

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



“DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Bonilla Alvarenga Maria del Milagro

Cruz Hurtado Marlene Esmeralda

Melara Delgado Patricia Guadalupe

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

Rectora

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

Secretaria

LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

LICDA. VILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas

LIC. ALONSO LÓPEZ ORTÍZ

Docente Director

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

Coordinador del Seminario

Diciembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Señor, agradezco tu infinita bondad, has sido la luz y guía en mi camino hasta el final, gracias por permitir culminar mi carrera, por darme la oportunidad de tener a mi padre y hermanos a mi lado ya que sin su amor, apoyo y sacrificio incondicional, nunca hubiera podido lograrlo.

Agradezco a doña Milagro Hurtado por habernos apoyado en todo momento y especialmente agradezco la comprensión, paciencia y fortaleza que dieron mis compañeras Milagro y Marlene en la realización de éste trabajo.

Patricia Melara

Gracias Cristo, por la misericordia, fortaleza y sabiduría que me brindaste, Madre por tu amor y ayuda para poder culminar mis estudios y ser una profesional, a mis abuelos por la educación en mi niñez, a mis tíos y hermanos por apoyarme en todo momento, a mis hermanos en cristo que oraron por nosotros y especialmente a mis amigas y compañeras de tesis Patricia y Milagro por su comprensión y paciencia.

Marlene Cruz Hurtado

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y perseverancia para culminar mis estudios. A mis padres por su amor, apoyo incondicional y sobre todo por su enorme sacrificio en el logro de mis objetivos, a mis hermanos por brindarme su cariño y motivación.

De igual manera agradezco a la Sra. Milagro Hurtado por apoyar al grupo en los momentos en que más lo necesitamos y a mis compañeras de tesis por el esfuerzo realizado hasta el final.

Milagro Bonilla Alvarenga

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN EL SALVADOR Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE CREDITO Y COBRO.....	1
A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA	1
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
2. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA.....	3
3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.....	4
4. CARACTERÍSTICAS	7
5. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA	8
6. DEFINICIÓN DE EMPRESA DE COMERCIO	8
7. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO, SEGÚN EL CÓDIGO CIU.....	9
8. IMPORTANCIA DEL SECTOR COMERCIO	10
B. GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO.....	10
1. ANTECEDENTES GENERALES	10
C. GENERALIDADES DEL CONSORCIO FERRETERO SALVADOREÑO S.A. DE C.V.	11
1. ANTECEDENTES GENERALES	11
2. MARCO LEGAL	12
3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	13
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	14

5.	PRODUCTOS QUE OFRECE	15
D.	MARCO TEÓRICO SOBRE CRÉDITO Y COBRO	16
1.	GENERALIDADES DEL CRÉDITO	19
a.	ANTECEDENTES DEL CRÉDITO	19
b.	IMPORTANCIA DEL CRÉDITO	22
c.	CRÉDITO COMERCIAL	23
d.	INSTRUMENTOS DE CRÉDITO	24
2.	GENERALIDADES DEL COBRO	29
a.	ANTECEDENTES DEL COBRO...	29
b.	IMPORTANCIA DEL COBRO.....	30
c.	CLASIFICACIÓN DEL COBRO.....	31
d.	INSTRUMENTOS O ESTRATEGIAS DE COBRO	34
3.	GESTIÓN DE CRÉDITO	36
a.	POLÍTICAS DE CRÉDITO	36
b.	COMPONENTES DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO.....	39
c.	PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO	41
d.	EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CRÉDITO	43
4.	GESTIÓN DE COBRO	45
a.	POLÍTICAS DE COBRO	45
b.	PROCEDIMIENTOS DE COBRO.....	46
c.	CONTROLES Y MEDICIÓN DE COBRO	48
CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO APLICADAS POR LA		
MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE		
SAN SALVADOR.....		
		50
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50

1.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO	51
4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	52
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	54
7.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	54
8.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57
9.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	58
10.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	59
B.	DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y EN LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	60
1.	VENTAS AL CRÉDITO	60
2.	EMPLEO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO EN LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO	61
3.	PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	61
4.	NORMAS DE CRÉDITO	62
5.	INFORMACIÓN FINANCIERA PARA ESTABLECER SOLVAENCIA Y CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE	63
6.	INSTRUMENTOS DE CRÉDITO	64
7.	PLAZOS O PERÍODO DE CRÉDITO	65
8.	DESCUENTOS	66
9.	PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA	67
10.	CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	68
11.	INTERÉS	68

12. PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS DE COBRANZA	70
13. FACTORES QUE IMPIDEN EL PAGO OPORTUNO DE LA DEUDA	71
14. CONSIDERACIONES A LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO DE COFESAL	72
15. CONSIDERACIONES AL PROCEDIMIENTO DE COBRO DE COFESAL	73
16. CONSIDERACIONES A LA RELACION DEUDOR - ACREEDOR	74
17. CONTRIBUCION DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	75
C. CONCLUSIONES	76
D. RECOMENDACIONES	79
 CAPÍTULO III DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR . CASO ILUSTRATIVO	
A. IMPORTANCIA.....	82
B. OBJETIVOS.....	83
C. POLÍTICAS DE CRÉDITO	84
1. RECOR DE COMPRAS AL CONTADO.....	84
2. PERFIL DEL SUJETO DE CRÉDITO.....	84
3. PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.....	86
a MODELO DE SOLICITUD DE CRÉDITO.....	87
b EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO.....	88
4. GARANTÍA.....	96
5. PERÍODO DE CRÉDITO.....	96
6. MONTO DEL CRÉDITO.....	96
7. ESTRATEGIAS DE CRÉDITO.....	96
8. GESTIÓN DE COBRO.....	101

9.	VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN.....	101
10.	VERIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CRÉDITO.....	101
D.	PROCEDIMIENTO PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS INSTRUMENTOS DE CRÉDITO A TRAVÉS DE LA VIA LEGAL	102
1.	FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL Y COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL Y QUEDAN	103
2.	CHEQUES POSFECHADO.....	106
3.	PAGARÉ.....	109
4.	LETRA DE CAMBIO.....	110
E.	POLÍTICAS DE COBRO.....	112
F.	GESTIÓN DE COBRO.....	114
G.	ESTRATEGIA DE COBRO.....	117
1.	LLAMADA TELEFÓNICA EFECTIVA DE COBRO.....	118
2.	VISITA PERSONAL.....	122
3.	CARTA DE COBRO.....	122
4.	HISTÓRICO DE CUENTA.....	123
5.	ESTADO DE CUENTA.....	124
H.	RECUPERACIÓN DE LA MORA.....	126
1.	RASTREO DE CUENTA MOROSA.....	126
2.	ESTADO DE CUENTA APLICANDO INTERÉS POR MORA.....	127
3.	MODELO DE CARTA DE PREAVISO DE ENTREGA DE CRÉDITO AL DEPARTAMENTO JURÍDICO.....	128
4.	GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE MORA.....	129
5.	COBRO EXTRAJUDICIAL.....	130
I.	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO.....	132
J.	PROCESO DE CONTROL DE RIESGO.....	133

1.	PROCESO INTERNO QUE SE DEBE SEGUIR PARA EL SEGUIMIENTO DEL RIESGO.....	133
2.	PROCESO DE GESTIÓN DE LA SEÑAL DE ALERTA AL RIESGO	134
K.	VENTAJAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO	134
L.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	135
1.	OBJETIVOS.....	135
2.	RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	136
3.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	137

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

La mediana empresa del sector ferretero en el área metropolitana de San Salvador se encuentra compuesta por alrededor de 11 empresas, las cuales tienen como función principal la venta al por menor de productos de ferretería, comercializados al contado o crédito asumiendo los riesgos inherentes en el otorgamiento de este último. Es por ello, que el objetivo del trabajo es proporcionar al sector en estudio un diseño de políticas de crédito y cobro, el cual les proporcione una herramienta práctica de evaluación, que contribuya a minimizar el riesgo de la cartera crediticia.

La metodología utilizada en la investigación se realizó mediante la recopilación de información bibliográfica relacionada con el tema, así como información proporcionada mediante entrevistas personales dirigidas a conocedores de la materia del sector en estudio.

La investigación de campo se realizó a través de las encuestas, las cuales fueron diseñadas tanto para la mediana empresa del sector ferretero como para los clientes de la empresa objeto de estudio, estos proporcionaron la información para el análisis de la situación actual del sector, donde se denotaron aspectos como: las normas de crédito utilizadas, las cuales no están siendo aplicadas de manera efectiva, ya que permiten a un cliente se le otorgue un crédito valiéndose de juicios subjetivos, marginando normas que sí pueden establecer a través de una evaluación cuantitativa la capacidad

financiera del mismo para calificar a un crédito y de esta manera reducir el riesgo que se corre al otorgar el crédito.

Además, se detectó que los procedimientos de cobranza utilizados por el sector no son suficientemente efectivos, lo que impide que la labor de cobro sea productiva y al mismo tiempo no permita que la cartera morosa disminuya.

En este sentido, se puede establecer que las políticas de crédito y cobro manejadas actualmente por el sector muestran ciertos vacíos que no permiten una buena administración tanto del otorgamiento del crédito como de la cobranza.

Al mismo tiempo, se presentan las ventajas del diseño de políticas de crédito y cobro que se proponen a dicho sector.

Al final del documento se proporciona la bibliografía, los cuestionarios, la guía de entrevista y los anexos relacionados con el trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN.

Debido a la preocupación existente dentro la mediana empresa del sector ferretero, de manejar de forma más eficaz y eficiente las cuentas por cobrar, se le recomienda contar con procedimientos para la gestión de crédito y cobro, los cuales se utilizarán como una herramienta administrativa para la toma de decisiones, es por ello que uno de los objetivos de la investigación es, el diseño de políticas de crédito y cobro que contribuyan al fortalecimiento de la administración financiera.

El documento consta de 3 capítulos.

El capítulo I, comprende aspectos tales como: generalidades de la mediana empresa sus antecedentes, generalidades del sector ferretero, marco teórico, antecedentes de crédito y cobro, su importancia y clasificación, procedimiento y gestión de crédito y cobro.

El capítulo II, contiene la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, se describen los objetivos, importancia, y el método empleado, así como, las técnicas utilizadas para la recolección de la información como la entrevista y el cuestionario. Procedimientos de ejecución detallando el universo y la muestra, los alcances y limitaciones que ésta presenta, permitiendo realizar el diagnóstico de las políticas de crédito y cobro de la mediana empresa del sector ferretero.

Así mismo, las conclusiones y recomendaciones más convenientes, necesarias e importantes para la investigación.

El capítulo III, se proponen , las políticas de crédito y cobro que contribuyan a mejorar la Administración Financiera , La documentación legal que debe presentar el solicitante de crédito como persona natural o jurídica , la evaluación del solicitante, modelos para el otorgamiento y evaluación de crédito , estrategias de crédito, procedimientos para hacer efectiva la documentación legal de la misma, estrategias de cobro, la recuperación de la mora, así también el plan de implementación.

Al final del documento se presenta la bibliografía, y el guión de preguntas, el cuestionario como los anexos relacionados al trabajo de investigación.

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO EN EL SALVADOR, Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE CRÉDITOS Y COBROS.

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA.

1. Antecedentes Generales.

La situación de la mediana empresa salvadoreña se ha visto afectada a partir de 1979, mediante la agudización de la crisis política, la cual aceleró el proceso de debilitamiento de la economía.

Esta crisis económica se caracterizó por tres fenómenos: *la dependencia hacia el sector externo para inversión de capital, la imposibilidad de desarrollar una industria competitiva frente a la competencia extranjera, y la creciente lucha armada.*

Dentro de los factores internos que influyeron en un lento crecimiento de la mediana empresa se encuentra el poco acceso al crédito formal, bajos niveles de acumulación de capital, escasa división del trabajo, utilización de técnicas rudimentarias y/o mano de obra poco calificada, bajos niveles de productividad, inadecuadas políticas administrativas y organizacionales, y generación de ingresos irregulares e inestables.

En general, la estabilidad macroeconómica y el mayor crecimiento económico logrado por estas políticas y por el efecto de posguerra luego de los acuerdos de paz en 1992 han sido beneficiosos para toda la actividad económica, incluyendo las empresas del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, MIPYME, que han enfrentado menos incertidumbre y mercados crecientes.

Sin embargo, la liberación comercial ha significado mayor competencia externa, especialmente para la MIPYME en la rama comercial, que se ha visto particularmente afectada por la entrada de productos de consumo masivo de bajo costo provenientes de la República Popular de China.¹

La liberación y desregulación financiera significó eliminar la discrecionalidad en la asignación de crédito y el control en las tasas de interés.

De esta manera se eliminaron las cuotas de crédito para los sectores y las tasas de interés preferenciales para el mismo.

En el marco de búsqueda de mayor autonomía y claridad de la misión del Banco Central se eliminó la función de fomento y se creó el Banco Multisectorial de Inversión, BMI, quien brinda el apoyo crediticio a los pequeños y medianos empresarios, por parte del gobierno.

¹ Castro, Katia Ivonne y Otros. Análisis de Política Crediticia para la Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña. UCA, 2002.

Los montos disponibles son colocados en los diferentes bancos del sistema financiero quienes sirven de intermediarios en el otorgamiento del crédito.

Las medianas empresas en la actualidad empiezan a tomarse en cuenta como un factor estratégico clave en el desarrollo económico del país, por su capacidad de respuesta a la demanda y flexibilidad en un mercado cambiante.

Esto se refleja en información manejada por la Dirección General de Estadística y Censos la cual evidencia a la par de diferentes estudios hechos, la importancia que tiene la mediana empresa en cuanto a la generación de empleos aporta dentro de la economía y su participación relevante en el Producto Interno Bruto, PIB.²

Desde el punto de vista del desarrollo económico, estos antecedentes indican la necesidad de visualizar a la mediana empresa, por su participación en la economía, número de establecimientos y generadora de empleos, como un agente de primera línea para fortalecer la economía nacional.

2. Definición de Mediana Empresa

Es aquella donde el dirigente máximo no puede por si mismo identificar y conocer a todos los miembros de la organización, necesitando de tres o cuatro personas que junto a él, se responsabilicen de las principales funciones y conformen la dirección de la

² IDEM, pag. 2

misma, evaluando y decidiendo sobre aspectos específicos y de gran importancia para el funcionamiento eficiente de la firma.³

3. Criterios de Clasificación

a) Según la Actividad Económica

De acuerdo a dicha actividad se pueden clasificar en tres sectores.

Industria

Es el sector de la economía conformado por empresas que se dedican a la producción de bienes elaborados mediante la transformación de materias primas, es decir, la transformación física o química de sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos ya sea que el trabajo se efectúe con maquinas o a mano.

Comercio

Son aquellas empresas que se dedican a la compra y venta de mercaderías.

Servicios

Son aquellas que se dedican a prestar servicios con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad.

b) Según su Tamaño

Criterio de orden cualitativo

³ Druker Meter F. "La Gerencia" Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2ª Edición, 1998.

Este criterio se fundamenta en el tipo de dirección de la empresa y el grado de personalización de la relaciones patrono – trabajadores y patrono – clientes. Para esta categoría los criterios más relativos son:

- **En materia de personal**

De acuerdo a este criterio se analizan aspectos tales como la capacidad para resolver conflictos laborales de carácter técnico, centralización del poder en el nivel superior, dedicación en el tiempo a tareas administrativas, de producción, finanzas y ventas entre otras.

- **Criterios de la estructura organizativa**

Existen diferentes tipos y tamaños de empresa que requieren de distinta estructura, políticas, estrategias y comportamientos.

Cuanto más grande es una empresa más necesitará de su aparato organizativo, de procedimientos especializados y complejos que faciliten una adecuada gestión empresarial.

Criterio de Orden Cuantitativo

Las instituciones y programas de cooperación que trabajan con los segmentos de pequeña y mediana empresa PYME, definen y distinguen a las empresas con base a indicadores cuantitativos, siendo los más recurrentes el número de empleados, el valor de los activos y en monto en ventas.

Con éstos indicadores de referencia las instituciones manejan su propia definición de pequeña y mediana empresa. A continuación se presenta la clasificación de la mediana empresa de acuerdo a los indicadores de referencia antes mencionados.

CLASIFICACIÓN DE MEDIANA EMPRESA: INDICADORES CUANTITATIVOS, USO POR INSTITUCIONES

INSTITUCIONES	MEDIANA EMPRESA	
	NUMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS
FUSADES 1/	De 20 a 99 personas	Activos menores a \$228,571 US
BMI 1/ y 2/	-----	Activos máximos a US \$ 114,300.
GTZ / ANEP y EMPRENDE 2/ 99 trabajadores	Activos máximos a US \$ 400,000.
AMPES 3/	-----	Mayores a US \$ 23,529.
FUNDAPYME 1/	De 50 a 99 empleados	-----
DYNAMIPE 2/	De 20 a 99 trabajadores	Activos máximos US \$ 350,000.
BCR y DIGESTYC 4/	De 20 a 50 empleados	Mayores de US \$ 85,714 a un máximo De 342,857
PROPUESTA DE . CONSUTOR NACIONAL 2/	De 20 a 99 trabajadores	-----

FUENTE:1/ " La PYME Salvadoreña" FUNDAPYME. Programa entorno.

2/ " La Promoción a la micro, pequeña y mediana empresa en América Central. GTZ, 1999

3/ AMPE Folleto informativo

4/ Elaboración propia en base a la datos del BCR y DIGESTYC (VER ANEXO 1)

4. Características de la Mediana Empresa.

Con frecuencia la administración de las medianas empresas se encuentra en manos de un número limitado de personas, que a veces son miembros de una sola familia.

Los propietarios suelen desempeñar un papel activo en la gestión de la empresa en la que sus metas personales se confunden con las de la empresa; en este sentido, la mediana empresa se caracteriza por.

- Una activa participación de parte del propietario y/o gerente en el manejo cotidiano de la empresa.
- Presentan tres o más niveles jerárquicos claramente definidos.
- Existen un gran número de ellas que son de tipo familiar.
- La gran mayoría están registradas legalmente como Sociedad Anónima de Capital Variable.
- Poseen las áreas básicas funcionales, tales como: Administración y Finanzas, Mercadeo y Ventas, Producción, Servicio y Atención al Cliente e Informática.
- La mayoría no tiene ningún tipo de certificación para la calidad y el medio ambiente, pero consideran que es conveniente.
- Tratan de trabajar en equipo, aunque aún tienen características de trabajo en grupo.

- Existe un alto grado de descentralización de la autoridad.
- Incorporación continua de tecnología, permitiendo mejorar el desarrollo del negocio

5. Importancia de la Mediana Empresa

La importancia de la Mediana Empresa como unidades de producción de bienes y servicios en nuestro país y en el mundo entero, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento, debido a que se desarrollan en un menor volumen de actividad.

Estas empresas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán en una buena fuente generadora de empleos y potencialmente son la base para un crecimiento de la actividad productiva nacional, ya que en ellas esta representada la inversión del capital netamente salvadoreño.

6. Definición de Empresa de Comercio

Es aquella que se dedica a la actividad propia del intercambio de bienes, en general ventas, compras entre personas físicas o jurídicas o entre países. Existen dos tipos de comercio comúnmente utilizado: al detalle (al consumidor general) y al por mayor.⁴

⁴ Canales Turcios, Jessica Elizabeth y Otros. Estructura y Funcionamiento de la Mediana Empresa en el Área Metropolitana de San Salvador, UCA 2001.

7. CLASIFICACION DEL SECTOR COMERCIO SEGÚN LA CLASIFICACION INTERNACIONAL UNIFORME (CIU)

Sector	Subsector	Subgrupos	Actividades
Sector Comercio	Código 61 Sector Comercio al por Mayor	6101 Materias Primas Agrícolas	Empresas dedicadas a la comercialización de productos de origen animal y vegetal que se utilizan posteriormente para la elaboración de tales como: cereales, algodón, tabaco en hoja, cuero, etc.
		6102 Minerales, Metales y Productos Químicos Industriales	Las empresas pertenecientes a esta rama comercializan productos minerales metálicos y no metálicos (excepto materiales de construcción) además de productos químicos y colorantes industriales, etc. Se incluye en este subgrupo la venta al por mayor de productos derivados del carbón y el petróleo.
		6104 Maquinaria y Materiales para la Industria, el Comercio y la Agricultura y Vehículos Automotores	Empresas dedicadas a la renta de maquinaria, materiales y piezas para la industria, el comercio y la agricultura, además de equipo para uso profesional y accesorios. Incluye la reventa de automotores y sus accesorios.
		6108 Productos Alimenticios, Bebidas y Tabacos	Distribuidores mayoristas de productos comestibles, carnes y sus productos, aves de corral, pescados y mariscos, productos lácteos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y de productos elaborados con tabaco.
		6262 Farmacias	Establecimientos comerciales dedicados a la venta al por menor de productos farmacéuticos, cosméticos y medicamentos. Incluye la preparación de recetas.
	Código 62 Sector Comercio al por Menor	6204 Muebles y Accesorios para el Hogar	Venta o distribución al por menor de muebles para el hogar, artículos para cubrir pisos y todo tipo de artículos electrónicos y artículos musicales.
		6205 Ferreterías	Empresas dedicadas a la venta pormenorizada de herramientas, pinturas, papel para empapelar, vidrio, accesorios electrónicos, aparatos y artículos para el hogar.
		6206 Vehículos Automotores y Motocicletas	Incluye empresas dedicadas a la distribución minorista de automotores, motos motocicletas y sus respectivas piezas y accesorios.
		6207 Estaciones de Gasolina	Establecimiento dedicado a la venta detallista o de combustibles y lubricantes o distribuidores de equipo para la misma
		6208 Grandes Almacenes y Basares	Venta al por menor de toda clase de artículos (Ropa, joyas, cosméticos, juguetes, etc.
		Restaurantes	Servicios alimenticios y de hospedaje.

