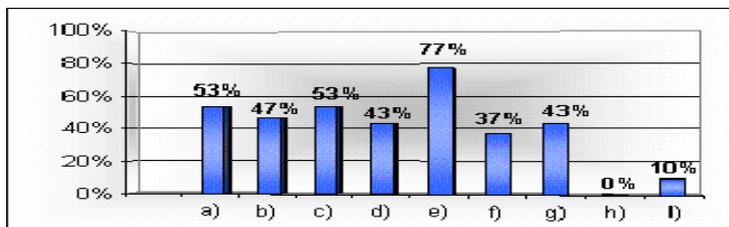
¿Como le afecta a la empresa la mora de los créditos?

### OBJETIVO:

Indagar en que proporción le afecta en su funcionamiento operativo la mora en sus cuentas por cobrar.

### CUADRO N°18:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Alto grado de morosidad	16	53%
b) Cuentas incobrables	14	47%
c) Insuficiencia de fondos	16	53%
d) Que las garantías que se poseen no tengan validez (Falsificación de documentos)	13	43%
e) Que los clientes no cumplan con el acuerdo establecido	23	77%
f) Que los documentos que se tienen como respaldo de la deuda no se puedan hacer efectivos por falta de requisitos	11	37%
g) Que no se cuente con ningún documento legal para hacer efectivo el crédito concedido	13	43%
h) No contestó	3	10%



### COMENTARIO:

El 77% de las distribuidoras y subdistribuidoras les ha perjudicado el incumplimiento en los acuerdos establecidos con el cliente respecto al pago de su deuda, afectando así directamente el flujo de efectivo, así también en un 53% las empresas se han visto afectadas por el pago de los clientes que tienen insuficiencia de fondos que limita el cobro del mismo. Por otra parte, el 43% manifiesta que la falsificación de documentos, que la mayor parte es provocado por no tener ningún respaldo legal la deuda, ocasionando fraudes.

Todo lo anterior ha llevado a las empresas encuestadas a tener un alto grado de morosidad en sus cuentas por cobrar y por ende riesgo en la recuperación de dichas cuentas.

**PREGUNTA N°19:**

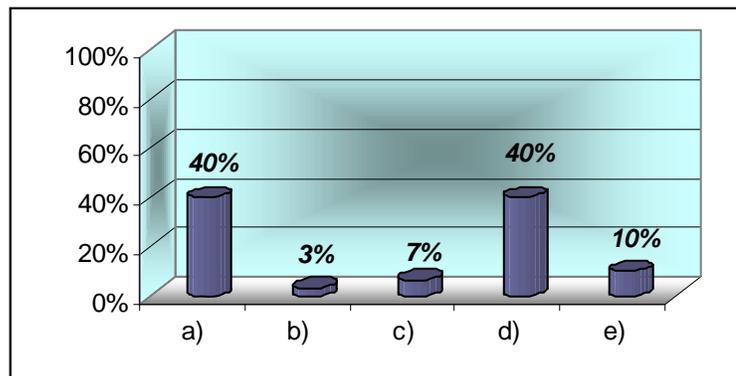
¿Cuenta la empresa con planes de recuperación de cuentas por cobrar?

**OBJETIVO:**

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

**CUADRO N°19:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Planes de corto plazo	12	40%
b) Planes de largo plazo	1	3%
c) Planes a corto y largo plazo	2	7%
d) No posee planes de recuperación	12	40%
e) No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:**

De las 30 empresas encuestadas que representan el 40% 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 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.

El porcentaje restante si posee planes de recuperación ya sea a corto plazo, largo plazo o ambos, siendo en su mayoría el 40% planes a corto plazo hasta un año, agilizando de esta manera el cobro de estas.

**PREGUNTA N°20:**

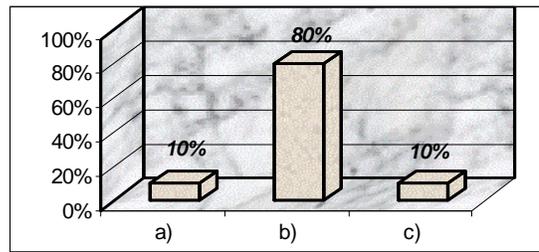
¿Contrata los servicios de una empresa particular para el cobro de las cuentas por cobrar?

**OBJETIVO:**

Identificar sí se contrata los servicios de una empresa particular para hacer efectivo el cobro de las cuentas por cobrar.