8. Importancia del Sector Comercio

El sector comercio es uno de los más dinámicos dentro de la economía nacional, ya que la deficiente producción interna nos hace depender de insumos y bienes de consumo importados, los cuales son llevados a las industrias y hogares salvadoreños gracias a este sector.

En este sentido, el sector comercio contribuyó de manera importante a reducir la crisis económica que afrontó El Salvador en la década de 1980, manteniendo el empleo y la producción cuando la mayoría de las empresas se veían en problemas, aún al punto de terminar en quiebra, dejando una parte de la población desempleada que junto a la migración proveniente de las zonas rurales conflictivas fue absorbidas en gran parte por este sector.

B. GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO

1. Antecedentes Generales.

Las primeras ferreterías en el país surgieron aproximadamente en el año 1954, para ese entonces tenían muy poca variedad de productos, los cuales con el transcurso del tiempo han venido mejorándose y diversificándose.

En la actualidad, el sector ferretero se ha constituido como uno de los más dinámicos dentro del comercio en la zona metropolitana de San Salvador, siendo muy favorecido

con el auge que adquirió el sector de la construcción, debido a las crecientes demandas provocadas por la post guerra y los fenómenos naturales como terremotos y tormentas tropicales que han ocurrido entre el periodo de 1986 al 2001, los cuales provocaron un mayor crecimiento en la construcción de viviendas, reconstrucciones de edificios, escuelas, hospitales, carreteras, entre otros.

Así también debido a la creciente explotación demográfica, que exige cada día un mayor número de viviendas que ofrezcan las condiciones mínimas para el bienestar de las familias Salvadoreñas.

De acuerdo a su actividad económica , la mayoría de las ferreterías de reventa por mayor se dedican tanto a la comercialización de artículos de porcelana y vidrio, artículos de ferretería para el hogar y para la fabricación de muebles, artículos de ferretería para la construcción, material y suministros para fontanería, y accesorios para instalaciones eléctricas entre otros.

C. GENERALIDADES DEL CONSORCIO FERRETERO SALVADOREÑO S.A. DE C.V.

1. Antecedentes Generales.

La empresa **Consortio Ferretero Salvadoreño, S.A. de C.V.** se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Tecla, en la 2ª calle poniente # 2-6 cuya área geográfica es una de las de mayor acceso, la cual permite una mayor demanda del producto y garantiza a

esta empresa una clientela cautiva, además de que cuenta con una gama muy amplia de productos capaz de satisfacer no solo las necesidades de los sectores aledaños, sino del interior del país.

El Consorcio Ferretero Salvadoreño S.A. de C.V., nace en el año de 1975, bajo la razón social de “**Ferretería El Nilo**”, siendo sus fundadores el Sr. Carlos Ramón Jubis y su esposa, iniciando sus operaciones con un capital social de aproximadamente ¢100,000.00.

En el año de 1992 se decide cambiar la razón social de la empresa, la cual da como resultado el nombre actual bajo el cual opera la empresa; siendo este conocido hasta la fecha como **Consorcio Ferretero salvadoreño S.A. de C.V.** la cual ha venido creciendo y desarrollándose hasta lograr posicionarse en el mercado de productos ferreteros, como una de las distribuidoras de mayor demanda de artículos de ferretería a nivel de mayoreo e institucional en el país.

2. Marco Legal

La empresa está constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, según lo establece el artículo 191 del Código de Comercio de la República de El Salvador.⁵

⁵ Código de Comercio de la República de El Salvador, Editorial. Centro Gráfico S.A de C.V. 3ª Ed. 1982

3. Visión, Misión y Objetivos

Misión

Proveer los mejores productos de ferretería a nivel nacional, los cuales contribuyan a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión

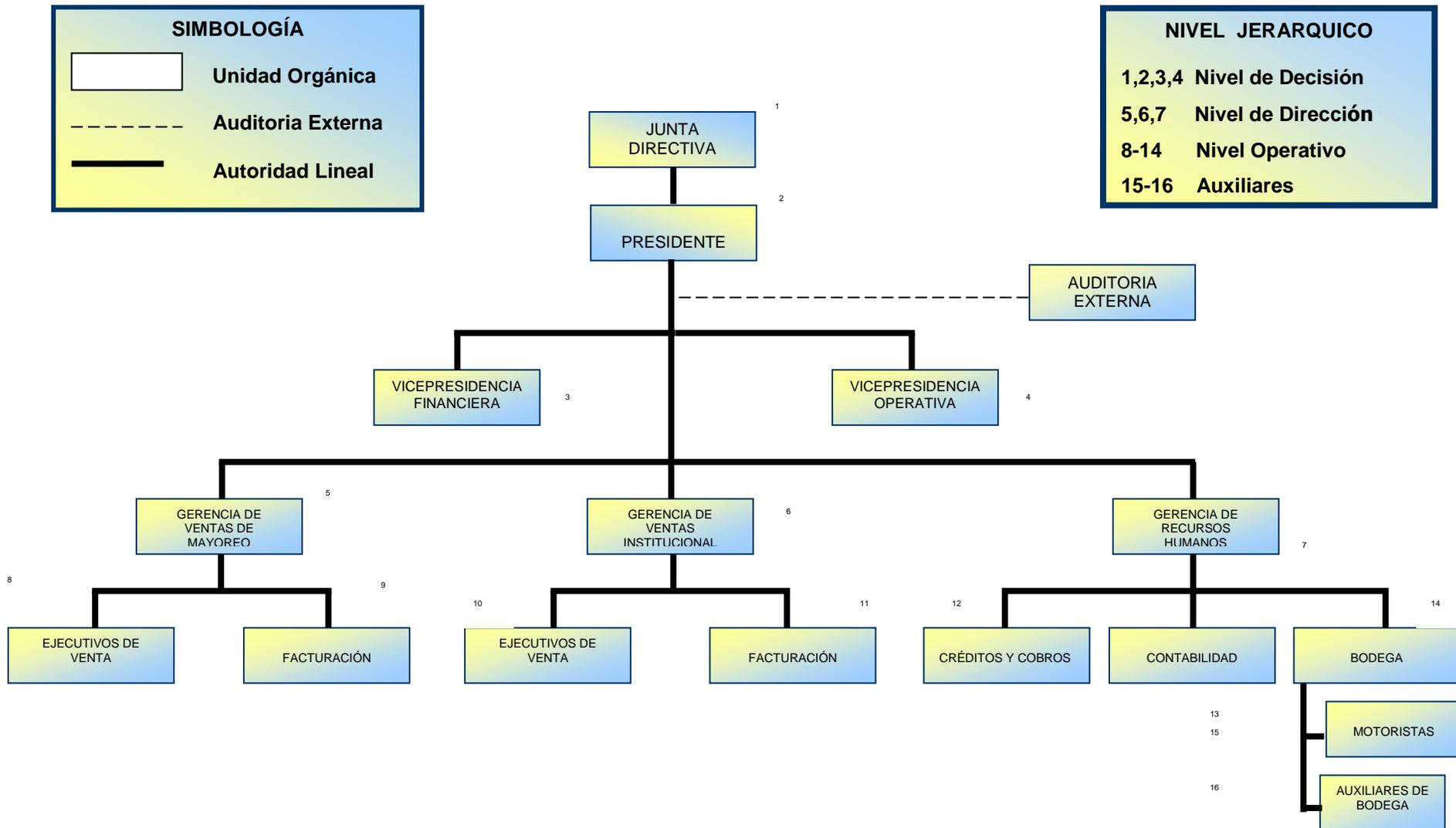
Lograr posicionarnos en el mercado como la ferretería número uno a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes un mejor servicio, productos de calidad y entregas a tiempo.

Objetivos

- Lograr la meta propuesta de ventas trimestral, la cuál genere el 50% de las utilidades netas de la empresa al final del año
- Lograr implementar un mejor sistemas en el despacho de nuestros productos, para garantizar la entrega en el tiempo justo que permita la satisfacción de nuestros clientes
- Mantener para nuestros clientes una fuente de financiamiento estable que le permita créditos favorables para la obtención de productos y el mejoramiento en el pago de sus créditos

3. Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA GENERAL DEL CONSORCIO FERRETERO SALVADOREÑO S.A. DE C.V



5. Productos que ofrece

La empresa ofrece una diversa cantidad de productos de ferretería, las cuales están clasificadas por líneas de producto, según proveedor, éstas se presentan a continuación:

- **HECASA** : tramos, carretas, anclas.

- **IMACASA** : carretillas, machetes, azadones, palas, puntas, barras.

- **GRIVAL** : chorros, llaves, válvulas y todo lo relacionado con productos de fontanería
- **HENKEL** : cinta tapagoteras, silicones, tangit, metyland, superbonder, espumas.

- **CORINCA** : hierro, clavos, alambres

- **MASTER PRO**: pegamento, cola blanca

- **ARTEC** : azulejo, pavimento, cerámica

- **INCESA** : cerámica, pavimento

- **CESSA** : cemento

- **MAYA** : cemento

- **FREUND** : tela zaranda, malla hexagonal

- **PLYWOOD (BANACK , DE PINO, DECORADO)**

- **QUINDECA (Pintura)**

- **HISPACENSA (Cerámica, pavimento)**

Estas líneas de productos son adquiridas de entre los mejores proveedores nacionales y extranjeros, con el objeto de ofrecer una mejor calidad y satisfacción al cliente.

D. MARCO TEÓRICO SOBRE CRÉDITOS Y COBROS

Antes de hablar sobre créditos y cobros, es importante mencionar, algunos conceptos básicos sobre administración y administración financiera, así como su importancia dentro de la organización empresarial para el buen manejo de la cartera de créditos por lo que a continuación se mencionan algunas definiciones.

La administración es de interés universal, ya que trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos dentro de toda empresa.

Para **Agustín Reyes Ponce**, la administración es considerada como una técnica, definiéndola como: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social⁶

“**Appley dice. Administrar**, es obtener resultados a través de los esfuerzos de otros”.⁷

“**Administración es**, el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas”⁸

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. Esta juega un papel principal, ya que para alcanzar los objetivos o metas propuestas, las empresas necesitan contar con un adecuado personal que contribuya al logro de las mismas.

La administración efectiva, 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 ponderarlos, elegir el más conveniente y controlar sus efectos; anticiparse a los hechos, es decir prever, 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.

⁶ Fernández Arena, José Antonio, El proceso administrativo, Herrero Hermanos Sucesores, S.A., Editores México 9º Edición, Julio de 1994.

⁷ Laris Casillas, Francisco Javier, Administración Integral, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA), 9º Edición, México, 1998.

⁸ James A. F. Stoner, Administración, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 6ª Edición, México, 1996.

Para **Lawrence Gitman**, la administración financiera es “el arte y la ciencia de administrar el dinero que afecta la vida de toda persona y organización”.⁹

Según **William y Donaldson**, consiste en el área de suministrar los fondos requeridos para la empresa en las condiciones más favorables tendiendo en cuenta los objetivos del negocio, atendiendo también el uso, distribución y costo de los fondos.

La importancia radica en que el manejo de dinero constituye parte fundamental en la determinación del éxito o fracaso de una empresa, debido a que en todas las áreas de éstas se necesitan y utilizan fondos, ya que su buena ejecución o aplicación de la administración financiera, permite a la empresa funcionar acorde a los objetivos y metas propuestos.

Ahora bien, al hablar de créditos y cobros, podemos darnos cuenta, que la labor de la gestión de créditos no es fácil, se corren muchos riesgos, pero es algo rotundamente rentable, el éxito del mismo vendrá gracias a las políticas, controles y procedimientos que estén establecidas en la empresa, que lo otorgue.

La buena gestión del crédito no es más que el 50% de una gestión rentable, la otra mitad le pertenece a la cobranza.

Sus políticas, controles y procedimientos son también las claves de la eficiencia y la eficacia de la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que el establecimiento de estas aplicadas con un alto grado de flexibilidad al entorno cambiante, harán que el otorgamiento

⁹ Gitman Lawrence, Administración Financiera Básica, Editorial Pearson Educación, México 8° Edición, 2000.

de créditos y la recuperación de los mismos, alcancen grandes niveles de eficiencia y eficacia; y por consiguiente experimentar un aumento en la cartera de clientes.

1. Generalidades del crédito

a) Antecedentes del crédito

Las empresas en general prefieren realizar sus ventas de bienes o servicios, con pago al contado y cuando pueden lo llevan a efecto. Sin embargo, la competencia por la captación de clientes les obliga a ofrecer facilidades de pago, el cliente no solamente se siente motivado por la calidad y precio del producto, sino también por la posibilidad de financiar la cancelación del pago; esta circunstancia del mercado ha llevado a muchas empresas a realizar toda o gran parte de su actividad mediante ventas a plazo¹⁰.

Las cuentas por cobrar como resultado de créditos otorgados constituyen un importante empleo de los recursos a corto plazo. Las empresas invierten parte de sus recursos en cuentas por cobrar (otorgamiento de créditos) con la intención de ofrecer a sus clientes un aliciente, y así aumentar las ventas.

Por ende los créditos otorgados han de ser contemplados como una inversión productiva, y evaluadas con criterios de rentabilidad como los demás activos.¹¹

Para comprender mejor lo anterior, se presentan a continuación algunas definiciones de crédito, aunque es importante mencionar que existe una infinidad de escritores que han

¹⁰ Jaime Lorin, La Gestión Financiera, 3ª Edición, Duesto 1996, España. Pág. 312

¹¹ IDEM, Pág. 18

definido de diferentes formas la palabra **crédito**; haciendo sus propios conceptos, y adecuándolos a la necesidad que les rodea.

Crédito es **“El poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada para el futuro”**.

Sin embargo el concepto más ampliamente aceptado, define que el crédito es **“Un derecho presente a pago futuro”**

Crédito, en comercio y finanzas, es un término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de un bien o dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo.

Por tanto, el que transfiere el bien o dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor, los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.

Por otra parte para tener una apreciación más abstracta del crédito como entidad hay que fijar su atención en el origen latín: **Créditum**, que significa **Confianza**, palabra aceptada en el lenguaje durante el siglo XVI, la confianza denomina comúnmente al crédito, es decir entonces, que crédito es la *Confianza, en negocios, dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.*

Actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra crédito:

◆ **Transacción de crédito**

Se considera como el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. Los términos más usados son “comprando a crédito” o “extendiendo crédito”, en ambos casos el deudor o comprador demuestran su influencia para obtener el permiso del acreedor o vendedor para usar su capital.

La consumación de la transacción crea el derecho del acreedor a recibir el pago a futuro y la obligación del deudor de pagar en el tiempo definido. La obligación de pagar se convierte en moral y legal, debido a que las leyes previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

◆ **Crédito establecido**

Significa la aceptación de la promesa de pagar, concebida por el deudor, y la buena voluntad del acreedor para creer en la promesa del deudor.

La frase “su crédito es bueno”, significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y tiene capacidad para pagar, digna de confianza.

Basándose en las opiniones del ámbito de los negocios, un individuo o sociedad tienen, acerca de su personalidad y honorabilidad, la “Reputación de solvencia y probidad que les dan derecho para ser creídas”.

◆ Instrumento de crédito

Consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal del crédito. Los cheques, los pagarés y las letras de cambio, son instrumentos comunes del crédito.

b) Importancia del Crédito

La importancia del crédito ha aumentado en los últimos años a medida que se van realizando más transacciones mediante operaciones de crédito y cada vez menos se realizan con dinero en efectivo.

Como un agente de producción y como un medio de cambio el crédito juega un papel esencial en nuestra economía, hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

La existencia de créditos es indispensable, ya que eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad, mostrándose así mismo el mérito de tener confianza con el tiempo, la persona de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.¹²

Una gran ventaja del crédito en los negocios es la conveniencia; los instrumentos del crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de bienes o dinero, aún a grandes distancias; el pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que estamos inclinados a olvidar que un cheque es un instrumento de crédito.

¹² R.P. Ettinger y D. E. Golieb, Créditos y Cobranzas, Cia. Ed. Continental S.A de C.V. 1965 23º reimpresión, Pág. 26-29

Nadie puede negar que el crédito ocupa un papel importante en los negocios, puesto que reconoce la realidad del mercado, la importancia de dar a los clientes lo que desean o lo que necesitan; para comprar bienes o servicios, y además mejora la empresa, incrementando las ventas, obteniendo utilidades más altas y tener una cartera de clientes más amplia.

c) Crédito Comercial

Es el que se otorga mediante la entrega de bienes y servicios para reventa, a cambio de una promesa de pago en un tiempo determinado.

Su principal función consiste en facilitar la transferencia del productor al consumidor y las condiciones varían de acuerdo a las facilidades de la entrega y la reventa de los bienes.

d) Instrumentos de crédito.

Para el éxito de un acreedor es fundamental tener un conocimiento completo del propósito y empleo de cada instrumento de crédito ya que constituyen las herramientas básicas para el trabajo crediticio; cada transacción de ésta índole los incluye y representa el derecho del acreedor de recibir un pago por parte del deudor.

Cada instrumento o título de crédito está acompañado de una garantía; en sinónimo de seguridad de pago, es un instrumento especial que respalda y suple a un instrumento de crédito.¹³

- **Características de los instrumentos de crédito.**

Un título de crédito es una promesa o una orden para pagar una suma determinada de dinero. Demuestran que el crédito ha sido extendido; cada crédito posee su propia forma especial de título, pero todos ellos tienen tres aspectos esenciales: *una promesa u orden de pago a futuro, riesgo y establecimiento de relaciones deudor – acreedor.*

- **Clasificación de los instrumentos de crédito**

Aceptación General

Es el instrumento universalmente aceptado, llamado propiamente dinero o moneda en circulación.

Aceptación Limitada.

En estos se incluyen todas las otras formas en las que se manifiesta que el crédito ha sido otorgado. Esta aceptación se puede dividir en *promesas de pago y ordenes de pago.*

Promesas de pago

Pagaré

¹³ IDEM, Pág. 21

Es una promesa escrita para cubrir obligada e incondicionalmente una cantidad determinada de dinero en una fecha futura específica, con determinadas condiciones descritas en dicho documento.

Según el 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.¹⁴

El uso de éste instrumento se basa de acuerdo a las políticas de crédito de cada institución, ya sea financiera, comercial o de servicios, pueden ser transferidos por endoso o a la entrega; lo que significa que son instrumentos negociables.

Las ventajas que posee éste forma de crédito son:

- La evidencia de la deuda
- Establece definitivamente la cantidad que el deudor contrae con el acreedor
- Asegura el pago de la deuda

Entre las desventajas se encuentran:

¹⁴ Código de comercio de la República de El Salvador. El Salvador: Editorial Centro Grafico S.A de C.V, Tercera Edición, 1982.

- En muchos rubros de negocios hay una suposición general de que los pagarés son exigidos únicamente a riesgos crediticios deficientes.
- Son sujetos de descuento al transferirse, principalmente en las compras de carteras de créditos entre empresas.

Bonos

Son generalmente, emitidos por grandes corporaciones, para reunir fondos en la adquisición de activo fijo o para reunir capital de trabajo permanente.

Es un medio de financiación que las empresas o el estado utilizan para los fines anteriormente mencionados.

Están generados para pagar las respectivas sumas de dinero en una fecha futura a largo plazo.

Los bonos pueden ser negociables o no negociables; los bonos al portador (negociables) son fácilmente transferibles mediante la entrega. Los no negociables o registrados, pueden ser transferidos mediante endoso, entrega y registro.

Ordenes de Pago

Cheques

Es la orden escrita girada contra un banco por un librador, solicitándole el pago de una suma determinada de dinero a la orden de alguna persona o sociedad, nombrada en el cheque.¹⁵

El cheque es el medio de pago que moviliza mayores volúmenes de dinero, sin el riesgo de portarlo. Legalmente en el artículo 973 del código de comercio el cheque contiene una orden de pago dado por quien lo emite, 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.¹⁶

Letra de cambio

Según el artículo 702 del código de comercio vigente, ésta es un instrumento privado por el cual ordena el librador a aquél contra quién o cuyo cargo la dirige, que pague a **N** la suma comprendida en ella y, como todo acto que por ley o estatuto está sujeto a ciertas formalidades para ser válido, no lo es en faltando en alguna de ellas.

En otras palabras, es un título girado por una persona ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada; dicha letra de cambio puede ser librada:

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

¹⁵ Ramón García, Pelayo y Gross, Pequeño Larousse Ilustrado, 1ª edición, Ed. Larousse 1978. Impreso en México Pág. 305

¹⁶ IDEM, Pág.24.

Se considera pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no este indicado en el texto. Una librada a uno o varios meses fecha o vista, vence el día correspondiente el de su otorgamiento o presentación del mes en que deba efectuarse el pago.

Si este no tuviere día correspondiente al del otorgamiento o presentación, la letra vencerá el último de mes.

Quedan

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

Factura

Cuenta detallada de las mercaderías compradas o vendidas.¹⁷

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 de riesgo legal como lo son.

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

¹⁷ IDEM, Pág. 26

2. Generalidades del cobro

a) Antecedentes de cobro

Entre dicho se encuentra la relación directa que existe entre créditos y cobros, por ende la generación de un crédito conlleva implícito la generación de una cuenta por cobrar, plasmada en la contabilidad como dinero que se realizara cuando se finalice la cancelación de dicho crédito.

Se puede decir entonces que el cobro es *la acción de realizar, convertir y recuperar el dinero en efectivo dentro de las arcas de una compañía que otro le debe*. Cuando se vende mercancías o servicios al crédito, lo que se hace es convertir los inventarios en cuentas por cobrar y básicamente estas últimas son las más cercanas para la compañía de tener efectivo en caja o bancos, siendo esta la razón de estar clasificadas contablemente en activos realizables.

b) Importancia del Cobro

Para la mayoría de las compañías, las cuentas por cobrar y los inventarios son inversiones muy importantes que con frecuencia dominan las inversiones en activos fijos. En años recientes, muchas empresas han expresado una creciente preocupación por la rentabilidad de los activos, por lo cual han aumentado la atención sobre los fondos destinados a las cuentas por cobrar y los inventarios.¹⁸

¹⁸ James C. Van Horne, Administración Financiera Prentice – Hall Hispanoamérica S.A 1997 10ª edición, Impreso en México Pág. 402

El proceso de cobranza es importante para cualquier empresa que quiera reinvertir su capital, capacitándole para que pueda mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes.