**CUADRO N°20:**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Sí	3	10%
b) No	24	80%
c) No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:**

Las empresas distribuidoras y subdistribuidoras están en un alto grado de riesgo de que las cuentas sean o pasen a ser incobrables por haber excedido el plazo de 365 días de antigüedad en su cuenta y haber agotado las instancias administrativas, es por ello que hace que algunas de éstas contraten el servicio de una empresa externa que se haga cargo de dichas cuentas difíciles de recuperar.

Todo lo anterior se refleja que sólo el 10% de las 30 empresas en estudio contratan estos servicios; mientras que el 80% no lo hace, debido a que utilizan otros medios de cobro.

**PREGUNTA N°21:**

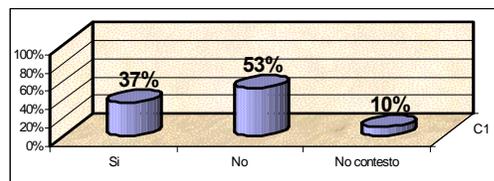
¿Contrata los servicios de un abogado para el cobro de las cuentas morosas de difícil recuperación o incobrables?

**OBJETIVO:**

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

**CUADRO N°21:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sí	11	37%
b) No	16	53%
c) No contestó	3	10%
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:**

El 53% 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, es decir utiliza sus medios para hacer para hacer presión de cobro, mientras que el 37% sí contrata dichos servicios, debido a que poseen cuentas de difícil recuperación y cuentas incobrables.

**ANEXO N°4**

<b>MODELO DE SOLICITUD DE CREDITO</b>			
Zona Geográfica: Cabañas	Fecha: 12 octubre 2003	No. 5542	Proporcionar:
Código del vendedor: 0000017	Crédito solicitado: \$5,000.00	Plazo solicitado: 30 días	- Documentación solicitada
<b>I. CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO</b>			
Razón social:	Panadería Zelaya SA de CV	Maquinaria que posee:	Amasadora: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nombre comercial:	Panadería Zelaya		Batidora : Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nombre del representante legal:	Carlos Roberto Zelaya		Bascula : Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
DUI del representante legal:	02272344-7		Cilindro : Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Dirección:	3ª. Avenida Norte N° 27 Barrio San Sebastián,		Fermentadora: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Teléfono (s) y Fax:	Teléfono: 384-3028		Horno : Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Encargado de compras:	Maria Marlene Barahona Rivas		
Encargado de contabilidad:	Ricardo Bustamantes Zepeda		
Fecha de constitución:	15 de Septiembre de 1989		
Registro comercial:	129516-3		
Giro o Actividad Económica:	Panadería		
Número de empleados:	5 empleados		
<b>II. DATOS FINANCIEROS DEL NEGOCIO</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>\$ 928,553.83</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>\$ 354,369.67</b>
Efectivo	\$ 258,089.66	Cuentas por pagar	\$ 171,934.46
Cuentas por cobrar	\$ 635,411.37	Documentos por pagar	\$ 596.79
Inventario	\$ 35,052.80	<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 61,740.52</b>
<b>FIJO</b>	<b>\$ 174,158.31</b>	Documentos por pagar	\$ 61,740.52
Bienes muebles	\$ 106,550.90	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 188.57</b>
Bienes inmuebles	\$ 67,607.41	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 416,298.76</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 63,811.57</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 750,224.95</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ <u>1,166,523.71</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ <u>1,166,523.71</u></b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ventas			\$ 2,168,136.75
(-) Costo de Ventas			\$ 1,934,433.77
Compras		\$ 1,975,151.49	
(-) Beneficios por compra		\$ 40,717.72	
= Utilidad Bruta			\$ 233,702.98
Menos:			
Gastos de Operación:			\$ 149,118.83
Gastos de Administración		\$ 37,634.21	
Gastos de Ventas		\$ 110,224.42	
Gastos Financieros		\$ 1,260.20	
Utilidad de Operación			\$ 84,584.15
Mas:			
Otros Productos			\$ 851.80
Utilidad Neta antes de Impuestos			\$ 85,435.95
<b>III. REFERENCIAS</b>			
Proveedores habituales:	Proveedora del Mueble	Teléfono : 288-5831	
Referencias comerciales:	Distribuidora Interamericana de Alimentos, SA de CV	Teléfono : 278-4933	
Referencias personales:	Juan Esteban Ramirez	Teléfono : 264-2563	
<b>Firma del Solicitante</b>	<b>Garantizo la exactitud de la información</b>		
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Resolución: Aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Denegado <input type="checkbox"/>	Firma del encargado de créditos v cobros: _____		

**ANEXO N°5**

**"MODELO DE FACTURACIÓN"**

**Modelo "Factura de Consumidor Final con Letra de Cambio"**

<p><b>DISTRIBUIDOR XYZ</b>                  Boulevard Venezuela y 35 Av. Sur No.57                  Tels. 224-4233 - 224-4235</p>				<p>FACTURA No.1001324</p>	
Fecha: _____ Nombre del cliente: _____ Código: _____ Dirección: _____ _____ Código Reparto: _____ Orden de Pedido No. _____ Código del Vendedor: _____ Condiciones de pago: Contado _____ Crédito _____ Días _____ Departamento: _____ Municipio: _____ Nota de remisión: _____					
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS GRAVADAS
SON: _____				Total	
Nombre y Firma de Recibido		Nombre y Firma de Entregado		(+ Ventas Exentas	
DUI: _____		DUI: _____		Venta Total	
NIT: _____		NIT: _____			
El pago de esta factura será por el valor integro de su venta total					

ORIGINAL: Cliente

<p align="center"><b>ACEPTADO</b></p> <p>Fecha _____                  Pagadora en _____                  Ciudad o Lugar donde será pagada _____</p> <p><small>El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a pagar esta aceptación a su vencimiento y a cargar su importe a la cuenta del aceptante sin cargo onto el giro correspondiente.</small></p> <p align="right">Firma del Aceptante _____</p>	<p align="center"><b>LETRA DE CAMBIO SIN PROTESTO</b></p> <p>N° _____ Ciudad o Lugar: _____                  \$ _____                  El día _____ de _____                  Fecha de Vencimiento _____</p> <p>Dígame a la orden de _____                  la cantidad de _____</p> <p><small>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 el designe al aceptarla.</small></p> <p>A _____                  Nombre del Librado _____                  Domicilio _____ Firma del Librador _____</p>
---	---



**ANEXO N° 7**

**"MODELO DE FACTURACIÓN"**

**Modelo "Factura de Consumidor Final con Pagaré"**

**DISTRIBUIDOR XYZ**

*Distribuidor de productos para la panificación  
Boulevard Venezuela y 35 Av. Sur No.57  
Tels. 224-4233 - 224-4235*

FACTURA  
No.1001324

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del cliente: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Código Reparto: \_\_\_\_\_  
 Orden de Pedido No. \_\_\_\_\_ Código del Vendedor: \_\_\_\_\_  
 Condiciones de pago: Contado \_\_\_\_\_ Crédito \_\_\_\_\_ Días \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Nota de remisión: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO		VENTAS		VENTAS	
			UNITARIO		EXENTAS	GRAVADAS		

SON:		Total	
Nombre y Firma de Recibido	Nombre y Firma de Entregado	(+ Ventas Exentas	
DUI:	DUI:	Venta Total	
NIT:	NIT:		

**El pago de esta factura será por el valor integro de su venta total**

ORIGINAL: Cliente

**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  
 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 Embarguen, a quién relevo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.

Nombre(s):  
 Dirección:  
 DUI/CIP/NIT:

Suscriptor (es)



**ANEXO N°9**  
**"MODELO DE QUEDAN"**

PANADERIA RAMIREZ, S.A. DE C.V.

Col. La Sultana, Final Calle Las Rosas Teld. 243.0881 243-0849

**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 N°10

### “MODELO DE LETRA DE CAMBIO”

**LETRA DE CAMBIO  
SIN PROTESTO**

*ACEPTADO*

Fecha \_\_\_\_\_  
Pagadera en \_\_\_\_\_ Nombre del Banco \_\_\_\_\_  
Ciudad o Lugar donde será pagada \_\_\_\_\_  
El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a pagar esta aceptación a su vencimiento y a cargar su importe a la cuenta del aceptante sin protesto según el giro formalidad.