A través del cobro se logra aumentar la rentabilidad del acreedor, quien tiene a su disposición expedientes debidamente organizados con reportes claros y objetivos.

También le facilita el proceso de supervisión de la cartera en atraso, el servicio de cobros es un sistema que permite mantener un seguimiento efectivo de los casos de cobros de instituciones financieras y comerciales, contribuyendo a incrementar la recuperación de sus créditos en menor tiempo.

Mediante este servicio se reduce el tiempo de recuperación, obteniendo un rápido acuerdo de pago, lo cual mejora el flujo de caja del acreedor.

Esto se traduce en ganancia de dinero, disminución de los riesgos de la cartera y un aumento en la disponibilidad de sus recursos económicos y humanos; la forma en que se manejan los expedientes permite que el acreedor tenga una supervisión más efectiva de sus casos.

c) Clasificación del cobro

El período de cobranza de las compañías, se enfoca en la rapidez con que estas quieren que ingrese, o más bien se realice, el efectivo en sus estados financieros, sin embargo se orienta también al índice de rotación de las cuentas por cobrar que predomina en el mercado según los productos que se comercian en el mismo.

Son varios los factores que definen el período de cobranza de una compañía, ya que se ven interrelacionados los factores del entorno interno con los del extremo donde se desarrolla una empresa.

Sin embargo, los términos más usuales de crédito y por ende la cobranza de este, **es neto 30 días**, lo cual significa que el pago debe hacerse hasta 30 días después de la facturación, esto no significa necesariamente que el período de cobranza de una empresa es de 30 días o menos.

Como al inicio se describe el período de cobranza, esta influido por muchos factores a los cuales se debe saber equilibrar para manejar un período de cobros adecuado, uno de los factores importante es la liquidez que estas deben de tener, ya que la liquidez de las empresas es un factor determinante para el estado financiero en que se encuentren.

Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. Para analizar la liquidez de estas se tiene las siguientes razones financieras y métodos.

- **Período Promedio de Cobranza**

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas Anuales}}$$

El período promedio de cobranza indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

- **Rotación de la Cuentas por Cobrar**

$$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Estas dos razones son recíprocas entre sí. El número de días en el año, 365, dividido entre el período de cobranza, nos da la razón de rotación de las cuentas por cobrar. El número de días en el año dividido entre la razón de rotación nos da el período promedio de cobranza.

Cualquiera de estas razones indica la lentitud con que se están recuperando las cuentas por cobrar.

◆ **Envejecimiento de las Cuentas**

El análisis del envejecimiento de las cuentas proporciona considerablemente más información que el cálculo promedio de cobranza, porque señala de manera más específica las áreas donde hay problema ¹⁹

Dependiendo del rubro del mercado en que las empresas desarrollan y generan sus ventas al contado y al crédito, pero específicamente al crédito las cuentas por cobrar las clasifican en los siguientes períodos:

Cuentas por cobrar en niveles de vencimiento menores

- Mora a 30 días
- Mora a 60 días
- Mora a 90 días

Cuentas por cobrar en niveles de vencimiento mayores

- Mora a 120 días
- Mora a 150 días
- Mora 150 días a más

En otros casos y dependiendo de políticas internas clasifican los cobros, basándose en los montos adeudados; o en todo caso la combinación de ambas clasificaciones tiempo y monto.

¹⁹IDEM, Pág. 29

d) Instrumentos o estrategias de cobro

Con los instrumentos o estrategias de cobro se pretende desarrollar un sistema para la cobranza de cuentas vencidas, con el propósito de recuperar el capital ocioso y que este pueda ser reinvertido en más créditos que beneficien a otros negocios.

La estrecha relación entre tales estrategias y la recuperación de las cuentas por cobrar puede provocar efectos positivos en el cobro de las mismas ya que traería consigo una disminución del riesgo en el crédito otorgado.

Los instrumentos o estrategias más comunes se mencionan a continuación:

- **Estado de cuentas mensuales:** es una de las formas más atentas de recordarle a los clientes el estado actual de sus cuentas o facturas.
- **Llamada telefónica:** es un medio de comunicación muy utilizado para llevar a cabo la labor de cobro, esta debe ser realizada de la forma más amable, ya que de ella depende que los resultados de la misma sean satisfactorios para la empresa.
- **Carta de cobro (recordatorio):** una carta breve y cortesa es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada.
- **Tarjetas impresas:** un recordatorio puede ser una tarjeta impresa, sin saludo ni firma, la cual lleva los detalles de las cuentas. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da

cuenta de que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias.

- **Cartas de cobro (insistencia):** en la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas.

La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas son más cortos.

Las cartas de cobranza que consiguen dinero y mantienen la buena voluntad del cliente, requieren experiencia, estudio y reflexión.

En un momento crítico en el procedimiento de cobranzas, la carta debe ser registrada ya que es una ventaja porque permite al acreedor saber que ha sido recibida por el deudor. Semejante a un telegrama, demanda atención por parte del deudor.

3. Gestión de crédito.

a) Políticas de crédito

Las políticas de crédito son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que la información caiga dentro de ciertas fronteras.

Usualmente no requieren acciones, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso a las condiciones que tomaron en última instancia²⁰.

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización son los principales elementos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una empresa, por supuesto las condiciones económicas están en gran parte más allá del control de la administración.

Sin embargo, como sucede con otros activos circulantes, la administración de una organización puede variar el nivel de las cuentas por cobrar en relación con el intercambio entre la rentabilidad y el riesgo.

El reducir las normas para el otorgamiento de un crédito puede estimular demanda por parte de los clientes y de esta manera generar utilidades para la empresa.

De lo anterior, se puede decir que manejar cuentas por cobrar conlleva a un costo adicional en el mantenimiento de las mismas, a parte de un mayor riesgo de pérdidas en las cuentas incobrables.

Las políticas de crédito de una empresa se definen sobre la base de un objetivo que estas pretenden alcanzar dentro del mercado que se desarrolla, y se establece sobre la base de la competitividad que se quiere lograr y mantener en el mercado en que se desenvuelven.

Las políticas de crédito se pueden clasificar en.

²⁰ Harold Koontz, Administración novena edición Mc Graw- Hill, marzo de 1991 impreso en México, Pág. 121.

- **Políticas de crédito liberales**

El concepto de estas políticas se orienta a la generación de venta al crédito con las condiciones mínimas requeridas para el cliente, es decir , disminuir la calidad en las normas de otorgamiento de crédito ; el propósito de estas es aumentar el nivel de ventas de las empresas y por ende todo lo relacionado a la generación de ventas.

- **Políticas de crédito restrictiva.**

Se refiere al endurecimiento de las normas de otorgamiento de crédito, restringiendo estas normas se reduce los riesgos de generar cuentas incobrables volviendo a la cartera de cuentas por cobrar muy saludable. Sin embargo, esto conlleva el costo implícito en disminuir las ventas y por consecuencia la disminución de utilidades.

Las políticas, deben de estar aprobadas y documentadas por el gerente general de la empresa, las cuales deben de establecer procedimientos como los siguientes: *revisión de solicitudes de créditos, estándares mínimos de documentación, estándares para la cobranza y traspaso a la vía legal de ser necesario.*

Las políticas de crédito son lineamientos formalmente documentados, que proporcionan los parámetros para mantener la calidad de los activos en concordancia con las regulaciones en materia financiera y las mejores prácticas en los negocios.

Para determinar si las políticas están acordes con las condiciones cambiantes del mercado, estas deben revisarse por lo menos una vez al año.

La documentación de las políticas de crédito deben tener: *titulo de política, fecha de última revisión, fecha de la próxima revisión, resumen de lo que contiene la política específica y la razón de la misma, lineamientos y criterios mínimos, requerimientos de documentos y responsabilidad de los lineamientos generales.*

Las políticas internas de crédito de una institución, son todas las normas y criterios que sus máximos cuerpos de decisión establecen, con el fin de uniformar los criterios para analizar, otorgar, vigilar y recuperar los créditos.

b) Componentes de la política de crédito.

Para maximizar las riquezas de los accionistas, un administrador financiero debe entender cómo puede administrar de manera eficaz las actividades de crédito de la empresa.

En este sentido la política de crédito manejada por una empresa debe representar el conjunto de decisiones que comprendan, las normas de crédito, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar y vigilar la política de crédito a efecto de asegurarse de que sea administrada efectivamente; además de la forma de evaluar si los cambios en la política de crédito serán beneficiosos para la empresa. A continuación se detalla cada uno de estos componentes.

◆ Normas de crédito

Se refieren a la solidez y dignidad crediticia que un cliente debe exhibir para aspira a que se le conceda un crédito. Las normas de crédito de la empresa se aplican para determinar cuáles son los clientes que califican según los términos regulares de crédito y la cantidad de crédito que deberían recibir.

Los principales factores que se consideran cuando se fijan las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que un cliente pague lentamente o que tal vez genere una pérdida por ser suya la cuenta incobrible. La determinación de la calidad de crédito, o de la dignidad de crédito, de un cliente, es probablemente la parte más difícil de la administración de los saldos acreedores.

Sin embargo, la evaluación del crédito es una práctica bien conocida y un buen administrador puede elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento que muestren los clientes, con base en el análisis de posición financiera actual de la empresa.

◆ Términos de crédito

Son las condiciones que regulan las ventas a crédito, especialmente respecto a los convenios de pago. Las empresas necesitan determinar la fecha en la cual comienza el **período de crédito**, *el tiempo del que dispone el cliente para pagar las compras a crédito antes de que su cuenta se considere atrasada, y si se deberían ofrecer descuentos en efectivo por pronto pago.*

- **Política de cobranza**

Se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar.

La empresa necesita determinar la fecha y la manera en la cual la notificación de la venta a crédito se transmitirá al comprador. Mientras más rápido reciba un cliente una factura, más pronto podrá pagar la cuenta.

Una vez que una empresa establece su política de crédito y desea operar dentro de los límites de la misma, es importante que estas examinen sus cuentas por cobrar en forma periódicas para determinar si los patrones de pagos de los clientes han cambiado a tal grado que las operaciones de crédito se encuentren fuera de los límites de las políticas establecidas.

c) Procedimientos de crédito.

El proceso de crédito comienza cuando el cliente decide contraer un crédito y lo solicita a una empresa y termina cuando el cliente cancela la última cuota de la operación.

El procedimiento para el otorgamiento del crédito es el siguiente.

- **Presentación de solicitud.**

Las interesadas presentaran la solicitud de financiamiento al encargado del departamento o unidad dentro de la empresa en el proceso de gestión de crédito. Junto a la carta de solicitud debe llevar: *tipo de producto, monto solicitado, plazo de la operación, destino de los fondos, garantías ofrecidas, balance general y estado de pérdidas y ganancias, fotocopia de DUI de la persona, en caso de haber tenido crédito con otra empresa debe presentar referencias de ellas.*

Luego, el encargado de créditos deberá investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito. Una vez verificada la información del solicitante, el encargado debe proceder a evaluar la solicitud de crédito en base a un análisis financiero, para emitir el visto bueno si es el caso.

- **Aprobación de crédito**

El responsable de la cartera de crédito entregará la solicitud de crédito con toda la documentación y con el visto bueno al comité de crédito, el comité basará sus análisis en las recomendaciones hechas por el técnico que asesoró la gestión del crédito. Este aprobará o denegará el otorgamiento del financiamiento.

- ◆ **Notificación de la aprobación o denegación del crédito**

Si el crédito fuera aprobado se precederá a notificarlo por escrito al cliente, especificando el límite de crédito y el plazo así como los descuentos por pronto pago, de no ser aprobado el crédito, solamente se notificará de la denegación del mismo.

d) Evaluación del riesgo de crédito

Existen modelos, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar el riesgo de crédito. En la práctica, las empresas acuden a estos modelos, el más conocidos y utilizado es el de las cinco **C** debido a los cinco aspectos que se estudian.

- ◆ **Carácter:** integridad u honradez del prestatario. Se trata del factor más importante a la hora de determinar el nivel de riesgo de una operación.

- ◆ **Capacidad:** se refiere a la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda.

Para el caso de la persona natural se mide a través de la información detallada de ingresos y egresos y para el caso de la persona jurídica la capacidad de generación de fondos se mide en base a sus estados financieros.

- ◆ **Capital:** es sinónimo de patrimonio y se mide en el caso de las personas naturales por las declaraciones juradas de bienes, declaraciones del impuesto sobre el patrimonio y registro de la propiedad.

- **Garantía: aunque** no debe considerarse como el factor a partir del cual decidir la concesión de la operación, es necesaria en muchos casos la existencia de garantías que avalen la devolución del crédito.
- **Condiciones: se** trata de la situación del entorno del prestatario que puede afectar a su capacidad de pago.

La situación económica y financiera en la evaluación cuantitativa es muy importante para establecer la real capacidad financiera del solicitante, ya que el establecimiento de esta disminuirá el riesgo que se corre al otorgar el crédito.

En este sentido, para llevar a cabo la evaluación del solicitante es necesario hacer un análisis financiero que aporte una serie de parámetros de seguimientos comparativos como.

- *El nivel de endeudamiento:* mide la proporción de activos totales concedida por los acreedores de la empresa.
- *Margen (Índice 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:* sirve para medir la rentabilidad o liquidez del inventario dentro de una empresa.
- *Índice de liquidez:* es la capacidad que tiene una empresa par 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.
- *Razón de prueba del ácido:* este es semejante al índice de solvencia con la diferencia que no incluye el inventario.

4. Gestión de cobro

a) Políticas de cobro.

La empresa determina las políticas de cobranza mediante la combinación de procedimientos de cobro que se han implementado, a esto se le llama esfuerzo de cobro, generalmente la empresa implementa dichos procedimientos con los clientes difíciles de pago o sobregirados, estos procedimientos incluyen una carta de morosidad informando al cliente de la condición de sobregiro, una llamada telefónica, el envío de una nueva factura

la cuál refleja el monto adeudado, realizar una visita al cliente y la acción judicial en caso de haber agotado todos los recursos de negociación anteriormente descritos.

Muchas de las empresas trasladan la cuenta a una agencia de cobranza una vez pasada la fecha determinada de su cancelación, en este punto los honorarios suben, cobrando hasta un 50% de la cuenta a cobrar, y en muchas ocasiones estos honorarios son cubiertos por el deudor.

b) Procedimientos de cobranza

La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: **recordatorio, insistencia y acción drástica.**

Antes de proceder a estas tres etapas se debe llevar a cabo una práctica, la cual consiste en enviarles a los clientes un estado mensual, que es un preámbulo en el procedimiento de cobranza, esto permite al cliente verificar su estado de cuenta y la deuda a la que hace, dándole la oportunidad de cancelarla lo más pronto posible, también evita la excusa de no saber a cuánto y cuándo se ha vencido su pago.

● Etapa de recordatorio

Este primer paso sirve para recordarle al cliente que ya a pasado la fecha de vencimiento sin pagar ninguna cuota o el pago correspondiente, en esta etapa se espera un tiempo prudencial después de la fecha de pago y de recordatorio.

Se puede enviar una factura por duplicado, marbetes, carta, tarjetas impresas, visitas personales y realizar llamadas telefónicas.

- **Etapa de persecución o insistencia**

Si el recordatorio no da buen resultado en producir el pago de la cuenta por parte del cliente, se pasa a la etapa de la persecución.

Este procedimiento busca, usualmente, un programa de acción sucesiva para aplicarse a intervalos regulares a medida la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza.

La técnica por emplear depende de la naturaleza de la cuenta por cobrar, la clasificación del deudor, su ubicación, la clase de negocio en el que la casa vendedora se ha empeñado y la política adoptada al tratar con cuentas vencidas.

Con el fin de apegarse al tiempo horario, las cuentas deben abrirse en una fecha apropiada. Por consiguiente, es indispensable un eficiente sistema de insistencia.

En esta etapa se puede mencionar algunas técnicas de persecución, como lo son: Carta de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, cartas registradas y las visitas personales.

● **Etapa Drástica**

Si los recordatorios y las insistencias fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada, el encargado de créditos y cobros debe recurrir a la acción judicial o a través de una agencia de cobranza.

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranza sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con aquellos clientes más difíciles de cobrar y por esta razón, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Cuando se le da una cuenta a un abogado, debe éste ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente a cobrar.

c) Controles y medición del cobro

El encargado de créditos y cobros debe desarrollar un sistema efectivo para cobrar cuentas vencidas. Un sistema efectivo, incluyen un procedimiento de contabilidad que infaliblemente revele cuentas vencidas, un método para determinar porque la cuenta llevo a ese grado y para registrar cada acción llevada a cabo para la cobranza de cada cuenta.

El encargado de crédito no debe perder de vista el futuro potencial de cuentas corrientes vencidas. Debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas.

Un sistema de cobranza debe elaborarse para un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas en cuestión, y luego proporcionar un manejo especial para circunstancias especiales.

El acreedor puede usualmente determinar por qué un cliente falla en sus pagos, consultando:

- El registro de compras y pago en el auxiliar
- El archivo de crédito del cliente
- La información proporcionada por los agentes de ventas
- Intercambio de informes o discusiones de grupos de comerciantes

El ciclo financiero de la empresa termina cuando el dinero regresa a las arcas de la empresa, en la mayoría de los casos se produce cuando la operación comercial se ha ejecutado.

Es importante destacar aquí, que los controles y medición del cobro permiten al encargado de créditos y cobros, determinar y establecer las medidas correctivas que deberán tomarse ante cualquier irregularidad en el manejo de las cuentas, por lo que servirá para hacer más efectiva la labor de cobro.

En resumen, la administración financiera es importante en todo tipo de empresa, indistintamente de que sean públicas o privadas, que operen en el sector de servicios financieros o que sean empresas dedicadas al comercio o manufactura, ya que los administradores financieros tienen la responsabilidad de decidir bajo qué términos de crédito los clientes podrán hacer sus compras.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO APLICADAS POR LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

El presente capítulo contiene el diagnóstico realizado a la mediana empresa del sector ferretero, para lo cual fue necesario utilizar la metodología de investigación correspondiente, la cual permitió obtener la información necesaria para ser procesada y presentada en cuadros tabulados; realizar un análisis de la situación actual de las políticas de crédito y cobro y la formulación de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en base al estudio realizado que sustentan la propuesta del diseño de políticas de crédito y cobro que fortalecerán la administración financiera de la mediana empresa ferretera.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Objetivo de la investigación

Determinar la situación actual de la política crediticia aplicada por la mediana empresa del sector ferretero, para considerar las bases del diseño de las políticas de crédito y cobro que fortalezcan la administración financiera del sector.

2. Importancia de la investigación

La investigación realizada sobre los aspectos relacionados con las políticas de crédito y cobro permitió tener una visión amplia y clara de cual es el comportamiento e incidencia actual que desarrollan dichas políticas tanto a nivel interno como externo de las empresas.

En este sentido, el conocimiento y análisis del desarrollo de la política crediticia del sector permitirá elaborar un diseño de políticas de crédito y cobro que servirán de orientación a los gerentes y/o encargados de su aplicación para fortalecer su administración financiera.

3. Método de investigación utilizado

Para investigar es necesario determinar que tipo de métodos y técnicas se deben utilizar en la recolección de información; estos deben de saber elegirse dependiendo de la problemática a estudiar, ya que sirven de herramientas por medio de las cuales al investigador se le facilita la obtención de datos.

El método utilizado para llevar a cabo la presente investigación fue el siguiente.

a) Análisis

Este método permitió identificar todos los elementos importantes de las políticas de crédito y cobro, la forma de cómo estos se relacionan y cómo están definidos dentro de la administración financiera en la mediana empresa del sector ferretero.

b) Síntesis

Mediante este proceso, inverso al análisis, se agruparon todos los elementos y características relacionados con las políticas de crédito y cobro, lo cual permitió tener una visión más clara e íntegra de la situación en estudio, facilitando de esta manera la interpretación de la información obtenida en la investigación.

4. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado para la realización del trabajo de campo fue el estudio descriptivo. Como su nombre lo indica, este diseño tiene la facilidad de describir situaciones y acontecimientos. Plantea lo que es actualmente un fenómeno, sus propiedades y características y no le interesa establecer relaciones entre ellas; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Para el caso de esta investigación, se estudió las variables *políticas de crédito y cobro y la administración financiera de la mediana empresa del sector ferretero*.

5. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

El proceso de investigación demanda la aplicación de técnicas e instrumentos para la obtención de información que se necesita analizar e interpretar para llevar a cabo la investigación.

En este sentido, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información relacionada con este estudio son.

a) La encuesta

Esta técnica consistió en consultar a un grupo de personas la opinión que tienen con respecto al tema en estudio, a través de los cuestionarios que se dirigieron tanto a la mediana empresa del sector ferretero del área metropolitana de San Salvador como a los clientes de la empresa objeto de estudio.

b) El cuestionario

Se formularon dos cuestionarios, ambos diseñados con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opinión múltiple; el primero consta de 16 preguntas el cual está dirigido al personal encargado de créditos de la mediana empresa del sector ferretero y el segundo con igual número de preguntas, dirigido a los clientes de la empresa objeto de estudio; esto con el propósito de conocer tanto la aplicación actual de las políticas de crédito y cobro, así como la opinión que los clientes tienen acerca de las políticas implementadas por dicha empresa en estudio.

c) Entrevista

Esta técnica se utilizó con el fin de recabar información relacionada con el tema objeto de estudio, este tipo de información se obtuvo a través de conversaciones realizadas con personas conocedoras de la materia; así como también con personal relacionado al área de créditos de algunas de las unidades de negocio que formaron parte de la muestra en estudio.