Nº \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_  
El día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Fecha de Vencimiento \_\_\_\_\_  
Ciudad o Lugar \_\_\_\_\_

Díguese 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 Librado \_\_\_\_\_

*Firma del librado*      *Monto*      *Fecha de cobro*      *Nombre completo del librado*      *Ciudad y fecha*

*Nombre completo del librado*      *Domicilio del librado y Número de DUI*      *Cantidad en letras*      *Firma del librador*

Nota: La firma del cliente que aparece en este documento tendrá que ser igual al del DUI (sino pierde legalidad)

**ANEXO N°11**  
**“MODELO DE PAGARÉ”**

Mención de pagaré inserta en el documento

Monto en dólares	Monto en letras	Lugar de pago	Fecha
↑	↑	↑	↑
<b>PAGARE</b>			
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 Embarguen, a quién relevo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.			
Nombre (s) _____			
Dirección: _____			
DUI/CIP/NIT: _____			
			Suscriptor (es)

→ Nombre y apellidos del deudor

→ Dirección completa

→ Número de Documento Único de Identidad Personal y NIT

↓  
Firma del suscriptor

**ANEXO N°12**

**“CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA POR CATEGORIA DE RIESGO”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "A"</b>
1	Susana Patricia Velásquez	\$189.87
2	Maria Estela Siguenza	\$948.61
3	Otoniel Napoleón Cienfuegos	\$73.45
4	Roberto Alejandro Ramírez	\$5,599.46
5	Carlota Viuda de Santamaría	\$292.33
6	Maria Luz Lopez	\$44.57
7	Blanca Sonia Alvares	\$183.31
8	Adalberto Monterrosa	\$125.10
9	Martha Margoth Torres	\$1,440.07
10	Panaderia San Jose	\$133.70
11	Marlene Ernestina Martinez	\$940.54
12	Jose Abel Mancia	\$672.03
13	Carlemy Rosalba Zaldaña	\$1,501.62
14	Lorena Breatriz Dueñas	\$2,909.97
15	Juana Mabel Pleitez	\$832.44
16	Doris Mercedes Trigueros	\$30.60
17	Ricardo Leon Ramos	\$2,816.85
18	Ricardo Elias Rosales	\$64.64
19	Alicia del Carmen Saravia	\$962.59
20	Maria del Socorro Siguenza	\$155.66
21	Francisco Atilio Calderon	\$163.43
22	Remberto Ernesto Pimentel	\$372.75
23	Nubia Soledad Mendez	\$302.50
24	Ama Armida Perez	\$789.49
25	Miriam Josefa Martinez	\$28,267.12
26	Reina Mineros Guillen Zaldaña	\$200.72
		<b>\$50,013.42</b>
<b>26</b>		<b>11%</b>

**ANEXO N°13**

**“CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA POR CATEGORIA DE RIESGO”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "B"</b>
1	Miriam Nubia Alfaro	\$421.72
2	Estela Irene Cabrera	\$994.30
3	Rubia González Flores	\$597.50
4	Rosa Hernández Piche	\$16,483.33
5	Silvia Marielos de Hernández	\$313.72
6	Edgard Delgado Solten	\$6,913.93
7	Carmen Ramos Medrano	\$616.41
8	Humberto Lopez Ochoa	\$3,001.77
9	Gonzalo Amilcar Martínez	\$103.99
10	Faustino Orantes	\$907.47
11	Guadalupe Irene Rodríguez	\$6,717.74
12	Adrián Esteban Serpas	\$14,205.46
13	José Romero Vásquez	\$4,044.66
14	Yanira Evelyn Sagett	\$857.12
15	Salvador Ernesto Hernández Pérez	\$19,088.67
16	Bertha Marisol García	\$670.55
17	Efraín Samuel Galdamez	\$4,915.50
18	Milagro de Jesús Viuda de Reyes	\$62,151.85
19	Isidoro Rivas de Martínez	\$2,923.46
20	Panaderia Martha Alicia	\$941.70
21	Fernando Maldonado	\$1,365.94
22	Sonia Coralia Figueroa	\$35.00
23	Miguel Angel Avila	\$64.13
24	Atilio Gomzalez Martinez	\$1,975.98
25	Santiago Santamaria Hercules	\$259.15
26	Santiago Serpas	\$327.46
27	Jorge Fabian Chinchilla	\$60.35
28	Francisco Alirio Herrera	\$10,387.08
29	Ana Maria Magaña	\$15,335.76
30	Joel Enriquez Hernandez	\$1,411.50
31	Graciela Marina Rivera	\$205.80
32	Maria Luz Alferes	\$283.61
33	Ingrid Luz Alfaro	\$822.87
34	Estefany Canizalez	\$11,071.26
35	Leonor Segovia Saravia	\$1,059.06
36	Mirna Elizabeth Ventura	\$1,274.81
37	Jorge Alberto Escalante	\$817.65
38	Blanca Ruth Ramirez	\$42.57
39	Manuel de Jesus Ruano	\$985.10
40	Jorge Alberto Rivera	\$95.21
41	Carla Isaura Lopez	\$9.14
		<b>\$194,760.28</b>
<b>41</b>		<b>42%</b>

**ANEXO N°14**

**“CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA POR CATEGORIA DE RIESGO”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "C"</b>
1	Patricia Gladis Sanchez	\$40,589.69
2	Jose Alberto Villatoro	\$4,950.15
3	Francisco Manuel Aquino	\$6,654.11
4	Victor Alvarado	\$306.54
5	Luis Roberto Avalos	\$785.49
6	Santos Amadeo Martinez	\$61.02
7	Mauricio Benitez	\$1,018.21
8	Carlos Raymundo Bonilla	\$1,802.54
9	Mario Ramos Orellana	\$41.14
10	Humberto Castellon	\$4,020.55
11	Blanca de Leon	\$45.29
12	Serafin Castellanos Chavez	\$24,465.95
13	Martha Silvia Cordova	\$2,879.78
14	Oscar Jesus Campos	\$16,527.03
		<b>\$104,147.49</b>
<b>14</b>		<b>22%</b>

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "D"</b>
1	Norma Adela de Urquilla	\$2,864.33
2	Jose Alex Cortez	\$292.93
3	Maria Irene Claros	\$203.43
4	Concepción de Díaz	\$4,976.56
5	Jorge Humberto Espinoza	\$38,646.29
6	Ana Criztina Mendez	\$1,200.18
7	Roberto Arias Gomez	\$910.82
8	Teresa Monserrat Costa	\$1,004.85
		<b>\$50,099.39</b>
<b>8</b>		<b>11%</b>

**ANEXO N°15**

**“CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA POR CATEGORIA DE RIESGO”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "E"</b>
1	José Ismael Cornejo	\$1,039.87
2	Estefany Beltrán	\$50.00
3	Isidro Alberto Escobar	\$900.18
4	Alicia González joya	\$96.40
5	Sergio González	\$2,748.50
6	Rosa Martínez	\$56.23
7	Guillermo Armando Hernández	\$3,384.01
8	Maria Jacoba Díaz	\$170.10
9	Oscar Martínez Dueñas	\$7,223.06
10	Roxana del Carmen Portillo	\$4,178.63
11	Sergio Antonio Pilia Orellana	\$742.18
12	Pío Alfonso Quinteros Monrroy	\$1,789.75
13	Julio Israel Ramos García	\$331.72
14	Juan Carlos Rivera López	\$66.26
15	Raul Osmin Chorro	\$963.27
16	Rafael Antonio Tepate	\$482.17
17	Juan Armando Vásquez	\$3,717.65
18	Juana del Carmen Urias	\$277.71
19	Cornelio Barillas Girón	\$2,285.71
20	Maria Julia Galdamez Figueroa	\$917.06
21	Ericelda Flores	\$367.29
22	Marvin Guillen	\$72.66
23	Juana Antonia González	\$7,585.38
24	Manuel de Jesus Garcia	\$7,266.53
25	Marvin del Carmen Hurtado	\$9.15
26	Amanda Degny Fajardo	\$3,891.03
27	Luís Edgardo Medrano R.	\$85.53
28	Luis Enrique Ortega Navas	\$183.54
29	Orlando Pineda	\$497.26
30	Oscar Raul Edgardo Hernández	\$204.50
31	Omar German Ramirez	\$13.43
32	Jose Abraham Ayala	\$212.14
33	Manuel de Jesus Gutierrez	\$1,321.38
34	Roxana Alicia Ramirez	\$610.44
35	Edgardo Antonio Mercado	\$46.15
36	Santiago Antonio Reyes	\$325.71
37	Esteban Alberto Valencia	\$2,245.48
38	Sara Eunice Quintanilla	\$6,854.71
39	Nelly Nohemy Manzúr	\$672.48
		<b>\$63,885.24</b>
<b>39</b>		<b>14%</b>