Para ello se elaboró una guía de preguntas la cuál permitió obtener elementos claves que contribuyeron a tener un conocimiento más amplio sobre la situación actual que atraviesa la política crediticia de la mediana empresa del sector ferretero, con el objeto de establecer las bases que permitan el diseño de políticas de crédito y cobro que contribuyan a fortalecer la administración financiera de éstas unidades de negocio (ver anexo 2)

6. Determinación del universo

En la investigación realizada a la mediana empresa del sector ferretero fue necesario estudiar dos tipos de universos.

- La mediana empresa del sector ferretero (Personal encargado de créditos)
- Los clientes del Consorcio Ferretero Salvadoreño S.A. de C.V.

7. Determinación de la muestra

a) Muestra 1

Para el cálculo de ésta se han determinado 11 empresas que son las que adoptan las características de mediana empresa, según el criterio de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES, de las cuales se obtuvo la información necesaria para elaborar el diagnóstico de las políticas de crédito y cobro; la muestra estuvo geográficamente distribuida de la siguiente manera.

No. de empresas	Municipios
10	San Salvador
1	Santa Tecla

Para el cálculo de la segunda muestra se tomó como referencia, la empresa objeto de estudio, donde el universo lo conformó un total de 80 clientes que poseen crédito.

La fórmula utilizada para éste cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo. Siendo éste, el número de elementos que conforman el universo

e = Error. Será el nivel máximo de error aceptable en la investigación

Q = Probabilidad de fracaso. Que las respuestas que se obtengas sea negativa a la hipótesis

P = Probabilidad de éxito. Es la probabilidad de que las respuestas obtenidas sean positivas al problema planteado

Z = Desviación Estándar. Significa el nivel de confianza que la información que se obtenga sea confiable para mejores resultados.

Cálculo de la muestra

n = ¿?

e = 0.10

P = 0.5

Z = 1.96 que equivale al 95% (Nivel de Confianza de la curva normal)

N = 80 clientes

Q = 0.5

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) (0.5) \times 80}{(0.1)^2 (80 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 80}{0.01 \times 79 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{76.832}{1.7504}$$

n = 43 clientes del Consorcio Ferretero Salvadoreño S.A. de C.V.

8. Procesamiento de la información

Este punto contiene la forma en que se tabuló la información recolectada en las dos muestras objeto de estudio, así como el comentario de los datos obtenidos de las mismas.

a) Tabulación

Se ordenó y tabuló la información recolectada de cada una de las muestras objeto de estudio, de la siguiente manera.

- Se formularon 3 clases de preguntas; abiertas, cerradas y de opción múltiple.

- Se diseñó una guía de preguntas para llevar a cabo la entrevista tanto a los encargados de crédito como a los clientes de la empresa objeto de estudio, para fortalecer el trabajo de investigación.
- Para cada una de las preguntas se plantearon los objetivos correspondientes
- Se elaboró un cuadro de recolección de la información por cada pregunta, el cuál se dividió en tres partes: **alternativa, frecuencia absoluta y porcentaje**
- Las respuestas se agruparon de acuerdo a las opciones planteadas
- Se realizó para cada una de las preguntas , su respectivo comentario

9. Alcances de la investigación

- Uno de los logros obtenidos para el trabajo de campo, fue la cobertura realizada a la mediana empresa del sector ferretero del área metropolitana de San Salvador, de la cual se obtuvo la información necesaria mediante la disponibilidad de los dirigentes de este sector, al proporcionar los datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.
- Un segundo logro obtenido, fue contar con el apoyo y autorización de las máximas autoridades de la empresa objeto de estudio para el desarrollo de la investigación, además se contó con la colaboración de personas conocedoras del tema que

contribuyeron a fortalecer, y alimentar el conocimiento de la situación actual que atraviesa las políticas de crédito del sector ferretero.

10. Limitaciones de la Investigación

- La mayor limitante presentada en el desarrollo de la investigación fue el no contar con el total de la muestra original de 15 empresas, establecidas a través de los datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censo, ya que únicamente se logro encuestar a un numero de 11 unidades de negocio constituyendo así la nueva muestra utilizada para el desarrollo de la investigación de campo a la mediana empresa del sector ferretero.

Esto debido a que se constató que dos de las empresas incluidas en la muestra original desaparecieron, otra de ellas se negó a proporcionar la información solicitada a pesar de la insistencia y una última se encuentra en proceso de liquidación de existencia de los productos de ferretería, ya que actualmente su principal actividad económica es la venta de muebles y equipo para oficina, aunque su giro siempre opera bajo la compra y venta de productos de ferretería.

- Otra limitante dentro del proceso de recolección de información fue la distancia geográfica que se tuvo que recorrer para llegar tanto a las empresas del sector ferretero como a los clientes de la empresa objeto de estudio; ambas comprendidas dentro de la muestras de la investigación, lo cual retardó el proceso de recolección de datos.

B. DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO EN LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. VENTAS AL CRÉDITO

Se determinó de acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro 1 de la encuesta realizada a la mediana empresa del sector ferretero del área metropolitana de San Salvador, que el total de ellas realizan ventas al crédito, lo cual indica que éstas empresas invierten parte de sus recursos en cuentas por cobrar, con la intención de ofrecer a sus clientes un aliciente y así incrementar las ventas a corto plazo.

Por lo que parte de la rentabilidad de éstas empresas depende de la inversión que realizan a través de la venta de sus productos otorgados al crédito; permitiendo al cliente, la posibilidad de financiar la cancelación del pago ante la deuda adquirida.

De acuerdo a lo anterior, se logró identificar que para el caso de la empresa objeto de estudio, el 100% de los clientes poseen crédito, (ver anexo 5, cuadro 1 y 2), lo que significa que los créditos otorgados a los clientes, han permitido su permanencia en el mercado, a través de la inversión en cuentas por cobrar; ya que la mayoría de éstos han venido trabajando con COFESAL desde hace 6 a 10 años atrás; sin embargo, es de aclarar que también existe una cantidad considerable de clientes que han tenido una fiel relación de trabajo de 11 a más años con la empresa , y sólo una pequ Parte de éstos ha manejado su crédito con un período de 2 a 5 años. Estos datos reflejan la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

2. EMPLEO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO EN LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO

Las operaciones al crédito han incrementado en los últimos años y cada vez se realizan menos transacciones con dinero en efectivo. Esto se observa a través del estudio realizado a la mediana empresa del sector ferretero, la cual en su totalidad utiliza políticas de crédito y cobro que le permiten tener un control sobre los niveles de cuentas por cobrar y del otorgamiento de créditos a sus clientes.

Para ello, es importante mencionar que el empleo de éstas políticas depende de la administración financiera de cada organización en relación con la rentabilidad y el riesgo que adquiere cada una de las empresas del sector mediante su aplicación (ver anexo 4, cuadro 2).

3. PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Toda empresa inicia el proceso de financiamiento cuando el cliente decide contraer un crédito y lo solicita. En base a ello, el procedimiento utilizado por las empresas para la apertura del crédito, está representado por una serie de pasos en común; entre ellos se encuentran en orden de importancia; el otorgamiento de solicitud de crédito, esta sirve como base para la obtención de información necesaria al momento de evaluar la capacidad de pago del cliente, otro paso a seguir es el análisis de la información y establecimiento del límite de crédito para la aprobación del mismo, no menos importante es el factor que aportan las referencias comerciales las cuales proporcionan información

valiosa a la gerencia financiera en la toma de decisiones para el otorgamiento o denegación del crédito (ver anexo 4, cuadro 9).

4. NORMAS DE CRÉDITO

Las normas de crédito son un factor importante en la evaluación del riesgo crediticio de las empresas , por lo que a través de los datos obtenidos en la investigación, se logro determinar que los criterios más utilizados por la mediana empresa del sector ferretero para establecer a cuales de sus clientes ofrecer crédito son principalmente, las garantías que avalan la devolución de la deuda así como la integridad u honradez del prestatario con un 55% respectivamente, siendo éste último el criterio más importante al momento de determinar el nivel de riesgo que implica el otorgamiento del crédito.

Otro criterio que es tomado en cuenta por el 36% de empresas, es la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda, sin embargo, es importante denotar que un 64% de las mismas no las utiliza. (Ver anexo 4, cuadro 8).

Además existen criterios como las declaraciones juradas de bienes y el entorno del prestatario que pueda afectar su capacidad de pago que en similar ponderación (73%) no son utilizados para valorar la capacidad de pago del cliente, siendo solo un 27% de empresas que si las consideran en sus políticas.

De lo anterior se puede decir que el establecimiento de las normas de crédito empleadas por las empresas de este sector ejercen cierto grado de control sobre la calidad de los créditos otorgados aunque no en su totalidad.

5. INFORMACIÓN FINANCIERA PARA ESTABLECER SOLVENCIA Y CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE

Actualmente el 91% de empresas del sector ferretero, requieren como parte de su información financiera para la apertura de créditos, referencias comerciales que establezcan el record o historial de pago del cliente con otras empresas; esta información consideran ellas les sirve para valorar la capacidad y solvencia de pago del cliente y solo un 9% manifestó que no las solicitan.

Así mismo, se determinó que tanto las referencias bancarias con un 45% de importancia y los estados financieros con un 36% sirven como parámetro a algunas empresas del sector para distinguir entre los clientes que pagarán y los que no lo harán, por lo que estas unidades de negocio se valen de tal información para no correr el riesgo de hacer una mala inversión de sus activos (ver anexo 4, cuadro 7), Sin embargo, es importante denotar que el 55% de empresas no se valen de dichas referencias bancarias para establecer la capacidad financiera de sus clientes, ni el 64% de las mismas ven necesaria la utilización de estados financieros que la respalden.

Para el caso de la empresa objeto de estudio, se identificó que para la apertura de créditos las referencias comerciales son el único requisito solicitado por parte de COFESAL para valorar la capacidad y solvencia de pago del cliente; las referencias bancarias y los estados financieros no son utilizados por la empresa para establecer dichos parámetros, ya que la documentación requerida establece aspectos generales del cliente como persona natural o jurídica ; dicha información la constituye la solicitud de crédito, a la cual se anexa la fotocopia del registro de IVA, DUI, NIT (ver anexo 5, cuadro 7 y 8).

De lo anterior, se puede establecer que la mayoría de empresas pertenecientes al sector incluida COFESAL, solicitan información que no representa más que registros para la base de datos y archivo de la empresa, la cual no garantiza el respaldo financiero necesario para la apertura del crédito. Sin embargo las empresas que solicitan documentación como referencias bancarias y estados financieros corren menor riesgo de hacer una mala inversión en sus activos.

6. INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

Existen una serie de instrumentos de crédito aceptados por la mediana empresa del sector ferretero para hacer efectivo el pago de las deudas adquiridas a crédito.

Uno de los principales instrumentos utilizados por los clientes para tal efecto es el cheque pos-fecha en un 73%, otros títulos de crédito también utilizados son la letra de cambio y el pagaré en un 64% respectivamente, representando éstos el derecho que tienen las empresas de recibir un pago por parte sus clientes (ver anexo 4, cuadro 6).

Para el caso de COFESAL la totalidad de clientes encuestados manifestaron que el instrumento de crédito exigido, como herramienta básica para la apertura del crédito es la letra de cambio; la cual es aceptada como garantía en sinónimo de seguridad de pago (ver anexo 5, cuadro 12).

Sin embargo, es importante mencionar que los clientes de COFESAL utilizan diferentes instrumentos y formas de pago para la cancelación de la deuda, entre los cuales según lo manifestado se encuentran en orden de importancia, los cheques en un 81%, pagos en

efectivo en un 65%, el cheque pos- fechado con un 31%, depósito a cuenta y mediante abonos quincenales 7% y 14% respectivamente (ver anexo 5, cuadro 6).

7. PLAZOS O PERÍODOS DE CRÉDITO

La mayoría de empresas encuestadas otorgan a sus clientes plazos de crédito comprendidos de 0-30 días para el pago de sus obligaciones, aunque es importante mencionar, que en menor grado se conceden plazos de entre 31 y 60 días para subsanar las deudas, período en el cual las empresa consideran poder soportar la recuperación en la inversión de los activos (ver anexo 4, cuadro 3).

Así mismo, la tendencia en los períodos de pago que brinda COFESAL para cubrir las obligaciones adquiridas por los clientes a crédito, se encuentra en un período de 30 días, no obstante existe un margen reducido que permite al cliente realizar el pago de la deuda en un período de 31 a 60 días (ver anexo 5, cuadro 4).

De lo anterior, se establece que tanto COFESAL como el resto de la mediana empresa del sector ferretero manejan plazos o períodos de crédito similares dentro de su política crediticia, períodos en que se espera recuperar el capital que se encuentra en poder de los clientes.

Sin embargo, el incremento en el período de crédito afecta en cierto grado la rentabilidad de la empresa, puesto que se experimenta un mayor costo en el mantenimiento de las

cuentas por cobrar y por el contrario permiten al cliente, extender el plazo en el financiamiento de su crédito para el pago de su deuda.

8. DESCUENTOS

Según los resultados obtenidos en la investigación, el 82% de las empresas del sector ferretero, actualmente utilizan descuentos para incentivar a sus clientes a la compra de productos y sólo un 18% no utilizan ningún tipo de descuento (ver anexo 4, cuadro 4).

Los principales tipos de descuento, que las empresas otorgan a sus clientes son en orden de importancia los descuentos por compras al por mayor con un 89% , esto les permite incrementar las cuentas por pagar de los clientes y elevar sus niveles de ventas; además el descuento por promociones de producto con 55% es otra de las alternativas utilizadas como estrategia para incrementar la compra, aunque es importante denotar que descuentos como cliente preferencial y por pronto pago, no son utilizados en un 89% y 78% respectivamente por la mediana empresa como una forma de persuadir en cierta medida el pago oportuno de las cuentas (ver anexo 4, cuadro 5).

Para el caso de COFESAL, se determinó que el 43% de los clientes estarían dispuestos a cancelar sus deudas en menor tiempo, si la empresa ofreciera descuentos por compras al por mayor; esto consideran, les permitiría contar con mayor capital de trabajo para poder ofrecer al público una cantidad y variedad de productos, que permitan generar los ingresos necesarios para efectuar sus pagos oportunamente.

El descuento por pronto pago es en un 31% otra de las opciones que los clientes estarían dispuestos a considerar para el pago oportuno de la deuda lo cuál permitiría a la empresa recuperar en menor tiempo la inversión realizada en sus activos circulantes; así mismo otras alternativas son los descuentos por promoción de productos y por socios de marca (ver anexo 5, cuadro 9).

9. PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA

Los datos obtenidos reflejan que el 73% de empresas, coinciden en que las cuentas por cobrar que están en circulación, se recuperan en un período de 45 días, seguido por un 27% que esperan su recuperación a 30 días plazo, y siendo el 9% la cantidad de empresas que recuperan sus cuentas hasta 60 días plazo.

En la mayoría de estas unidades de negocio encuestadas, el índice de rotación de las cuentas es de un período de 1 a 2 meses, lo que indica la capacidad que tienen para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con la convertibilidad de sus activos circulantes en efectivo, sin embargo, en menor proporción la rotación de las cuentas por cobrar es mayor a 2 meses para algunas empresas (ver anexo 4, cuadro 10 y 11).

Se puede decir entonces, que para la mediana empresa de este sector, cualesquiera de las razones financieras mencionadas anteriormente, indican la lentitud con que actualmente se están recuperando las cuentas por cobrar, por lo que es importante denotar, que si la tendencia entre el período e índice de rotación tienden a aumentar y las políticas de crédito de cada empresa no son modificadas, esto se convierte en una evidencia de que deberían

tomarse las medidas necesarias para mejorar el tiempo en que deban hacerse efectivas las cuentas.

10. CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La mayoría de empresas clasifican sus cuentas en mora en un período de vencimiento menor, es decir a 30 y 60 días; lo que significa que los activos circulantes no fluctúan con la rapidez necesaria para la recuperación del efectivo; así mismo el nivel de vencimiento mayor de la mora para algunas empresas, se refleja a 120 días , lo que pone en cierto grado de evidencia la poca efectividad de las políticas de cobro que aplica la mediana empresa dentro del sector ferretero (ver anexo 4, cuadro 12).

A pesar de lo señalado anteriormente se determinó que, el 64% de las empresas no aplica interés por recargo sobre aquellas cuentas clasificadas como morosas, Sin embargo el 36% manifestó que aplica éste interés a los clientes que no hacen efectivo el pago de la cuenta en la fecha estipulada para tal efecto, con el propósito de crear en el mismo un habito de puntualidad en sus pagos a crédito, (ver anexo 4, cuadro 16).

11. INTERÉS

Para el caso de la empresa objeto de estudio, el 100% de los clientes no están sujetos de ningún recargo por mora, que pudiera generarse por algún retraso en sus pagos, por lo que

la política crediticia de la empresa es bastante flexible en éste aspecto, ya que el cliente paga hasta el valor del monto adquirido a crédito, sin ningún problema que pueda derivarse por el incumplimiento del pago en su fecha estipulada o a un plazo mayor; generando esto a la empresa costos adicionales en el mantenimiento de las cuentas por cobrar (anexo 5, cuadro 10).

Tal resultado se ve reflejado en la poca disponibilidad de los clientes en aceptar un recargo por mora a raíz del incumplimiento en el pago de sus obligaciones, esto se demuestra mediante la opinión del 88% de los clientes que no están dispuestos a pagar algún interés, lo que implica que la empresa está sujeta a la disposición que tenga el cliente de pagar en la fecha que mas le convenga.

No obstante, un 12% de los clientes consideran que deberían pagar interés por mora ante algún retraso en el pago convenido de su deuda, (ver anexo 5, cuadro 11).

Sin embargo, las empresas del sector ferretero que anteriormente afirmaron aplicar interés por recargo en las cuentas morosas se determinó que la tasa o porcentaje aplicado a estas cuentas oscila entre 1% - 5% de interés.

Este recargo representa para ellas una forma de hacer que el cliente haga efectivo su pago en el tiempo convenido (ver anexo 4, cuadro 16 – A).

En este sentido, se puede decir que el interés por recargo de mora dentro de la política crediticia contribuiría a reducir la cartera morosa de clientes y mejorar en cierto grado la calidad de los créditos otorgados.

12. PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS DE COBRANZA

Actualmente se dispone en la mediana empresa del sector ferretero de ciertos procedimientos e instrumentos de cobranza, los cuales son utilizados con la intención de acelerar el cobro de los pagos vencidos y por tanto reducir la cartera morosa de clientes.

Como principal procedimiento de cobranza utilizado por éste sector para tal efecto, se identificó la etapa de recordatorio con 91% de importancia, la cual sirve a las empresas para hacer del conocimiento al cliente la fecha de vencimiento de sus cuentas.

Sin embargo, existen un 18% de empresas que utilizan la etapa de persecución para ejercer presión en la labor de cobro ante aquellos clientes difíciles de pago, aunque un 82% no la considera necesaria; también es de señalar que solo un 9% de empresas utilizan la etapa drástica a través de la cuál el cobro se realiza por la vía legal y que para un 91% de empresas esta etapa no representa una alternativa para acelerar el cobro de sus cuentas vencidas (ver anexo 4, cuadro 14).

En el procedimiento de cobranza, que realizan estas empresas, es importante denotar que los instrumentos de cobro que actualmente son utilizados en función de los recursos con que se cuentan para este fin; la llamada telefónica constituye para la mayoría de las empresas pertenecientes a éste sector, el principal instrumento de cobranza, tendiendo en cuenta que es uno de los menos costosos para llevar a cabo la recuperación del capital ocioso que se encuentra en poder de los clientes (anexo 4, cuadro 13).

Sin embargo, instrumentos como el estado de cuenta y las cartas de insistencia son utilizadas también aunque en menor proporción para tal propósito; los cuales al igual que la llamada telefónica no representan costos mayores a la empresa, pero al mismo tiempo no generan la efectividad necesaria para la recuperación de sus cuentas vencidas.

13. FACTORES QUE IMPIDEN EL PAGO OPORTUNO DE LA DEUDA

El manejo de la cartera de créditos de una empresa, requiere en cierta forma, del conocimiento de los factores externos, que podrían afectar la labor interna de la misma, ya que en muchos casos se debe tomar en cuenta que existen situaciones que están fuera del control de la empresa.

Los datos reflejados en el anexo 5, cuadro 5; indican que uno de los mayores factores que impiden al cliente ponerse al día en el pago de sus deudas en un 55%, es la competencia desleal, debido a la gran cantidad de unidades de negocio que manipulan los precios del producto en el mercado obligando a las empresas a bajar los precios.

Además con un 35% de los resultados, otro factor que influye es la poca demanda de productos en ciertas épocas del año, así mismo, se manifiesta en menor proporción que tanto la política monetaria y la baja rentabilidad de los negocios, son factores que impiden el pago de sus deudas en el tiempo convenido.

14. CONSIDERACIONES A LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRO DE COFESAL

Desde el punto de vista de los clientes de COFESAL los lineamientos generales que guían la toma de decisiones en base a los objetivos que se pretenden alcanzar por la empresa a través de sus políticas de crédito, son para ellos en un alto porcentaje manejado de forma aceptable. Sin embargo, un porcentaje muy reducido las considera flexibles en su manejo y aplicación (ver anexo 5, cuadro 14).

En cuanto a las políticas de cobro manejadas actualmente por dicha empresa, se determinó que el 89% de encuestados, considera que el procedimiento aplicado en el esfuerzo de cobro para aquellos clientes difíciles de pago; se ha desarrollado de manera aceptable, siendo este realizado con amabilidad y cortesía y sólo un 9% de los clientes manifestó que existe cierto grado de flexibilidad en su aplicación (ver anexo 5, cuadro 15).

En base a lo expuesto, se puede concluir, que la aplicación de las políticas de crédito y cobro de COFESAL, son percibidas por los clientes de forma aceptable, lo que pareciera en cierta forma bueno para la empresa. Sin embargo, al analizar cada punto que conforma dicha política actualmente, revela cierta flexibilidad que no permite tener una buena administración de sus cuentas por cobrar.

Uno de los aspectos que no permiten a COFESAL desarrollar una buena administración se deriva por ejemplo, del hecho de no solicitar información financiera que garantice la capacidad de pago del cliente como requisito para el otorgamiento del crédito, teniendo en

cuenta que una buena gestión de créditos representa para la empresa el 50% del éxito de la misma; y el otro 50% vendrá dado por una buena administración de cobranza.

En este sentido, los vacíos encontrados a lo largo del diagnóstico en el desarrollo de la política crediticia de COFESAL limita el buen manejo de la administración de sus cuentas por cobrar.

15. CONSIDERACIONES AL PROCEDIMIENTO DE COBRO DE COFESAL

El procedimiento de cobranza que utiliza COFESAL, para hacer del conocimiento del cliente la fecha de vencimiento de sus cuentas, es la etapa de recordatorio, la cual consiste en realizar llamadas telefónicas en las que se conversa con el cliente sobre el monto al que asciende la cuenta, los días de mora en la cuenta, y establecer fechas para el pago de las mismas, es decir, hacer un compromiso con el cliente para lograr recuperar la deuda.

Es importante mencionar que este procedimiento se realiza con aquellos clientes en los que la mora sobrepasa los dos meses, y para aquellos que extienden títulos de crédito que hayan generado un retraso en el cobro por incumplimiento en la fecha para hacer efectivo el pago; así también mediante el envío semanal del estado de cuenta en el que se refleja el monto y la antigüedad del saldo.

Ante tal procedimiento que realiza COFESAL, se logró conocer que los clientes consideran, que las llamadas telefónicas y el estado de cuenta ejercen presión en cierta medida para

comprometerse al pago de la deuda, realizándose ambos con amabilidad y cortesía (ver anexo 5, cuadro 16).

El objetivo que persigue la empresa con dicho procedimiento es acelerar los pagos en las cuentas vencidas y reducir de esta manera la cartera morosa, tomando en cuenta que un procedimiento de cobro muy agresivo podría reducir los niveles de venta, y por el contrario contribuiría a la recuperación de la deuda.

16. CONSIDERACIONES DE LA RELACION DEUDOR – ACREEDOR

El 52% de los clientes de COFESAL considera que el crédito que poseen es excelente, otro 35% considera que es muy bueno, el resto de los clientes consideran que ha sido bueno o regular (ver anexo 5, cuadro 3). Lo anterior, indica que los clientes perciben de manera favorable el manejo que hacen de su crédito.

Esto hace pensar que la política crediticia actual que maneja la empresa es la adecuada tanto para la empresa como para el cliente, sin embargo, al conocer ciertos aspectos denotados en la investigación como la no aplicación de interés en las cuentas clasificadas como morosas, un procedimiento de cobranza flexible entre otros, evidencia los vacíos que enfrenta actualmente dicha relación, lo que no permite una administración de créditos efectiva que contribuya a reducir el costo del mantenimiento de la cartera crediticia y generar mayor liquidez a la empresa.

17. CONTRIBUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Una de las responsabilidades que tienen los administradores financieros es la de decidir bajo que términos de crédito los clientes podrán hacer sus compras, en este sentido, de acuerdo al resultado obtenido se determinó que el 54.50% de las empresas encuestadas afirman que sus políticas de crédito y cobro han contribuido a fortalecer su administración financiera, sin embargo, el 45.50% manifestó que las decisiones financieras aplicadas para esta área no han contribuido a su fortalecimiento (ver anexo 4, cuadro 15).

Para la empresa objeto de estudio, podemos decir que el fortalecimiento de su administración financiera se ve afectada en cierta medida debido a que las políticas empleadas actualmente no han sido las más adecuadas, por lo que la eficiencia y eficacia en el otorgamiento y recuperación de cuentas por cobrar son demasiado flexibles, esto puede observarse en cada uno de los puntos analizados dentro del diagnóstico, los cuales indican que se hace necesario realizar una reestructuración a las políticas crediticias de la empresa.

C. CONCLUSIONES

1. La mediana empresa del sector ferretero otorga a sus clientes ventas al crédito, lo que permite al cliente el financiamiento del pago en la deuda adquirida, sin embargo la aplicación de la política para el otorgamiento de crédito manejada actualmente por dicho sector no ha sido la más adecuada, ya que esta política no permite a las

empresas contar con información sólida que establezca la real capacidad de pago del cliente para respaldar la deuda adquirida.

2. Se determinó que el procedimiento para el otorgamiento de crédito que utiliza la mayoría de empresas del sector ferretero no es el adecuado, ya que no se toman en cuenta aspectos determinantes que sirvan de evidencia para evaluar la capacidad de pago del solicitante, lo cual no permite al encargado de crédito analizar la información objetivamente y por tanto impide en cierta medida emitir una decisión favorable para la empresa en cuanto al riesgo en que se incurre al momento del otorgamiento.
3. Las normas de crédito empleadas actualmente en la política crediticia del sector ferretero no están siendo aplicadas de manera efectiva, ya que permiten a un cliente se le otorgue un crédito valiéndose de normas que no representan un factor a partir del cual decidir la concesión del crédito y de otras que se convierten en la variable mas difícil de evaluar cuantitativamente; debiendo estimarse a través de un juicio subjetivo, marginando en cierta medida normas que si pueden respaldar y reducir en un mayor grado el riesgo que se corre al otorgar un crédito.
4. Los instrumentos de crédito y las formas de pago utilizadas actualmente para respaldar el pago de la deuda de los clientes, son generalmente aceptados por las empresas del sector, lo que indica que estas cuentan con un respaldo legal ante el posible riesgo por incumplimiento en el pago del monto total de la deuda.

5. Se determinó que actualmente la mediana empresa del sector ferretero maneja plazos o periodos de crédito similares para la recuperación del capital invertido en cuentas por cobrar. Sin embargo, entre más amplio se vuelve el plazo mayor es el costo en el mantenimiento de las mismas, generando a las empresas que lo permiten, dificultades en la disponibilidad de capital para saldar sus propias obligaciones a corto plazo.
6. En su mayoría las empresas del sector ferretero otorgan descuentos a sus clientes; sin embargo se identificó que para el caso de COFESAL los descuentos no forman parte de la estrategia dentro de la política crediticia actual ya que los clientes afirman que si la empresa aplicara descuentos; esto contribuiría a estimular el pago oportuno de su deuda, lo anterior indica que existe una debilidad en el manejo de la política crediticia.
7. El período promedio de cobranza, y el reporte de la antigüedad de las cuentas por cobrar manejado actualmente por las empresas del sector, reflejan en términos generales la lentitud con que estas empresa se encuentran recuperando el capital invertido en las cuentas por cobrar, es decir, que el tiempo promedio que estas empresas tienen que esperar para que sus cuentas por cobrar se convierten en efectivo afectan en cierta medida su liquidez.
8. Uno de los principales problemas que afronta la mayor parte de la mediana empresa del sector ferretero así como COFESAL, es la no aplicación de interés o recargo por mora de las cuentas vencidas, por lo que se denota la flexibilidad con que se maneja este factor dentro de la política crediticia actual, esto conlleva a una lenta recuperación de los activos circulantes y evidencian la necesidad de hacer mejoras a la política de cobranza de las empresas.

9. Los procedimientos de cobranza utilizados actualmente no son suficientemente efectivos, ya que la aplicación de las etapas que comprende el sistema de cobranza de estas empresas para aquellos clientes difíciles de pago no se realizan de forma ordenada, lo que impide que la labor de cobro sea poco productiva y al mismo tiempo, no permite que la cartera morosa disminuya.

10. Las políticas de crédito y cobro de COFESAL, son consideradas por sus clientes aceptables. Sin embargo, en el diagnóstico realizado se determinó que dichas políticas muestran ciertos vacíos, que no permiten una buena administración tanto en el otorgamiento créditos como en el sistema de cobranza.

11. La contribución de la política crediticia al fortalecimiento de la administración financiera de COFESAL se ha visto reducida, debido a que las políticas, utilizadas actualmente, no han permitido a la empresa obtener la efectividad necesaria en el otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que no se logra en su totalidad generar un sólido respaldo financiero que de soporte a las operaciones diarias de la misma, esto evidencia la necesidad de reestructurar la política actual.

D. RECOMENDACIONES

1. Si se toma en cuenta que una buena gestión de crédito representa para la empresa el 50% de una gestión rentable, es importante recomendar al sector ferretero una revisión y reestructuración a la política actual de otorgamiento de crédito, la cual incluya los requisitos necesarios que permita establecer la real capacidad de pago del cliente para respaldar la deuda.
2. Se recomienda a la mediana empresa del sector ferretero diseñar un procedimiento de otorgamiento de crédito el cual contenga los pasos necesarios para obtener y analizar la información referente a datos generales del solicitante, así como información financiera del mismo, que permita al personal encargado de crédito tomar una decisión objetiva en la aprobación o denegación.
3. Las normas de crédito de una empresa juegan un papel muy importante a la hora de determinar el nivel de riesgo de una operación crediticia, por lo que se le recomienda al sector ferretero el diseño y aplicación de normas de crédito que se orienten no solo establecer la dignidad y honradez del prestatario, sino también ha exhibir la capacidad financiera que el cliente debe poseer para aspirar a que se le conceda el crédito.
4. La utilización de los instrumentos de crédito y formas de pago que se manejan actualmente son adecuadas, por lo que se recomienda que la garantía que respalda a cada instrumento de crédito sea ejecutada ante un posible incumplimiento en el pago de la deuda.

5. Se recomienda, a la mediana empresa del sector ferretero mantenga un plazo o período neto 30 días, ya que generalmente es el período de crédito más empleado, evitando la ampliación del período, en las empresas que lo utilizan, y de ésta manera reducir el mantenimiento del costo de las cuentas por cobrar.
6. Diseñar una política de descuento que le permita a COFESAL incentivar al cliente para el pago oportuno de la deuda y recuperar a corto plazo la inversión de activos.
7. Se recomienda a la administración de cada una de las empresas pertenecientes al sector ferretero crear una política de crédito que permita en cierta medida una reducción en el periodo promedio de cobranza y en el porcentaje de las cuentas atrasadas reflejadas en los reporte de antigüedad de saldos; con el propósito de fortalecer su administración financiera.
8. Se debe establecer un porcentaje o tasa de interés para la mediana empresa que permita reducir en cierta medida la cartera morosa de los clientes y mejorar la calidad de los créditos otorgados, como una medida de presión al cliente para lograr el pago de la deuda oportunamente.
9. Se recomienda a la mediana empresa del sector ferretero una reestructuración al procedimiento de cobranza, en el cual se ejecuten ordenadamente las etapas que comprende dicho sistema y a la vez se revisen los instrumentos de cobro utilizados con el objeto de actualizarlos, modificarlos o crearlos; contribuyendo así a fortalecer la labor de cobro y por ende reducir la cartera morosa.

10. Se recomienda a COFESAL una reestructuración en sus políticas de crédito y cobro las cuales contribuya al departamento de crédito y cobro realizar una administración efectiva y permitan a la gerencia financiera dictar los lineamientos generales que guíen la toma de decisiones en base a los objetivos que se pretenden alcanzar con dichas políticas.

11. La reestructuración de las políticas de crédito y cobro deben ser congruentes con las necesidades que afronta actualmente la empresa, tomando en cuenta que estas deberán ser vigiladas o monitoreadas constantemente por el gerente financiero, para detectar fallas y corregirlas en el momento oportuno, además deberán revisarse por lo menos una vez al año y hacer mejoras o cambios según la necesidad que se presente, lo que contribuirá en gran medida a fortalecer la administración financiera de la empresa.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

A. IMPORTANCIA

Radica en el hecho de que el sector ferretero podrá contar con un diseño de política crediticia que servirá como herramienta básica en las operaciones diarias del negocio, ya que a través de este se podrá evaluar y monitorear aspectos tales como: *la evaluación del solicitante de crédito, aplicando las razones financieras, los instrumentos de crédito y cobro más utilizados para llevar a cabo la labor crediticia, así como el procedimiento a seguir para hacer efectiva la documentación legal para el cobro de los mismos entre otros.*

La aplicación de tales herramientas mostrará un panorama más claro de los problemas e inconvenientes encontrados en el manejo y desarrollo de la política crediticia actual del sector, lo cual no ha permitido una efectiva recuperación de las cuentas por cobrar

Ésta herramienta permitirá contribuir a la toma de decisiones para la reestructuración de políticas, estrategias, procedimientos, otorgamiento y denegación del crédito entre otras y de esta forma fortalecer la administración financiera de la empresa a través de una cartera crediticia saneada.

B. OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar políticas de crédito y cobro para la mediana empresa del sector ferretero del área metropolitana de San Salvador, que contribuyan al fortalecimiento de la administración financiera de estas unidades de negocio.

ESPECIFICOS

- Determinar las fuentes de información y las normas de crédito que permitan valorar la capacidad de pago del cliente para establecer la concesión del crédito.

- Establecer las condiciones de crédito o de venta que especifiquen los términos que rige el pago de un crédito extendido al cliente.

- Establecer una adecuada política de cobranza que facilite la recuperación de cuentas vencidas reflejadas en la cartera de crédito.

C. POLÍTICAS DE CRÉDITO

1. Record de compras al contado

Podrán ser sujeto de crédito todos aquellos clientes que hayan realizado como mínimo 6 compras de contado en un periodo no mayor de 5 meses.

2. Perfil del sujeto de crédito

Es necesario establecer el tipo de cliente al cual se le otorgará el crédito. En este sentido se manejarán dos perfiles de clientes, los de persona jurídica y persona natural.

PERSONA JURÍDICA.

Serán sujetas de crédito todas aquellas empresas privadas, salvadoreñas o extranjeras ; con operaciones en el territorio nacional mayores a un año de funcionamiento en el mercado en que se desarrolla.

Todos los anteriores y en calidad de solicitante deberán proporcionar la siguiente documentación.

- Solicitud de crédito completamente llena
- Fotocopia de DUI y NIT del representante legal

- Balance y Estados de resultado del último mes

- Poder del representante legal
- Fotocopia de matricula de comercio
- Letra de cambio o pagaré firmados
- Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad

PERSONA NATURAL

Será sujeto de crédito toda persona natural, comerciante, profesional independiente, de nacionalidad salvadoreña o extranjera, mayor de edad.

Todos los anteriores y en calidad de solicitante deberán proporcionar la siguiente documentación.

- Solicitud de crédito completamente llena
- Fotocopia de DUI y NIT
- Información detallada de ingresos y egresos, firmada y selladas
- Referencias crediticias por escrito
- Letra de cambio o pagaré firmados
- Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto, detallando el nombre, la firma y el DUI.

3. Procedimiento para el otorgamiento del crédito

FERRETERA XYZ
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

PROCEDIMIENTOS: otorgamiento o denegación del crédito.

OBJETIVO: establecer los pasos a seguir en el otorgamiento o denegación del crédito, con el propósito de obtener resultados que contribuyan al análisis tanto de las características generales del solicitante de crédito así como su situación financiera actual.

BREVE DESCRIPCION: verificar la información presentada por el solicitante, para confrontar los datos presentados en la solicitud de crédito con las referencias crediticias y demás requisitos solicitados para el otorgamiento de crédito

UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO : encargado de créditos y cobros, comité de crédito

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: solicitud de crédito, estados financieros, documentos personales, referencias crediticias, otros.

Paso	Responsable	Actividad
1	Vendedor	● El vendedor entrega la solicitud al cliente con los requisitos .
2	Encargado de Créditos y Cobros	● Recibe la solicitud de crédito con los siguientes requisitos : si es persona natural: a) Solicitud de crédito completamente llena b) Letra de cambio o pagare firmado. c) Fotocopia de DUI y NIT. d) Licencia (si tuviera.) e) Referencias crediticias por escrito. f) Presentar un detalle de ingresos firmados y sellados. g) Autorización por escrito de las personas que recibirán el producto detallando el nombre y la firma si es persona jurídica. a) Solicitud de crédito completamente llena . b) Balance y Estado de Resultados debidamente auditados. c) Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad. d) Poder del representante legal. e) Fotocopia de la credencial de la junta directiva vigente. f) Fotocopia de matricula de comercio. g) Fotocopia de DUI y NIT.
3		● Se revisa que en la solicitud de cliente esté completamente llena y que presenten toda la documentación anterior.
4		● En caso que falten algunos de estos datos se consultara a la empresa por teléfono.
5		● Se procederá a investigar la veracidad y confiabilidad de los datos proporcionados en la solicitud de crédito.
6		● Se contacta a la persona o empresa que ha dado referencia del cliente para consultar qué tipo de cliente es el solicitante del crédito, verificando así si el cliente mantiene con ellos cuenta abierta, el monto y plazo otorgado, qué Antigüedad y cómo cumple sus compromisos de pago.
7		● Se evalúa la solicitud de crédito en base a un análisis financiero.
8		● Se procede a decidir según los resultados obtenidos en la evaluación si el crédito será concedido o denegado.
9		● Si el crédito es concedido se evalúa el monto y plazo que se le otorgara al cliente.
10		● Se elaboran los documentos de control y registros contables necesarios antes de otorgar el crédito.
11		● 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.

a) Modelo de solicitud de crédito

b) Evaluación del solicitante de crédito

Para llevar a cabo una ejemplificación de la evaluación financiera del solicitante de crédito tomaremos como referencia la FERRETERA XYZ, ver anexo No 6 “ Modelo de solicitud de crédito”.

Pasos a seguir en la evaluación de la solicitud de crédito del solicitante.

Primer paso: Verificación de las características generales del negocio.

Es necesario asegurar que los datos proporcionados por cualquier solicitante sean lo mas verdadero posible.

Para ello es importante confirmar ya sea vía telefónica o por medio de visitas personales las características generales que posee el negocio, las cuales se encuentran contenidas en la solicitud de crédito.

Segundo paso: Análisis de la situación financiera del solicitante de crédito.

Se evaluará la situación financiera del solicitante en base al perfil de personería jurídica, el cual se hará a través del balance general y el estado de resultado auditados, y en base al perfil de personería natural que se realizará a través de la constancia de ingresos y egresos.

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis a los estados financieros del solicitante de crédito a través de razones financieras se hará con el propósito de mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y entre ellas, esto para establecer la posición financiera real de la misma y predecir las condiciones futuras del negocio que faciliten en gran medida al sector ferretero la decisión que deba tomar en cuanto al otorgamiento o denegación de los créditos.

Razones de liquidez.

Estas razones indican que tan capaz es una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

● Razones del circulante (RC)

$$RC = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} \quad RC = \frac{1,114,264.59}{428,787.18} = \$ 2.59$$

Indica que por cada \$1.00 de obligación a corto plazo la empresa posee \$2.59 en activos circulante de disponibilidad inmediata.

● Prueba del ácido (PDA)

$$PDA = \frac{\text{Activo circulante}-\text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} \quad PDA = \frac{1,114,264.69 - 42,063.36}{428,787.18}$$

$$\text{PDA} = \$2.50$$

Indica que por cada \$1.00 de obligación inmediata a corto plazo la empresa dispone de \$2.50 para solventar el pasivo a corto plazo, sin tener que liquidar el inventario.

Razones de apalancamiento financiero (DEUDA)

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

● Razón de deuda a capital (R.D.C)

$$\text{RDC} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}} \qquad \text{RDC} = \frac{503,801.78}{896,026.66}$$

$$\text{RDC} = \$ 0.56$$

Los acreedores proporcionan \$ 0.56 de financiamiento por cada \$ 1.00 que aportan los accionistas.

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

$$\text{RDAT} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} \qquad \text{RDAT} = \frac{503,801.78}{1,399,828.44}$$

$$\text{RDAT} = 36\%$$

La razón de endeudamiento es del 36%, lo que significa que sus acreedores han proporcionado aproximadamente una tercera parte del financiamiento de la empresa, es decir, el coeficiente de participación que estos tienen con respecto al activo total de la misma.

Análisis del manejo de las actividades

● Rotación de inventarios

$$\text{RI} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Inventarios}} \qquad \text{RI} = \frac{2,666,808.20}{42,063.36}$$

$$\text{RI} = 63.59 \text{ veces al año}$$

El número de veces que rota el inventario es de 64 veces al año, lo cual indica que sus ventas son de forma constante.

● Período promedio de cobranza

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}} \qquad \text{PPC} = \frac{762,493.64}{7,407.80}$$

$$\text{PPC} = 102.93$$

El período promedio de cobranza de cuentas por cobrar es de 103 días. Por lo que se califica como malo ya que las cuentas por cobrar poseen un alto grado de morosidad.

● **Rotación de los activos fijos**

$$\text{RAF} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos fijos}} \quad \text{RAF} = \frac{2,666,808.20}{208,989.97}$$

RAF = 12.8 veces al año

La eficiencia con que la empresa ha venido administrando los activos fijos en la generación de ventas es de 12.8 veces al año.

● **Rotación de los activos totales**

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}} \quad \text{RAT} = \frac{2,666,808.20}{1,399,828.44}$$

RAT = 1.91 veces al año

Indica la eficiencia de 1.91 veces al año con que la empresa puede emplear sus activos en las generaciones de ventas.

Análisis de rentabilidad

● *Margen de utilidad sobre ventas*

$$\text{MUV} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas totales}} \qquad \text{MUV} = \frac{105,473.34}{2,666,808.20}$$

$$\text{MUV} = \$ 0.12$$

Este margen mide el porcentaje de cada \$1.00 de las ventas que quedan después de todos los gastos, incluyendo impuestos, cuando han sido deducidos. El \$ 0.12 refleja una buena posición de la empresa con respecto a sus ventas.