**ANEXO N°16**  
**“DISTRIBUCIÓN DE RANGOS”**

**DISTRIBUCION DE LA CATEGORIA DE RIESGO “A”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA “A”</b>	<b>RANGOS</b>
1	Susana Patricia Velásquez	\$189.87	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
2	María Estela Siguenza	\$948.61	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
3	Otoniel Napoleón Cienfuegos	\$73.45	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
4	Roberto Alejandro Ramírez	\$5,599.46	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
5	Carlota Viuda de Santamaría	\$292.33	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
6	María Luz López	\$44.57	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
7	Blanca Sonia Álvares	\$183.31	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
8	Adalberto Monterrosa	\$125.10	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
9	Martha Margoth Torres	\$1,440.07	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
10	Panadería San José	\$133.70	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
11	Marlene Ernestina Martínez	\$940.54	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
12	José Abel Mancla	\$672.03	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
13	Carlemy Rosalba Zaldaña	\$1,501.62	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
14	Lorena Breatriz Dueñas	\$2,909.97	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
15	Juana Mabel Pleitez	\$832.44	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
16	Doris Mercedes Trigueros	\$30.60	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
17	Ricardo León Ramos	\$2,816.85	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
18	Ricardo Elías Rosales	\$64.64	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
19	Alicia del Carmen Saravia	\$962.59	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
20	María del Socorro Siguenza	\$155.66	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
21	Francisco Atilio Calderón	\$163.43	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
22	Remberto Ernesto Pimentel	\$372.75	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
23	Nubia Soledad Méndez	\$302.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
24	Ama Armida Pérez	\$789.49	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
25	Miriam Josefa Martínez	\$28,267.12	De \$25,001,00 - \$30,000,00
26	Reina Mineros Guillen Zaldaña	\$200.72	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
		<b>\$50,013.42</b>	
<b>26</b>		<b>11%</b>	

**ANEXO N°17**

**“DISTRIBUCIÓN DE RANGOS”  
DISTRIBUCION DE LA CATEGORIA DE RIESGO “B”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "B"</b>	<b>RANGOS</b>
1	Miriam Nubia Alfaro	\$421.72	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
2	Estela Irene Cabrera	\$994.30	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
3	Rubia González Flores	\$597.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
4	Rosa Hernandez Piche	\$16,483.33	De \$15,001,00 - \$20,000,00
5	Silvia Marielos de Hernandez	\$313.72	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
6	Edgard Delgado Solten	\$6,913.93	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
7	Carmen Ramos Medrano	\$616.41	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
8	Humberto Lopez Ochoa	\$3,001.77	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
9	Gonzalo Amilcar Martínez	\$103.99	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
10	Faustino Orantes	\$907.47	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
11	Guadalupe Irene Rodriguez	\$6,717.74	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
12	Adrian Esteban Serpas	\$14,205.46	De \$10,001,00 - \$15,000,00
13	Jose Romero Vasquez	\$4,044.66	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
14	Yanira Evelyn Sagett	\$857.12	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
15	Salvador Ernesto Hernandez Perez	\$19,088.67	De \$15,001,00 - \$20,000,00
16	Bertha Marisol Garcia	\$670.55	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
17	Efrain Samuel Galdamez	\$4,915.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
18	Milagro de Jesus Viuda de Reyes	\$62,151.85	De \$60,001,00 - \$65,000,00
19	Isidora Rivas de Martinez	\$2,923.46	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
20	Panaderia Martha Alicia	\$941.70	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
21	Fernando Maldonado	\$1,365.94	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
22	Sonia Coralía Figueroa	\$35.00	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
23	Miguel Angel Avila	\$64.13	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
24	Atilio Gornzalez Martinez	\$1,975.98	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
25	Santiago Santamaria Hercules	\$259.15	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
26	Santiago Serpas	\$327.46	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
27	Jorge Fabian Chinchilla	\$60.35	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
28	Francisco Alirio Herrera	\$10,387.08	De \$10,001,00 - \$15,000,00
29	Ana Maria Magaña	\$15,335.76	De \$15,001,00 - \$20,000,00
30	Joel Enriquez Hernandez	\$1,411.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
31	Graciela Marina Rivera	\$205.80	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
32	Maria Luz Alferes	\$283.61	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
33	Ingrid Luz Alfaro	\$822.87	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
34	Estefany Canizalez	\$11,071.26	De \$10,001,00 - \$15,000,00
35	Leonor Segovia Saravia	\$1,059.06	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
36	Mirna Elizabeth Ventura	\$1,274.81	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
37	Jorge Alberto Escalante	\$817.65	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
38	Blanca Ruth Ramírez	\$42.57	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
39	Manuel de Jesus Ruano	\$985.10	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
40	Jorge Alberto Rivera	\$95.21	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
41	Carla Isaura López	\$9.14	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
		<b>\$194,760.28</b>	
<b>41</b>		<b>42%</b>	