● *Rendimiento sobre los activos totales*

$$\text{RSAT} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Activos totales}} \qquad \text{RSAT} = \frac{105,473.34}{1,399,828.44}$$

$$\text{RSAT} = \$ 7.53$$

Este resultado obtenido de \$ 7.53 significa que la empresa tiene una buena eficiencia administrativa para la obtención de sus utilidades, con los activos que cuenta o tiene disponibles.

Análisis de plazos de pago a los proveedores

● *Plazo medio de pago a los proveedores*

$$\text{PMP} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365 = \frac{105,473.34}{2,666,808.20} \times 365$$

PMP = 64.42 días

Indican el período promedio de pago a los proveedores.

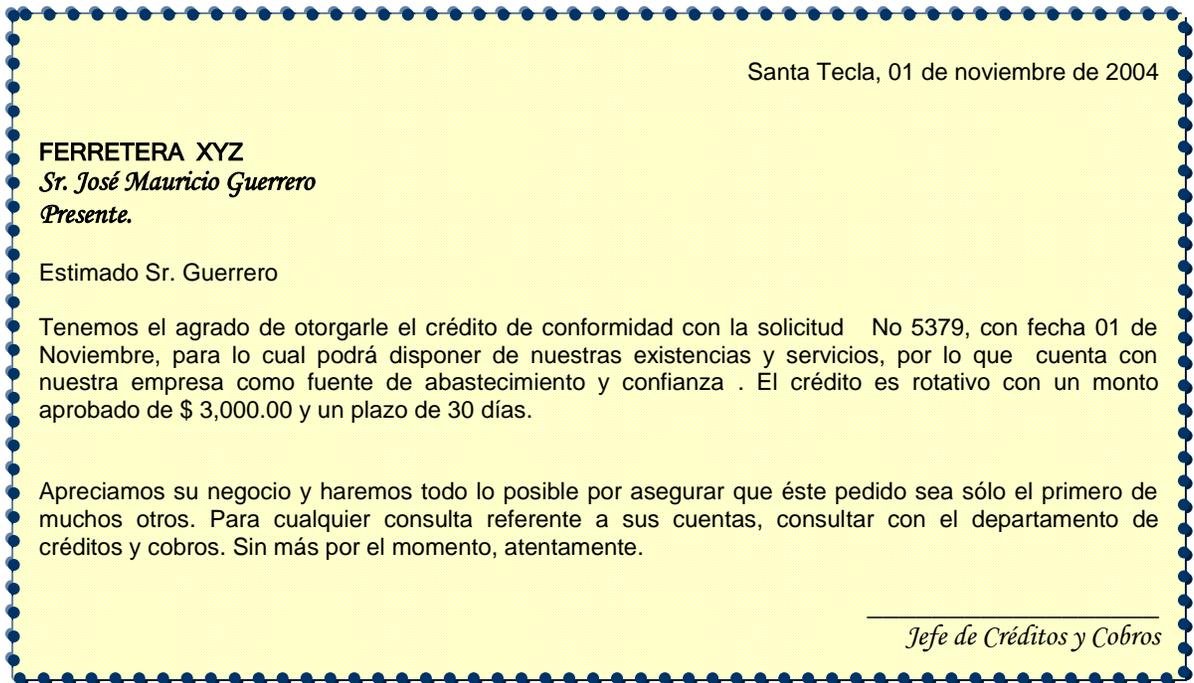
Se informará a la empresa de los resultados obtenidos en el modelo de evaluación del crédito, los que servirán de base para la toma de decisiones en la aceptación o denegación del crédito.

Se propone al sector ferretero, implementar el modelo de evaluación del crédito ejemplificado anteriormente, el cual les ayude a obtener un análisis de la situación financiera que presenten los solicitantes y que faciliten al sector tomar la decisión de otorgar o denegar los créditos.

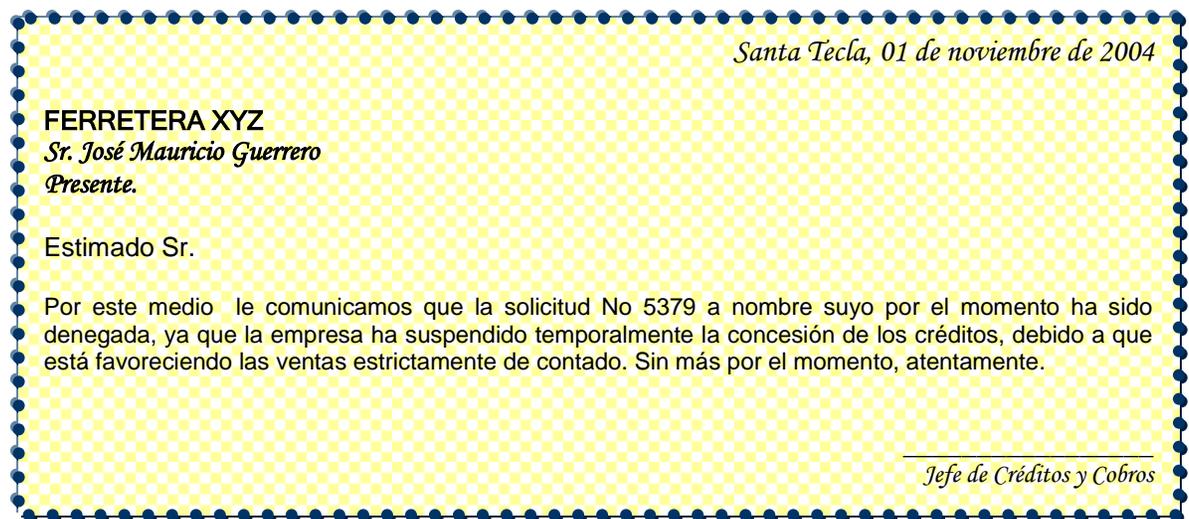
Para tal propósito, se presentan los siguientes modelos:

Modelo de carta de aceptación del crédito

Una vez efectuados los análisis financieros, se evalúan los resultados y se determina si se acepta o no el crédito solicitado.



Así mismo, como existe la carta de aceptación y se notifica al cliente, también se deberá de notificar cuando a éste le sea rechazado su crédito.



4. Garantía

Se solicitará garantías hipotecarias a los clientes que soliciten un crédito mayor a \$ 10,000.00

5. Período de Crédito

El período de recuperación del crédito, será establecido por el encargado de otorgar los créditos, en base al análisis de pago, se concederán plazos de 15 y 30 días.

6. 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 resultados proporcionados por el cliente, y si es persona natural, por medio de una constancia de ingresos y egresos.*

7. Estrategias de crédito

a) Descuento por pronto pago

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

El porcentaje de descuento que se les otorgará a los clientes será analizado y discutido con el encargado de crédito y cobro, tomando en cuenta el rango existente entre los precios de contado y los precios a crédito. Esta estrategia se puede aplicar de la siguiente manera:

Se tiene el precio de la pintura superior de aceite al contado de \$6.95 por galón, y al crédito de \$ 7.64, este refleja un 9.04% de incremento en su relación al precio de crédito.

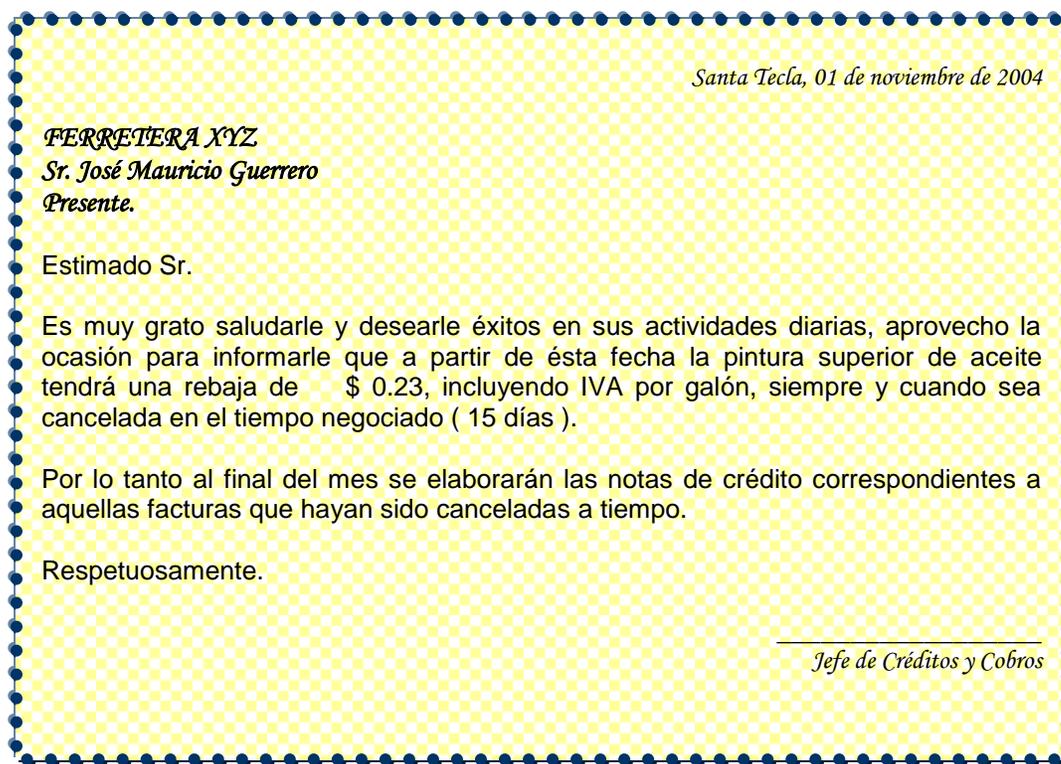
$$\text{Diferencia porcentual} = 1 - \frac{\text{Precio de contado}}{\text{Precio de crédito}} \times 100$$

$$\text{Diferencia porcentual} = 1 - \frac{\$ 6.95}{\$ 7.64} \times 100$$

$$\text{Diferencia porcentual} = \boxed{9.04 \%}$$

Tomando en cuenta el resultado de 9.04% el encargado de crédito y cobro podrá tomar como estrategia que el 3% 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 ganancia arriba del precio de contado, favoreciendo de esta manera a la empresa y al cliente.

MODELO DE CARTA INFORMATIVA DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO**b) Descuento de crédito por línea de producto**

La empresa al conceder crédito a sus clientes debe tomar en cuenta la siguientes variables externas.

Crédito obtenido por la empresa.

Se debe tomar en cuenta el tiempo que los proveedores conceden para el pago de las obligaciones que adquiera las empresas del sector ferretero.

Almacenamiento de la compra el 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 ser menor al tiempo de pago que tengan las empresas del sector.

Margen de seguridad.

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

Basada la información proporcionada por el proveedor que concede el plazo de 30 días por la compra de pintura superior de aceite, se debe de analizar el tiempo de almacenamiento, para el caso se analizó que este pasa 8 días en bodega antes de su despacho; para lo cual se ha determinado darle 8 días de crédito a los clientes; lo que permite tener un margen de seguridad de catorce días 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 que el de contado. Este descuento se hará aplicando la siguiente forma:

Nuevo precio de crédito = (Precio crédito – Precio de contado) x (50%) + Precio de contado.

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

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

Ejemplificación:

Línea de producto = Pintura

Precio de contado = \$6.95

Precio de crédito = \$ 7.64

$$\text{Nuevo precio de crédito} = ((\$7.64 - \$ 6.95) \times (0.50)) + 6.95 = \$ 7.29$$

$$\text{Descuento} = \frac{7.64}{7.29} - 1 \times 100 = 4.80 \%$$

Lo que significa que la pintura se le estaría vendiendo a un precio de \$ 7.29 por galón proporcionándole al cliente con este nuevo precio de crédito un 4.80% de descuento.

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

8. Gestión de cobro

En el 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.

9. Verificación de información

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

10. Verificación de instrumentos de crédito

La firma en la letra de cambio y pagaré que presente el cliente como garantía de deuda, tendrá que ser la misma que aparezca en el DUI del solicitante, el cual será verificado por el encargado de créditos y cobros.

D. PROCEDIMIENTO PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE LOS INSTRUMENTOS DE CRÉDITO A TRAVÉS DE LA VÍA LEGAL.

Al sector en estudio se le sugiere que cualquier documentación que utilicen como garantía o respaldo para el pago de la deuda de sus clientes, se verifique que posean todas las características legales requeridas para que esa documentación sea veraz y valedera.

Cualquier inconveniente que se presente, el departamento de crédito debe verificar que la documentación no lleve ningún error como los más usuales que son: borrones, tachaduras, manchones, la documentación esté mal digitada, el nombre del cliente no esté completo, falte el número del DUI, la información personal no esté completa, la firma del cliente no se encuentre en el lugar correcto entre otras, que de no ser observadas a tiempo podrían afectar en cierto grado la responsabilidad del cliente en el pago de la deuda y la veracidad de la documentación presentada.

Por lo cual, se realiza un detalle de las características que debe llevar cada una de la documentación que se presentará y que son las más usuales dentro del sector ferretero; además se incluye el procedimiento de cómo hacer efectiva la documentación a través de la vía legal.

Recordando que esta información es de utilidad para el departamento de créditos y cobros, pues en ellos recae la responsabilidad de hacerla efectiva en el momento requerido.

1. Factura de consumidor final, comprobante de crédito fiscal y quedan

- Estos documentos respaldarán la transacción de compra y venta a crédito que se ha efectuado con el cliente, el encargado de crédito verificará que tengan la firma tanto del vendedor como del comprador, y que posean las siguientes características para asegurar la legalidad del comprobante:
 - Nombre impreso en la factura
 - Fecha y lugar de la emisión
 - Plazo para de su pago
 - Lugar de cumplimiento del pago
 - Firma del emisor
 - Número de orden del comprobante
 - Nombre y domicilio del comprobante
 - Características principales y denominación de la mercadería
 - Precio unitario y precio total de la mercadería
 - Fecha y número de día en que se efectuará el pago
 - Firma del cliente
 - Interés que se recargara por morosidad en el pago

- Si el documento no presenta fecha de pago, se asumirá un plazo de treinta días para hacer efectivo el cobro.
- Si el cliente solicitara pagar la factura por cuota semanales o si el vendedor le plantea el caso y el cliente accediera, al reverso de la factura original se escribirán los abonos respectivos por cada semana, enviándole notas de abono al cliente, hasta cancelar la deuda.
- Al finalizar se le entregará la factura que le corresponde con el sello de cancelado, fecha y firma del vendedor.
- Si al cumplir el plazo estipulado en la factura para el pago de la misma y no ha sido cancelada, el encargado de crédito esta autorizado para aplicar un porcentaje de interés mensual en concepto de mora sobre el monto actual de la factura y en caso de juicio judicial será el cliente quien pague los costos procesales.
- Si la mercadería que el cliente recibiera tuviese algún imperfecto o no ha llegado completa, se le otorgaran 15 días para que el cliente pueda realizar algún reclamo.; esto siempre y cuando la mercadería no es transportada por cuenta o riesgo del cliente.
- Para hacer efectiva la factura de consumidor final, o comprobante de crédito fiscal que respaldan la compra / venta, será necesario que las empresas ferreteras del sector en estudio lleven a cabo el siguiente procedimiento en la gestión de cobro, el cual se describe en el recuadro que se presenta a continuación.

FERRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRO.		
<p><i>PROCEDIMIENTO: gestión de cobros.</i></p> <p><i>OBJETIVO: cobrar la deuda que el cliente ha adquirido con la empresa a través del consenso o la vía legal.</i></p> <p><i>BREVE DESCRIPCION: se verifica si la factura de consumidor final o crédito fiscal ya se encuentran vencidas y si el monto adeudado no está cancelado se procederá a contactar al cliente y realizar la negociación pertinente y en caso de no llegar a un acuerdo se recurrirá a la vía judicial</i></p> <p><i>UNIDAD : departamento de créditos y cobro, departamento jurídico (Abogado)</i></p>		
Paso	Encargado	descripción
1	Encargado de créditos y cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Una vez vencida la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal se procederá al cobro por medio de la gestión de cobro
2		<ul style="list-style-type: none"> ● En caso de no ser efectiva ésta, se realizará la negociación con el cliente
3	Abogado	<ul style="list-style-type: none"> ● Si no se establece negociación se trasladara la cuenta al departamento jurídico.
4		<ul style="list-style-type: none"> ● La acción a seguir será de carácter mercantil.

El departamento de crédito estará facultado para adjudicarle una letra de cambio o un pagaré al pie de la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal y así poseerá poder judicial el documento. En caso que la factura de consumidor final o comprobante de crédito fiscal presente al pie el pagaré o la letra de cambio, estos se tomaran en cuenta dentro de la documentación presentada. (Ver anexos, No 7,8,9,10)

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 cuál 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 facultada para recibirlas (Ver anexo 13)*

2. Cheque pos - fechado

Este documento es uno de los más utilizados por los clientes como garantía del pago de sus deudas; para el encargado del departamento de crédito esto es una forma de protegerse en caso que el cliente no cancele su deuda. Como todos los títulos valores , este debe cumplir ciertos requisitos que la ley ordena y al igual el encargado del departamento de créditos es el responsable de verificar que contenga cada uno de los siguientes aspectos legales.

- Numero y Serie.
- Mención CHEQUE insertada en el texto.
- Nombre y domicilio del banco contra el cual se libra.
- La Orden de pago : es la suma de dinero que se pagará indicándola en letras o números , cuando la cantidad solo va escrita en números ésta debe ir estampada por la maquina protectora.
- Nombre de la persona a cuyo favor se libra o indicación de ser al portador.
- Firma del librador.

Existe otra serie de elementos que se deben tomar en consideración antes de dar como aceptado o denegado un cheque posfechado.

- El cheque pos - fechado debe ser de la cuenta corriente del cliente.
- Que el valor del cheque sea igual o menor al monto que indica la factura.
- Deberán ser evaluados , que no contengan ningún borrón , tachadura o errores de escrito, consultarlos con el sistema financiero antes de haber efectuado el despacho.

- No se debe de 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 la siguiente consulta.

FERRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS		
PROCEDIMIENTOS: consultas de cheques pos-fechados para reservas de fondos al vencimiento.		
OBJETIVO: conocer si el cheque posfechado que el cliente ha entregado como instrumento de pago tiene fondos a la fecha especificada para hacer efectivo el cobro del mismo.		
BREVE DESCRIPCION: el encargado del departamento de crédito verifica la fecha de cobro del cheque, si este posee fondos realiza la reserva y cobra el monto que esta escrito en el documento.		
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN : encargado del departamento de crédito y cobro		
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: cheque pos-fechado		
Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de gestión de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ● Al momento de la fecha de cobro se revisa las fechas de los cheques que pueden ser cobrados, se clasifican por banco
2		<ul style="list-style-type: none"> ● Se realiza la consulta de cheques por tele consultas a cada banco para reservar fondos digitando los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Numero de cuenta ○ Numero de cheque ○ Se digita el valor del monto del cheque.
3		<ul style="list-style-type: none"> ● La operadora le reporta si el cheque consultado posee fondos.
4		<ul style="list-style-type: none"> ● Si posee fondos el cheque la operadora le reportará el numero de reserva, en el cual le aclara que tiene 3 días hábiles para su cobro y le pregunta si quiere reservar otro cheque, si dice si, realiza el mismo procedimiento, si dice no termina la tele consulta. <ul style="list-style-type: none"> a) Se realiza la remesa del cheque y se descarga en el libro de cheque posfechado b) Posteriormente de ser registrado el cheque se procede a elaborar una nota de abono con dos copias la cual se reparten de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. La original para ser enviada al cliente que envió el cheque. 2. tesorería. 3. Crédito y cobro.
5	Encargado de créditos y cobros	<ul style="list-style-type: none"> ● Si el cheque no posee fondos termina la operación. <ul style="list-style-type: none"> a) El encargado de crédito será el responsable de darle seguimiento al procedimiento de gestión de cheque posfechado no cobrados a su vencimiento.

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

FERRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS		
<p>PROCEDIMIENTOS: cheques posfechados no cobrados a su vencimiento. OBJETIVO : cobrar el cheque ya vencido BREVE DESCRIPCION : el encargado de crédito verifica si el cheque ya posee fondos, de no ser así notifica al cliente; si este hace caso omiso al llamado de atención, el cobro se trasladará al departamento jurídico de la empresa para que se realicen las gestiones respectivas para el cobro del cheque. UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: departamento de crédito y cobro, vendedor , abogado DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Cheque pos-fechado vencido</p>		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado de gestión de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando el cheque no tiene fondo a su vencimiento, se procederá a informarle al cliente de la insuficiencia de fondos ya sea vía telefónica , correo electrónico o visita personal .
2	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Se envía notificación por medio del vendedor o cobrador que a su vez devolverá cheque para su pago efectivo quien entregara mediante liquidación al departamento de crédito.
3	Encargado de gestión de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ● De no ser cancelado el cheque este no será devuelto al cliente y se procederá a lo siguiente: Se protesta el cheque:
4		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro del límite del territorio = un plazo no mayor de 15 días, en el banco emisor ▪ Fuera del límite territorial = un plazo no mayor de 30 días , en el banco emisor. ▪ Si el protesto no se efectuare en el tiempo estipulado, ya no se podrá protestar por lo que solo podrá ser cobrado mediante tramites judiciales .
5		<ul style="list-style-type: none"> ● Se advierte al cliente del protesto del cheque , por consiguiente de no ser cancelado se le comunica que se le cargara a su cuenta los gastos procesales.
6		<ul style="list-style-type: none"> ● Si el cliente hace caso omiso de la advertencia y no expone ninguna solución, el cheque será remitido al abogado para su respectivo proceso.
7	Abogado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Procede a la recuperación extra judicial si aún el cliente no atiende el llamado del abogado .
8		<ul style="list-style-type: none"> ● A través de una constante comunicación con el abogado sobre el proceso de recuperación se requiere un informe escrito del resultado a su gestión en un plazo de 30 días .
9	Encargado de gestión de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ● Una vez recuperada la deuda se efectúan las destrezas correspondientes al cliente y se adjunta en el expediente del mismo el informe de la gestión realizada por el abogado.
10		<ul style="list-style-type: none"> ● De no recuperar la deuda por motivos de muerte, incapacidad, emigración o reclusión del cliente la cual imposibilite totalmente la recuperación, y pasado 12 meses de no tener movimiento alguno, reportará a la gerencia para que la cuenta sea autorizada como incobrable.

3. PAGARÉ

Este permite al portador poder venderlo o usarlo como garantía para un préstamo y puede ser pagadero a la orden o al portador, también se elimina la oportunidad de cualquier discusión posterior sobre la existencia de la deuda, pues podría ser llevado a juicio si no paga a la fecha fijada.

Como todos los instrumentos de crédito, este posee una serie de elementos esenciales los cuales deben de ser verificados por el encargado del departamento de crédito, estos elementos se describen a continuación.

- Fecha y lugar donde se suscribe el documento
- Lugar y la época de pago .
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago
- La mención de ser pagadero inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- Firma del suscriptor (**Ver anexo No 11**)

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

FERRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS		
PROCEDIMIENTOS: gestión de cobro de pagaré		
OBJETIVO : el cobro del pagaré		
BREVE DESCRIPCION : realizar el cobro del pagare a su vencimiento, si este no pudiera realizarse se pasará al departamento jurídico de la empresa.		
UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: departamento de crédito y departamento jurídico		
DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: pagaré		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado de gestión de cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Una vez vencido el pagaré se produce al cobro total de la deuda .
2		<ul style="list-style-type: none"> ● En caso de negociar 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		<ul style="list-style-type: none"> ● En caso de no cancelar el pagaré a su vencimiento se trasladará al departamento jurídico.
4	abogado	<ul style="list-style-type: none"> ● Procede a la recuperación judicial cuyo trámite tiene efecto penal.

4. LETRA DE CAMBIO

La letra de cambio constituye un instrumento de orden incondicional por parte del librador de hacer pagar por un tercero llamado girador determinada suma de dinero al tenedor del documento. Comienza a funcionar desde el momento que el vendedor prepara la letra de cambio ordenando el pago por el cliente.

Los elementos que debe verificar el encargado del departamento de crédito son los siguientes.

- El nombre del girador
- La firma del girador o de la persona que suscribe a su ruego o en su nombre

- El nombre de la persona a quien se le realizará el pago.
- La denominación de la letra de cambio insertada en el texto del documento.
- La expresión del lugar y el día, mes y año en que se suscribe éste.
- La orden incondicional al girador de pagar una suma determinada de dinero.
- El documento que presenta (DUI) y número del mismo (**ver anexo No 12**).

Se hace necesario establecer el procedimiento de la gestión de la letra de cambio con el objeto de conocer las funciones que tiene el departamento de crédito para hacer efectivo este documento.

FRRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS.		
<p>PROCEDIMIENTOS: <i>gestión de letra de cambio a su vencimiento.</i></p> <p>OBJETIVO: <i>recuperar el pago de la deuda adquirida por el cliente por medio de la letra de cambio a su vencimiento.</i></p> <p>BREVE DESCRIPCION: <i>el encargado del departamento de cobro realiza una verificación de la información de los datos de la letra de cambio para poder dar inicio a gestión de cobro</i></p> <p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: <i>encargado de créditos y cobro, vendedor, departamento jurídico.</i></p> <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: <i>letra de cambio</i></p>		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado de gestión de cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar la información que contiene la letra de cambio como lo son: nombre y firma del librado , monto, fecha de cobro, ciudad y fecha de domicilio del librado, cantidad en letra, firma del librado.
2		<ul style="list-style-type: none"> ● La letra de cambio a la vista o a su vencimiento requiere comunicarle al cliente el hacer efectivo el pago.
3	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Por medio del vendedor o cobrador se le entregara al cliente la letra de cambio firmada contra el efectivo, o cheque para ser cobrado el mismo día.
4		<ul style="list-style-type: none"> ● De no se 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 cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Se advierte al cliente que su cuenta será cobrada judicial o extraordinariamente por medio de nuestro apoderado legal.
6		<ul style="list-style-type: none"> ● Si el cliente hace caso omiso de la advertencia y no expone ninguna solución se remite al abogado para su respectivo proceso judicial.
7	Abogado	<ul style="list-style-type: none"> ● Procede a la recuperación judicial, si el cliente no atiende el llamado del abogado, hará los trámites pertinentes cuyo efecto es penal.
8		<ul style="list-style-type: none"> ● Si la letra de cambio 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).

E. 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 tienen 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%, lo que da como resultado cobrar un 20% más con respecto a lo facturado a crédito.
3. Los clientes que otorguen a la empresa cheque pos-fecha para la cancelación de sus cuentas vencidas, y que constantemente presenten insuficiencia de fondos a la fecha de cobro, serán considerados como clientes malos, y se procederá a cancelar la cuenta.
4. Las cuentas deudoras que después de realizada la gestión de cobro, no tengan ningún movimiento durante 2 meses se deberán pasar al jurídico.
5. No se aceptarán cheques a nombre de otra persona que no sea el cliente que tiene crédito con la empresa.

6. 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.

7. Se procederá a realizar la gestión de cobro de cheques rechazados a través de vía telefónica y visitas del vendedor al cliente para solicitar la cancelación del cheque dentro de los 8 días plazo para hacer efectivo el mismo.

8. 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.

9. Todos los clientes que tengan cuenta a más de 60 días de antigüedad, se deberá establecer un plan de refinanciamiento en el cual primero debe cancelar parte de la deuda.

10. Se revisará semanalmente con cada uno de los ejecutivos de venta, la cartera vencida de clientes y se evaluará la situación de cada uno, para tomar las medidas de acción pertinentes, referentes al cobro de las mismas.

11. Las cuentas que poseen más de 90 días de antigüedad se les cargará el 3% de intereses por mora. (El sector en estudio evaluará que porcentaje de intereses cobrará a sus clientes en concepto de mora)

12. 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.

13. Las facturas entregadas a los ejecutivos de venta para trámite de quedan, deberán ser devueltos al departamento de Créditos y Cobros a más tardar 2 días después de la entrega, para garantizar el cobro oportuno de la deuda del cliente a la fecha de vencimiento del quedan.

14. Cuando las cuentas por cobrar presenten saldos deudores a más de 60 días debido a devoluciones de mercadería reportadas hasta ese período, serán sujetas de evaluación para aceptar la devolución o en su defecto serán cargados a la cuenta de cada ejecutivo de venta.

F. GESTIÓN DE COBRO

A continuación se presenta el procedimiento para hacer efectiva la gestión de cobro.

FERRETERA XYZ
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

PROCEDIMIENTO: *gestión de cobro*

OBJETIVO: *establecer y mantener un sistema documentado para el control de documentos que serán utilizados, para el respectivo cobro al cliente de todas aquellas cuentas ya vencidas y que necesitan ser recuperadas por la empresa.*

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO: *se lleva a cabo la impresión de documento en el que aparecen todos los documentos que serán entregados al vendedor para efectuar el cobro correspondiente al cliente en cuestión, y su posterior seguimiento en la cancelación del mismo.*

UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

UNIDADES: *créditos y cobros*

PUESTOS: *encargada de créditos y cobros, gerentes de área, vendedores, cajera*

DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: *recibos de ingreso a caja, recibos de abono, recibo de cheque pos-fechaado.*

Paso	Encargado	Descripción
1	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinará a que clientes debe cobrar revisando los documentos, de acuerdo a los plazos otorgados a los clientes, para proceder al cobro de la deuda; se prepararán con 1 día de anticipación las facturas que estén próximas a vencerse y serán entregadas al vendedor para su respectivo cobro.
2	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregará al vendedor la documentación de cobro.
3	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibe documentación de cobro.
4	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza el cobro al cliente.
5	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Si el cliente cancela, entrega el pago parcial o total al vendedor
	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora Recibo de Abono
	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega Recibo de Abono y Recibo de Liquidación en la que se detalla el pago del cliente (nota de abono, efectivo o cheque) a Cajera
6	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibe nota de abono, efectivo o cheque, revisa liquidaciones y marca el ingreso a caja.

FERRETERA XYZ DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS		
Paso	Encargado	Descripción
7	Cliente Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Si no cancela la documentación de cobro <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregará documentación a encargado(a) de créditos y cobros para revisión y seguimiento en la mora, éstos serán marcados en el arqueo de cada vendedor.
8	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisará arqueo de cada vendedor, y realizará llamadas telefónicas a aquellos clientes que presenten mayor atraso en el pago de sus cuentas vencidas para lograr llegar a un acuerdo de pago con el cliente e informará a vendedor.
9	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Dará seguimiento a la cartera vencida, redactará cartas de cobro, realizará llamadas telefónicas de recordatorio, enviará estados de cuenta y dará seguimiento de cada cuenta
10	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Si se han agotado todos los recursos de cobro, sin resultados favorables para la empresa, se informará a cada Gerente de Área, para que se involucre en la recuperación de la cuenta.
11	Gerente de Área	<ul style="list-style-type: none"> ● Conversará con el cliente, realizará una cita para explicar la situación de su cuenta y lograr un acuerdo con el cliente, luego informará a encargado(a) de créditos y cobros.
12	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Dará seguimiento a la negociación realizada por el Gerente de Área, para esperar el pago parcial o total de la deuda
13	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Si después de haber agotado todos los recursos para la gestión de cobro, el cliente no responde al llamado, el caso se mandará al despacho jurídico.
14	Encargado(a) de Créditos y Cobro	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregará toda la documentación necesaria referente al cliente, para que proceda legalmente para la recuperación de la deuda.
15	Despacho jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ● Procederá al cobro por la vía judicial para la recuperación de la deuda.

G. ESTRATEGIAS DE COBRO

Las estrategias de cobro que implementará el encargado de créditos y cobros deberán tomar en cuenta las diferentes actitudes que toman los clientes al momento del cobro, por lo que a continuación se detalla un modelo de clasificación de clientes:

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE CLIENTES	
Tipo	Descripción
1	<p>a. <i>Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta</i>, basta con mandarles una carta donde se exponga las condiciones de pago para cobrar la la cuenta pendiente.</p> <p>b. <i>Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes</i>, se les manda un recordatorio (carta) de la cuenta vencida donde se le hace notar la importancia y lo saludable de pagar sus cuentas puntualmente.</p> <p>c. <i>Clientes 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</p> <p>d. <i>Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo</i>, se manda una carta cobrándole se 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 límites crediticios.</p>
2	<p><i>Clientes que temporalmente se atrasan por condiciones especiales en su 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.</p>
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 podían pagar puntualmente pero descuidan sus pagos porque piensan sacar provecho utilizando el dinero del acreedor en vez de su propio dinero</i>, éste grupo es uno de los problemas más desagradables en los cobros. El acreedor debe tomar medidas firmes.</p>
4	<p><i>Clientes que están al borde de la insolvencia o que 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.</p>
5	<p><i>Clientes 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.</p>

Para la ejecución de las estrategias de cobro, el encargado de los créditos y cobros deberá tomar en cuenta las siguientes etapas a seguir en el cobro:

ETAPA	DIAS DE MORA	TIPO DE ACCION
RECORDATORIO	De 1 a 5 días	Llamada telefónica: Recordatorio
	Día 6	Visita del cobrador: para cobrar en efectivo
	Día 12	1ª carta de cobro
INSISTENCIA	Día 15	Llamada telefónica: sobre la 1ª carta enviada, si no responde en 2 días
	Día 20	2ª carta de cobro con su respectivo estado de cuenta y las copias de las Facturas que están pendientes de pago
	Día 25	Visita del cobrador: para cobrar la deuda pendiente
	Día 30	Visita del encargado de créditos
DRASTICA	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)
 - Artículo (s) comprado (s)
 - Precio (\$)
 - Cargos adicionales (flete, 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

De lo anterior podemos ejemplificar, a continuación, un modelo de llamada de cobranza al cliente, como sigue:

Cliente: Bueno, FERRETERIA ABC

Usted : Me comunica al departamento de cuentas por pagar

Cliente: Sí, en qué puedo servirle

Usted : Me comunica al departamento de cuentas por pagar

Cliente : Sí, en qué puedo servirle

Usted : Soy Patricia Recinos, gerente de cuentas por cobrar de FERRETERA XYZ, le hablo con respecto a nuestra factura número 134086 de fecha 15 de Mayo. Según nuestros registros tiene un saldo pendiente de \$ 1,030.00 U.S.

Cliente : No recuerdo haber realizado alguna compra con usted

Usted : Según el expediente, usted ordenó el 15 de mayo 10 mts. de maya hexagonal utilizando el número de pedido 321. El precio unitario de la mercadería fue de \$ 90.00 los gastos de envío fueron de \$ 10.00, más \$ 30.00 de intereses nos da un total de \$ 1,030.00 U.S.

La mercadería fue enviada el 15 de Mayo y de acuerdo con la remisión fue Entregado el 3 de Mayo, firmado de recibido alguien con iniciales "J.S."

Cliente : ¡Oh! , ya recuerdo, sin embargo, no creo haber recibido la factura

Usted : La primera factura fue enviada por correo el 15 de Mayo, la segunda el 15 de Junio y el 30 de Junio le enviamos una tercera factura junto con una carta. Si me informa su número de fax, le enviaré copia de la factura para

que tramite el pago de la misma hoy

Cliente: Mmmm... bueno, no tengo fax, aún si lo tuviera no pagaría lo que me pide.

Usted : ¿Por qué no?

Cliente : No tengo fondos en mi cuenta de cheques. Tengo que pagar salarios, los Impuestos y otros compromisos tributarios...

Usted : ¿ Cuanto tiene?

Cliente : Bueno, podría enviarle un cheque por \$ 100.00

Usted : Parece que desea que establezcamos un plan de pago parciales. Veamos. Usted nos envía hoy un cheque por \$ 100.00 y durante los siguientes nueve meses nos envía un cheque mensual por \$ 105.00 cubriendo capital e interés. Yo esperaré el cheque a más tardar el día 5 de cada mes. De esta manera paga su cuenta, y yo no envío la factura a una agencia de cobranza.

Cliente : Bueno, creo, que es aceptable.

Usted : Si piensa que este plan puede causar problemas, dígame ahora. Necesito que me firme un contrato para formalizar nuestro acuerdo, el cuál será parte de su expediente de cobranza. Si no cumpliera en pagar según se acordó, inmediatamente enviaremos su cuenta a una agencia de cobranza.

Cliente : Está bien, acepto.

Usted : Perfecto, le enviaré dos copias del plan de pagos. Conserve una para su Expediente y devuélvame la otra debidamente firmada, ¿trato hecho?

Usted : OK, hasta luego.

Cliente : Hasta luego.

2. Visita personal

Pasos a realizar en una visita personal:

- En primer lugar se le deberá llamar al cliente por teléfono (si en caso lo tuviere), para concretar la cita
- Media vez concertada la cita (si 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 de 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 | ▪ Firme y autoritaria |
| ▪ Clara | ▪ Razonable |
| ▪ Precisa | ▪ Instructiva |
| ▪ Fácil de visualizar | ▪ Definitiva |

MODELO DE CARTA DE COBRANZA

Santa Tecla, 01 de noviembre de 2004

FERRETERA XYZ
Sr. José Antonio Rodas Brand.
Presente.

Por medio de ésta nos dirigimos a usted para informarle que su cuenta refleja un adeudo de \$1297.81 desde el día 11 de Junio del año 2004, la cual refleja un atraso de 120 días y hasta la fecha tiene intereses de \$ 155.74 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 16 de Noviembre 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

Mediante el siguiente modelo se propone al sector en estudio el envío del histórico de cuenta a sus clientes, en el que se detallen los cargos y abonos que se han efectuado en un periodo determinado, esto permitirá al cliente de la empresa, verificar la frecuencia de pago que ha venido realizando lo largo de su crédito otorgado.

MODELO DEL HISTÓRICO DE CUENTA FERRETERA XYZ Del 10 de Junio de 2003 al 2 de Julio 2004						
Nombre: José Antonio Rodas Brand				Código cliente: 1573JAR Código vendedor : 24		
FECHA	CCF./FACT	CARGO	ABONO	SALDO	S. ACUMULADO	EDAD FACT.
11-Jun-03	104941	\$908.58			\$908.58	
29-Jun-03	104941		\$908.58		\$0.00	
23-Jul-03	105191	\$177.44			\$177.44	
30-Jun-03	105191		\$177.44		\$0.00	
06-Jul-03	105622	\$115.20			\$115.20	
16-Jul-03	105922		\$115.20		\$0.00	
07-May-04	105933	\$158.72			\$158.72	
29-May-04	105933		\$158.72		\$0.00	
18-Jun-04	105910	\$220.35		\$220.35	\$220.35	28
02-Jun-04	105922	\$126.29		\$126.29	\$346.64	14
SUMAS		\$1,706.58	\$1,359.94	\$346.64		
SALDO TOTAL				\$346.64		

Jefe de Créditos y Cobros

5. Estados de cuenta

Se propone al sector, emplear el siguiente Modelo de Estado de Cuenta, con sus clientes, el cual les servirá para hacerle presión de cobro ante la antigüedad de la cuenta de sus saldos vencidos.

MODELO DE ESTADO DE CUENTA

FERRETERA XYZ

Boulevard del Ejercito KM 12 ½
Tel.: 222-8826, 222-4524
Fax: 222-4358

ESTADO DE CUENTA AL 01 DE NOVIEMBRE DE 2004

Nombre: José Antonio Rodas Brand Código cliente: 1573JAR Código: 24				
FECHA	CCF./FACT	SALDO FACT.	S. ACUMULADO	EDAD FACT.
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
SALDO		\$1,062.19		

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.

H. 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 cliente, proveedores que le suministran mercadería, por las referencias crediticias, anuncio en el periódico de mayor circulación en el país, que contenga:

Lunes 01 de Noviembre de 2004.

**LA PRENSA
GRAFICA**

“Se convoca al señor **José Antonio Rodas Brand** a presentarse en oficinas de FERRETERA XYZ a más tardar el 15 del presente mes, de lo contrario su cuenta pasará a las instancias judiciales y será reportado a DYCOM y a los principales Centros Financieros del país para que sea registrado dentro de su banco de datos”.

2. Estados de cuenta aplicando intereses por mora

FERRETERA XYZ							
Tel: 222-8226 y Fax:222-4512							
Estado de cuenta al 22 de julio del 2003							
NOMBRE: José Antonio Rodas			Código Cliente : 1013		Código vendedor : L2025		
FECHA	CCF./FACT.	CARGO	ABONO	SALDO FACTURADO	S. CUMULADO	DIAS	INTERES
06-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	\$11,265.93	53	\$32.28
03-jun-03	33745	\$2,924.54		\$2,924.54	\$14,187.45	49	\$94.23
03-jun-03	34174	\$1,067.41		\$1,067.41	\$15,254.86	39	\$27.37
13-jun-03	34188	\$908.58		\$908.58	\$16,163.44	38	\$22.70
14-jun-03	34190	\$3,668.09		\$3,668.09	\$19,831.53	36	\$86.83
16-jun-03	34107	\$189.68		\$189.68	\$20,021.21	35	\$4.37
17-jun-03	34296	\$902.84		\$902.84	\$20,924.05	29	\$17.22
23-jun-03	34551	\$3,634.19		\$3,634.19	\$24,558.24	28	\$66.91
24-jun-03	34121	\$115.20		\$115.20	\$24,673.44	21	\$1.59
01-jul-03	34123	\$1,994.26		\$1,994.26	\$26,667.70	21	\$27.54
	SUMA	\$26,667.70	\$0.00	\$26,667.70			\$ 812.60
		SALDO TOTAL		\$27,480.30			
Jefe de crédito y cobro							

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

La tasa de interés 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 JURIDICO

Santa Tecla, 01 de noviembre de 2004

FERRETERA XYZ
Sr. José Antonio Rodas Brand.
Presente.

Estimado Sr.

Por medio del presente se le informa con el mayor respeto posible, que se ha tratado por todas las instancias administrativas, y luego de haber agotado todos nuestros recursos nos vemos en la penosa obligación de pasar su cuenta al departamento jurídico, el día 18 de Noviembre 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

FERRETERA XYZ		
<i>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RECUPERACION "NEGOCIACION CON EL CLIENTE "</i>		
Paso No.	Encargado	Descripción
1	Encargado de gestión de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de pagos para cubrir la deuda
2		<ul style="list-style-type: none"> ● En caso que la deuda sea cancelada de inmediato los pagos establecidos en plan de pagos
3		<ul style="list-style-type: none"> ● Firmar pagaré sin protesto por el monto total que adeuda el cambio de otorgamiento de un nuevo crédito rotativo el cual tendrá un nuevo respaldo legal
4		<ul style="list-style-type: none"> ● 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		<ul style="list-style-type: none"> ● En caso de negociar el pago de la deuda por medio de garantías hipotecarias o prendarías a favor de la compañía, se aceptara en los siguientes casos: ● Como abono a la cuenta Cuando el valor de garantía sea menor que la Deuda, sujeto a pagos parciales complementarios Hasta cubrir la deuda ● Pago total de deuda <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el valor de la garantía es equivalente a la deuda ▪ Cuando el valor de la garantía es mayor que la deuda. Se le deberá devolver el excedente al cliente..
6		<ul style="list-style-type: none"> ● Si no se tiene ningún acuerdo se trasladara la cuenta al jurídico.
7		Abogado.

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

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 administrativa de cobro, en donde lo prioritario es el pago efectivo de la deuda, y si esto no fuera posible, buscar una solución adecuado mediante arreglos o planes a corto plazo.

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

- Intimidación por vía telefónica
- Intimidación por correspondencia
- Intimidación visita personal

Ante tal situación, se presenta a continuación la propuesta al sector, de 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.²¹

MODELO DE CARTA DE COBRO EXTRAJUDICIAL

San Salvador, 20 de Noviembre de 2004.