**ANEXO N°18**  
**“DISTRIBUCIÓN DE RANGOS”**

**DISTRIBUCION DE LA CATEGORIA DE RIESGO “C”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "C"</b>	<b>RANGOS</b>
1	Patricia Gladis Sanchez	\$40,589.69	De \$40,001,00 - \$45,000,00
2	Jose Alberto Villatoro - Panaderia Alberto	\$4,950.15	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
3	Francisco Manuel Aquino	\$6,654.11	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
4	Victor Alvarado	\$306.54	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
5	Luis Roberto Avalos	\$785.49	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
6	Santos Amadeo Martinez	\$61.02	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
7	Mauricio Benitez	\$1,018.21	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
8	Carlos Raymundo Bonilla	\$1,802.54	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
9	Mario Ramos Orellana	\$41.14	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
10	Humberto Castellón	\$4,020.55	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
11	Blanca de León	\$45.29	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
12	Serafin Castellanos Chavez	\$24,465.95	De \$20,001,00 - \$25,000,00
13	Martha Silvia Cordova	\$2,879.78	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
14	Oscar Jesús Campos	\$16,527.03	De \$15,001,00 - \$20,000,00
		<b>\$104,147.49</b>	
<b>14</b>		<b>22%</b>	

**DISTRIBUCION DE LA CATEGORIA DE RIESGO “D”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "D"</b>	<b>RANGOS</b>
1	Norma Adela de Urquilla	\$2,864.33	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
2	Jose Alex Cortez	\$292.93	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
3	Maria Irene Claros	\$203.43	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
4	Concepción de Díaz	\$4,976.56	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
5	Jorge Humberto Espinoza	\$38,646.29	De \$35,001,00 - \$40,000,00
6	Ana Criztina Mendez	\$1,200.18	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
7	Roberto Arias Gomez	\$910.82	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
8	Teresa Monserrat Costa	\$1,004.85	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
		<b>\$50,099.39</b>	
<b>8</b>		<b>11%</b>	

**ANEXO N°19**  
**“DISTRIBUCIÓN DE RANGOS”**

**DISTRIBUCION DE LA CATEGORIA DE RIESGO “E”**

<b>No.</b>	<b>CARTERA CREDITICIA</b>	<b>CATEGORIA "E"</b>	<b>RANGOS</b>
1	José Ismael Cornejo	\$1,039.87	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
2	Estefany Beltran	\$50.00	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
3	Isidro Alberto Escobar	\$900.18	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
4	Alicia González joya	\$96.40	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
5	Sergio González	\$2,748.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
6	Rosa Martínez	\$56.23	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
7	Guillermo Armando Hernández	\$3,384.01	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
8	Maria Jacoba Díaz	\$170.10	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
9	Oscar Martínez Dueñas	\$7,223.06	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
10	Roxana del Carmen Portillo	\$4,178.63	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
11	Sergio Antonio Pilia Orellana	\$742.18	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
12	Pío Alfonso Quinteros Monrroy	\$1,789.75	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
13	Julio Israel Ramos García	\$331.72	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
14	Juan Carlos Rivera López	\$66.26	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
15	Raúl Osmín Chorro	\$963.27	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
16	Rafael Antonio Tepate	\$482.17	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
17	Juan Armando Vásquez	\$3,717.65	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
18	Juana del Carmen Urías	\$277.71	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
19	Cornelio Barillas Girón	\$2,285.71	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
20	Maria Julia Galdamez Figueroa	\$917.06	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
21	Ericelda Flores	\$367.29	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
22	Marvin Guillen	\$72.66	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
23	Juana Antonia González	\$7,585.38	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
24	Manuel de Jesus Garcia	\$7,266.53	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
25	Marvin del Carmen Hurtado	\$9.15	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
26	Amanda Degny Fajardo	\$3,891.03	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
27	Luís Edgardo Medrano R.	\$85.53	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
28	Luis Enrique Ortega Navas	\$183.54	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
29	Orlando Pineda	\$497.26	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
30	Oscar Raul Edgardo Hernández	\$204.50	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
31	Omar German Ramirez	\$13.43	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
32	Jose Abraham Ayala	\$212.14	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
33	Manuel de Jesus Gutierrez	\$1,321.38	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
34	Roxana Alicia Ramirez	\$610.44	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
35	Edgardo Antonio Mercado	\$46.15	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
36	Santiago Antonio Reyes	\$325.71	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
37	Esteban Alberto Valencia	\$2,245.48	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
38	Sara Eunice Quintanilla	\$6,854.71	De \$ 5,001,00 - \$10,000,00
39	Nelly Nohemy Manzúr	\$672.48	De \$ 0,00 - \$ 5,000,00
		<b>\$63,885.24</b>	
<b>39</b>		<b>14%</b>	