Sr. José Antonio Rodas Brand
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 FEREETERA XYZ, nuestro comité de créditos ha resultado 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 correspondientes 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
 - DYCOM
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

²¹ Humberto Tomasino “El Juicio Ejecutivo en la Legislación Salvadoreña”, Editorial Jurídica Salvadoreña, Segunda Edición.

MODELO DE CARTA DE ÚLTIMO AVISO DE COBRO

ÚLTIMO AVISO DE COBRO

Sr. José Antonio Rodas Brand.

Por última vez le informamos que su cuenta para con nuestra empresa FERRETERA XYZ, tiene un saldo pendiente a la fecha de \$ 2,297.81 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 al Departamento Legal de FERRETERA XYZ, en la siguiente dirección Boulevard del Ejercito Km. 12 ½ , o llamar a los números telefónicos 222-8226 o 222-4512

San Salvador, 25 de Noviembre de 2004.

Atentamente,

DEPARTAMENTO JURÍDICO.

I. 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.
- Consultar los inmuebles como garantía que posea el cliente, a través del Centro Nacional de Registro.
- Verificar cuál es la actividad principal de la empresa solicitante (la venta de productos)
- Investigar las referencias crediticias a través del historial del cliente.

J. PROCESOS DE CONTROL DEL RIESGO

Las cuentas por cobrar necesitan de mecanismos de control internos que le contribuyen 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

- 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 está ocasionando daño o proximidad de riesgo
- También hay que evaluar si el crédito excede los límites permisibles

K. VENTAJAS DEL DISEÑO DE POLÍTICAS CREDITICIAS

- 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 llenen correctamente los documentos, permitiéndoles esto asegurar que dichas garantías no pierden 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.

L. 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 sector 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: 1. Encargado de créditos y cobros 2. Cobrador	\$ 228.57 \$ 171.43	\$ 400.00
Compra de computadora Compaq con procesador ENTEL, memoria de 128 MB, disco duro de 40 GB, con quemador de CDs 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: - FUSADES -		\$ 150.00
TOTAL		\$ 2,022.00

3. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el programa de actividades en el cual se propone el Diseño de políticas de crédito y cobro, en el que señala un período determinado de tiempo, como los recursos financieros, técnicos, para ponerlo 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				

ANEXOS

ANEXO No 1

INSTITUCIONES

- **FUSADES.** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
- **BMI.** Banco Multisectorial de Inversión
- **GTZ.** Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit
- **AMPES.** Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios
- **FUNDAPYME.** Fundación de Pequeños y Medianos Empresarios
- **BCR.** Banco Central de Reserva
- **DIGESTYC.** Dirección General de Estadística y Censo
- **PROPUESTA DE CONSULTOR NACIONAL**

ANEXO No 2

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO DEL CONSORCIO FERRETERO SALVADOREÑO S.A. DE C.V.

Ésta guía de entrevista contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al área de créditos y cobros, la información proporcionada en éste documento será tratada de forma confidencial, sólo servirá como aporte y retroalimentación para la investigación.

1. ¿ Cuáles son los período de crédito que maneja actualmente la empresa?
2. ¿ En que medida los períodos de crédito manejados actualmente afectan la liquidez de la empresa?
3. ¿ Cuál es el período promedio de cobranza que estipula la empresa para la recuperación de sus cuentas vencidas?
4. ¿ En qué medida el período promedio de cobranza afecta la liquidez de la empresa?

5. ¿ Brinda la empresa algún tipo de descuento, SI ____ NO ____ porque ____?

6. ¿ Solicita información financiera como referencia para establecer la solvencia y capacidad de pago del cliente, SI ____ NO ____ Porqué _____?



ANEXO No 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO DEL
ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

El presente cuestionario contiene preguntas relacionadas con el área de créditos y cobros, la información proporcionada en este documento, será tratada de forma confidencial, le pedimos conteste de la manera más objetiva posible y de antemano agradecemos su amable colaboración.

I. DATOS GENERALES

Nombre o razón social de la empresa _____

Tiempo que tiene de laborar la empresa _____

Puesto que desempeña _____

Dirección _____

Teléfono _____

II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿ Realiza la empresa ventas al crédito.?

Si No

Si la respuesta es afirmativa conteste las siguientes preguntas

2. ¿ Utiliza la empresa políticas de crédito y cobro para el otorgamiento y recuperación de créditos?

Si No

3. ¿ Cuáles son los plazos o períodos de crédito que la empresa otorga al cliente para el pago de sus obligaciones?

- a. 0-30 días
- b. 31-60 días
- c. 61-90 días
- d. 90 a más días

4. ¿Brinda la empresa a sus clientes algún tipo de descuentos?

Si No

5. ¿ Qué tipo de descuentos?

- a. Por Pronto pago
- b. Por cliente preferencial
- c. Por compras al por mayor
- d. Por promociones de productos.
- e. Otros _____

6. ¿Qué tipo de instrumento de crédito acepta la empresa en promesa u orden de pago formal, por parte del cliente?

- a. Pagaré
- b. Bonos
- c. Cheques posfechado
- d. Letra de cambio

7. ¿Qué tipo de información financiera solicita la empresa como referencia para establecer la solvencia y capacidad de pago del cliente para obtener crédito?

- a. Estados Financieros
- b. Referencias Bancarias
- c. Informe del crédito, acerca del historial de pago del cliente con otras empresas

8. ¿ Cuáles son las normas de crédito que establece la empresa para valorar la capacidad de pago del cliente.?

- a. Integridad u honradez del prestatario.
- b. Capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de las deudas.
- c. Declaraciones juradas de bienes, declaraciones de impuestos sobre el patrimonio, registros de la propiedad.
- d. Garantía, que avalen la recuperación de las cuentas.
- e. Situación del entorno del prestatario que puede afectar a su capacidad de pago.
- f. Otras normas _____

9. ¿ Describa el procedimiento que realiza la empresa para el otorgamiento del crédito.?

10. ¿Cuál es el período promedio de cobranza que estipula la empresa para la recuperación de sus cuentas por cobrar?

- a. 30 días
- b. 45 días
- c. 50 días
- d. 60 días

11. ¿Cuál es el índice de rotación de las cuentas por cobrar que posee la empresa.?

- a. De 1 a 2 meses
- b. De 2 a 3 meses
- c. De 3 a 4 meses
- d. Otros

12. ¿De acuerdo a la generación de las ventas a crédito que desarrolla la empresa; en que período clasifica las cuentas por cobrar?

Cuentas por cobrar a niveles de vencimiento menores.

- a. mora a 30 días
- b. mora a 60 días

c. mora a 90 días

Cuentas por cobrar en niveles de vencimiento mayores .

a. mora a 120 días

b. mora a 150 días

c. mora a 150 días o más

Por monto adeudado

13. ¿ Qué instrumento de cobro utiliza la empresa para la recuperación de cuentas vencidas?

a. Estado de cuentas mensuales

b. Carta de recordatorio

c. Tarjeta impresa

d. Carta de insistencia

e. Telegrama

f. llamadas telefónicas

g. otros _____

14. ¿ Qué procedimiento de cobranza utiliza la empresa para la recuperación de cuentas vencidas?

a. Etapa de recordatorio

b. Etapa de persecución

c. Etapa de Drástica

15. ¿ Cree usted que las políticas de crédito y cobro manejadas actualmente por la empresa han contribuido a fortalecer su administración financiera?

Si

No

16.¿ La empresa aplica algún interés por recargo de cuentas morosas?

Si

No

16-A Si la respuesta es afirmativa, a cuanto asciende el interés aplicado.

- a. 1% - 5%
- b. 6% -10%
- c. 10% a más

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES DE CONSORCIO FERRETERO

SALVADOREÑO S.A DE C.V.

El presente cuestionario contiene preguntas relacionadas con el área de créditos y cobros, la información proporcionada en este documento, será tratada de forma confidencial, le pedimos conteste de la manera más objetiva posible y de antemano agradecemos su amable colaboración.

I. DATOS GENERALES

Nombre o razón social de la Empresa_____

*Tiempo que tiene de laborar la empresa*_____

Puesto que desempeña_____

Dirección _____

Teléfono _____

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿ Posee la empresa crédito con COFESAL?

Si No

2. ¿Si su respuesta es afirmativa, desde hace cuánto tiempo, es cliente de la empresa?

0-1 año 2-5 años 6-10 años 11-más años

3. ¿Del tiempo que tiene de trabajar con su proveedor COFESAL, cómo considera que ha sido su crédito.?

a. Excelente d. Regular
b. Muy bueno e. Malo
c. Bueno

4. ¿ Qué plazo o período de pago, brinda COFESAL a su empresa, para el pago de sus obligaciones adquiridas a crédito?

a. 0-30 días
b. 31-60 días
c. 61-90 días
d. 90- a más

5. ¿ Cuáles considera , que son los inconvenientes más comunes que le impiden ponerse al día con el pago de las deudas adquiridas al crédito?

a. Competencia desleal

- b. Disminución en la demanda de productos
- c. Baja rentabilidad del negocio
- d. Política monetaria del país
- e. Otros, especifique _____

6. ¿ En el manejo de su crédito, cuál de los siguientes opciones considera, más conveniente para realizar el pago de sus deudas adquiridas.?

- a. Pago con cheques
- b. Pago en efectivo
- c. Abonos quincenales
- d. Abonos semanales
- e. Deposito a cuenta de la empresa
- f. Cheque posfechado

7.¿Qué tipo de información financiera le solicitaron como referencia para establecer su solvencia y capacidad de pago?

- d. Estados Financieros
- e. Referencias Bancarias
- f. Informe del crédito, acerca del historial de pago del cliente con otras empresas

8. ¿Qué tipo de documentación solicitó COFESAL para la apertura de su crédito ?

- a. Solicitud de crédito
- b. Fotocopia de registros de IVA la empresa
- c. Fotocopia de numero del NIT
- d. Fotocopia de DUI del representante legal

9. De las opciones que se mencionan a continuación cuáles considera que contribuirían a estimular el pronto pago de sus deudas adquiridas?

- a. Descuentos por pronto pago
- b. Descuentos de compra de productos al por mayor
- c. Descuentos por promociones de producto
- d. Descuento por socio de marca
- e. Otros

10. ¿ Aplica COFESAL algún interés ó recargo por mora en sus cuentas vencidas?

Si No

11. ¿Estaría dispuesto a pagar algún recargo ó interés por mora?

Si No

12. ¿Tiene algún comentario o sugerencia con respecto al manejo de sus cuentas a crédito, otorgadas por la empresa COFESAL?

13. ¿ Cuando le aprobaron el crédito que instrumentos le exigieron?

- a. Fianza
- b. Letra de cambio
- c. Cheques posfechados
- d. Garantía hipotecaria

14. ¿ Cómo considera las políticas de crédito de COFESAL?

- a. Aceptables
- b. Muy rígidas
- c. Flexibles
- d. Otros _____

15. ¿ Cómo considera las políticas de cobro de COFESAL?

- a. Aceptables
- b. Muy rígidas
- c. Flexibles
- d. Otros _____

16. ¿ Cómo considera los procedimientos de cobro de COFESAL?

- a. Con amabilidad y cortesía
- b. Exigentes
- c. Muy rigurosos
- d. Drástica

17. ¿ Cómo cancela sus cuentas a COFESAL?

- a. Antes del vencimiento
- b. Al vencimiento
- c. Después del vencimiento
- d. Otros _____

ANEXO No 6

MODELO DE SOLICITUD DE CREDITO					
Zona Geográfica: San Salvador		Fecha: 08 de Noviembre de 2004		No 5379	
Código de Vendedor: 06		Crédito Solicitado: \$3,000		Plazo solicitado: 30 días	
Proporcionar: Documentación solicitada					
I. CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO					
Razón social:		"Ferretería ABC "		Maquinaria y equipo que posee:	
Nombre Comercial:		Ferretería ABC			
Nombre del representante legal:		Milagro Hurtado			
DUI del representante legal:		05122988-9			
Dirección:		1a calle oriente y 2a AV. Sur No 182 San Salvador			
Teléfono (s) y Fax:		264-0185, 264-0186			
Encargado de compras:		Sonia Gil Hurtado			
Encargado de contabilidad:		Marlene Cruz			
Fecha de constitución:		04 de Octubre de 1,979			
Registro comercial:		8854-4		Número de empleados: 9	
Giro o actividad económica:		Compra venta de artículos de ferretería			
II. DATOS FINANCIEROS DEL NEGOCIO					
BALANCE GENERAL					
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Efectivo:	\$ 309,707.59	\$1,114,264.59	Cuentas por pagar:	\$207,040.69	\$ 428,787.18
Cuentas por cobrar:	\$ 762,493.64		Documentos por pagar:	\$ 722.12	
Inventario:	\$ 42,063.36		OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		\$ 74,706.03
FIJO			OTROS PASIVOS		
Bienes muebles:	\$ 127,861.08	\$ 208,989.97	Documentos por pagar:	\$ 74,706.03	\$ 308.57
Bienes inmuebles	\$ 81,128.89		TOTAL PASIVO		
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		
		\$ 76,573.88			\$ 896,026.66
		\$ 1,399,828.44			\$ 1,399,828.44
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas					\$ 2,666,808.20
(-) Costo de Ventas					\$ 2,379,353.53
Compras					
(-) Beneficios por compras			\$ 2,429,436.33		
Utilidad bruta			\$ 50,082.79		
Menos:					
Gastos de operación:					\$ 287,454.66
Gastos de Administración			\$ 46,290.08		
Gastos de Ventas			\$ 135,576.04		
Gastos Financieros			\$ 2,050.40		
Utilidad de operación				\$ 103,538.14	
Más:					
Otros productos				\$ 1,935.40	
Utilidad neta antes de impuestos				\$ 105,473.54	
III. REFERENCIAS					
Proveedores habituales:		La Palma, S.A. de C.V.		Teléfono: 288-5831	
Referencias comerciales:		Galvanisa		Teléfono: 264-8500	
Referencias personales:		Vilda Odila de Bonilla		Teléfono: 271-1455	
Firma del solicitante			Garantizo la exactitud de la información		
ADMINISTRATIVO					
Resolución:		Aprobado: _____ Denegado: _____		Firma del encargado de créditos y cobros: _____	

ANEXO No 8

MODELO DE COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL CON LETRA DE CAMBIO

FERRETERA XYZ Pedidos: 222-0825 Boulevard del ejercito Km.12 .12 Serv. Cliente:222-0826 Tel. 222-28226,222-6548 y 222-8495 Compra venta de artículos de ferretería				Comprobante de crédito fiscal No 109065 Registro No. 3077-9 NIT: 0614-061180-002-2	
Cliente: Dirección : Registro No :		Código: Giro			
Pedido		Fecha factura			
Fecha pedido		Forma de pago			
Ruta		Términos			
Hojas		Fecha vencimiento			
Código	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Ventas exentas	Ventas afecta
Nombre y firma de entregado			Nombre y firma de recibido		
DUI			DUI		
NIT			NIT		
El pago de este comprobante de crédito fiscal será por el valor íntegro de su venta total				Venta exenta	
				Venta afectada	
				13% IVA	
				venta total	

Original: Cliente

<p align="center" style="font-size: 2em;">ACEPTADO</p> <p style="font-size: 0.8em;">Fecha _____ Pagadera en _____ Nombre del Banco _____</p> <p style="font-size: 0.7em;">Ciudad o lugar donde será pagado _____</p> <p style="font-size: 0.7em;">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 previo aviso u otra formalidad.</p>	<p align="center">LETRA DE CAMBIO SIN PROTESTO</p> <p>No. _____ \$ _____ Ciudad y lugar _____</p> <p>El día _____ de _____ Fecha de vencimiento _____</p> <p>P águese 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 designe el aceptante</p> <p>A _____ Nombre del librador _____</p> <p align="center">Domicilio _____ Firma del librador _____</p>
---	---

ANEXO No 7

MODELO DE FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL CON LETRA DE CAMBIO

FERRETERA XYZ Boulevard del ejercito Km.12 .12 Tel. 222-28226,222-6548 y 222-8495 Compra venta de artículos de ferretería			Pedidos: 222-0825 Serv. Cliente:222-0826		Factura No. 134456 Registro No. 3077-9 NIT 0614-061191-101-5
Cliente: Dirección :			Código:		
Pedido			Fecha factura		
Fecha pedido			Forma de pago		
Ruta			Términos		
Hojas			Fecha vencimiento		
Código	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Ventas exentas	Ventas afecta
Nombre y firma de entregado				Nombre y firma de recibido	
DUI				DUI	
NIT				NIT	
El pago de este comprobante de crédito fiscal será por el valor integro de su venta total				Venta exenta	Venta afecta
venta total				venta total	venta total

ACEPTADO Fecha _____ Pagadera en _____ Nombre del Banco _____ Ciudad o lugar donde será pagado _____ 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 previo aviso u otra formalidad.	LLETRA DE CAMBIO SIN PROTESTO
	No. _____ \$ _____ Ciudad y lugar _____ El día _____ de _____ Fecha de vencimiento _____ P águese a la orden de _____ La cantidad _____ 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 el aceptante A _____ Nombre del librador _____ _____ Domicilio _____ Firma del librador _____

Duplicado: Cliente

ANEXO No 10

FERRETERA XYZ		Pedidos: 222-0825	Pedido		Comprobante de Crédito Fiscal	
Boulevard del ejercito Km.12 .12		Serv. Cliente:222-0826	Fecha pedido		No 109256	
Tel. 222-28226,222-6548 y 222-8495			Ruta		Registro No.3077-9	
Compra venta de artículos de ferretería			Hojas		NIT:0614-061191-101-5	
Cliente:		Código:	Forma envió		Fecha factura	
Dirección :			Vendedor		Forma de pago	
Registro No :		Giro:	Facturó		Términos	
			Autorizó		Fecha vencimiento	
Codigo	Cantidad	Descripción	descuento	Precio unitario	ventas exentas	Ventas afectas
					Ventas exentas ventas Afectadas 13% IVA ventas totales	
1- Nota es entendido que en caso de mora se cobrara un interés del 3% mensual 2- La mercadería salida de nuestras bodegas viaja por cuenta y riesgo del comprador. 3- Todo reclamo deberá hacerse dentro de los 15 días posteriores a la fecha del comprobante. 4- La mercadería pertenece a Ferretera xyz mientras no se cancele éste documento. 5- Efectuar su pago contra copia cliente. 6- Emitir cheques a nombre de Ferretera xyz.			Por este pagaré me obligo a cancelar a FERRETERA XYZ , a 30 días de la fecha de esta comprobante el valor en dólares correspondiente al total del mismo F. _____		Nombre DUI o NIT _____	Nombre DUI o NIT _____
			Firma de persona que recibe _____		Firma de persona que entrega _____	

MODELO DE COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL CON PAGARÉ

ANEXO No 9

FERRETERA XYZ Boulevard del ejercito Km.12 .12 Tel. 222-28226,222-6548 y 222-8495 Compra venta de artículos de ferretería		Pedidos: 222-0825 Serv. Cliente:222-0826		Pedido		Factura de Consumidor Final No 134510 Registro No.3077-9 NIT:0614-061191-101-5	
		Fecha pedido					
		Ruta					
		Hojas					
Cliente: _____ Código: _____ Dirección : _____				Forma envió		Fecha factura	
				Vendedor		Forma de pago	
				Facturó		Términos	
				Autorizó		Fecha vencimiento	
Codigo	Cantidad	Descripción	descuento	Precio unitario	ventas exentas	Ventas afectas	
						Ventas exentas Ventas Afectas Ventas totales	
1- Nota es entendido que en caso de mora se cobrara un interés del 3% mensual 2- La mercadera salida de nuestras bodegas viaja por cuenta y riesgo del comprador. 3- Todo reclamo deberá hacerse dentro de los 15 días posteriores a la fecha del comprobante. 4- La mercadera pertenece a Ferretera xyz mientras no se cancele éste documento. 5- Efectuar su pago contra copia cliente. 6- Emitir cheques a nombre de Ferretera xyz.				Por este pagaré me obligo a cancelar a FERRETERA XYZ , a 30 días de la fecha de esta comprobante el valor en dólares correspondiente al total del mismo F. _____		Nombre DUI o NIT _____ Firma de persona que recibe	Nombre DUI o NIT _____ Firma de persona que entrega

MODELO DE FACTURA DE CONSUMIDOR FINAL CON PAGARÉ

ANEXO No 11

MODELO DE PAGARÉ

Mención de pagaré inserta en el documento

Monto en dólares

Monto en letras

Fecha de pago

Lugar de pago

Fecha

PAGARÉ

Por: US \$ _____

San Salvador de de _____

PAGARE (MOS) en forma incondicional a la orden de " Ferretera XYZ ", en San Salvador, el día _____ de _____

De _____ la cantidad de \$ _____

Y en caso que no fuere puntualmente pagados a su vencimiento , pagare (mos) además a partir de esta ultima 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 de toda otra providencia apelable que se dictare en el juicio Ejecutivo Mercantil y sus incidencias, siendo a Mi (nuestro) cargo, cualquier gasto que " Ferretera XYZ " , 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 " Ferretera XYZ " , para que designe la persona depositaria de los bienes que se embarguen, a quien relevo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.

Nombre (s) _____

Direcciones: _____

DUI /CIP/NIT: _____

Suscriptor (es) _____

Nombres y apellidos del deudor
Dirección completa
Numero de documento Único de identidad personal y NIT

Firma del Suscriptor

ANEXO No13

MODELO DE QUEDAN

FERRETERA XYZ.

BOULVAR DEL EL EJERCITO K.m 12 1/2 222-8226

QUEDAN

Queda (n) en nuestro poder, para su correspondiente revisión y cancelación la (s) :

C.C.F. _____ FACT. : _____

A Nombre de: _____

A valor de \$ _____ que cancelaremos el día : ____ de: _____ del 200 _____

San Salvador, _____ de: _____ del 200 _____

EL PAGO DE LA FACTURA (S) SERA (N)

F _____

UNICAMENTE LOS DIAS: _____

No. 03905