**ANEXO N° 20**

**“FRECUENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DE RANGOS”**

<b>RANGOS "CATEGORIA A"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>F</b>
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	24	<b>0.92</b>
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	1	0.04
De \$25,001,00 - \$30,000,00	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>1.00</b>

<b>RANGOS "CATEGORIA B"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>F</b>
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	32	<b>0.78</b>
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	2	0.05
De \$10,001,00 - \$15,000,00	3	0.07
De \$15,001,00 - \$20,000,00	3	0.07
De \$60,001,00 - \$65,000,00	1	0.02
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>1.00</b>

<b>RANGOS "CATEGORIA C"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>F</b>
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	10	<b>0.71</b>
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	1	0.07
De \$15,001,00 - \$20,000,00	1	0.07
De \$20,001,00 - \$25,000,00	1	0.07
De \$40,001,00 - \$45,000,00	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>1.00</b>

<b>RANGOS "CATEGORIA D"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>F</b>
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	7	<b>0.88</b>
De \$35,001,00 - \$40,000,00	1	0.13
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>1.00</b>

<b>RANGOS "CATEGORIA E"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>F</b>
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	35	<b>0.90</b>
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	4	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>1.00</b>

## ANEXO N° 21

### “EVALUACION DEL RIESGO DE CARTERA”

RANGOS "CATEGORIA A"	CANTIDAD	F	PROMEDIO	$\mu_a$
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	24	0.92	\$2,500.00	\$2,300.00
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	1	0.04	\$7,500.50	\$300.02
De \$25,001,00 - \$30,000,00	1	0.04	\$27,500.50	\$1,100.02
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>1.00</b>		<b>\$3,700.04</b>

RANGOS "CATEGORIA B"	CANTIDAD	F	PROMEDIO	$\mu_b$
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	32	0.78	\$2,500.00	\$1,950.00
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	2	0.05	\$7,500.50	\$375.03
De \$10,001,00 - \$15,000,00	3	0.07	\$12,500.50	\$875.04
De \$15,001,00 - \$20,000,00	3	0.07	\$17,500.50	\$1,225.04
De \$60,001,00 - \$65,000,00	1	0.02	\$62,500.50	\$1,250.01
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>1.00</b>		<b>\$5,675.11</b>

RANGOS "CATEGORIA C"	CANTIDAD	F	PROMEDIO	$\mu_c$
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	10	0.71	\$2,500.00	\$1,775.00
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	1	0.07	\$7,500.50	\$525.04
De \$15,001,00 - \$20,000,00	1	0.07	\$17,500.50	\$1,225.04
De \$20,001,00 - \$25,000,00	1	0.07	\$22,500.50	\$1,575.04
De \$40,001,00 - \$45,000,00	1	0.07	\$42,500.50	\$2,975.04
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>1.00</b>		<b>\$8,075.14</b>

RANGOS "CATEGORIA D"	CANTIDAD	F	PROMEDIO	$\mu_d$
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	7	0.88	\$2,500.00	\$2,200.00
De \$35,001,00 - \$40,000,00	1	0.13	\$37,500.50	\$4,875.07
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>1.00</b>		<b>\$7,075.07</b>

RANGOS "CATEGORIA E"	CANTIDAD	F	PROMEDIO	$\mu_e$
De \$ 0,00 - \$ 5,000,00	35	0.90	\$2,500.00	\$2,250.00
De \$ 5,001,00 - \$10,000,00	4	0.10	\$7,500.50	\$750.05
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>1.00</b>		<b>\$3,000.05</b>