



RESUMEN

La evaluación de la gestión de crédito y cobranzas de Colineal-Cuenca 2009, tiene la finalidad de que las operaciones sean desarrolladas con eficiencia, eficacia y economía para obtener un mejor resultado en la concesión y recuperación de créditos; mediante la observación del desarrollo de las actividades del departamento, entrevistas, análisis de documentos y elaboración de índices de eficacia, eficiencia y economía; obteniendo como principales conclusiones las siguientes:

- El departamento de cartera cuenta con un buen desempeño en lo que corresponde a la concesión de créditos ya que la gran mayoría de los créditos aprobados cumplen con la política establecida
- El departamento de cartera no cuenta con una política ni un procedimiento establecido para realizar la gestión de cobro.
- El departamento de cartera no cuenta con una correcta distribución de funciones, al igual que no cuenta con un abogado de planta que esté a tiempo completo en la empresa y brindar apoyo a la gestión de cobro.

Palabras Claves: gestión de créditos y cobranzas, riesgo de crédito, eficiencia, eficacia, economía



INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	10
CONCEPTOS BASICOS: CRÉDITO Y COBRANZAS	10
1. CRÉDITO	10
1.1. Definición	10
1.2.- Distinción entre el Crédito de Consumo y el Crédito Comercial	10
1.3.- Crédito del Consumidor: Ventas a Plazo	11
1.4.- Políticas de Crédito	12
1.5.- Los Cinco Elementos del Crédito	14
1.6.- Riesgo de Crédito	14
2.- Cobranza.	15
2.1.- Políticas de Cobro	16
2.2.- Gestión de Cobranza	17
2.3.- Procedimientos de Cobranza	18
CAPITULO II	23
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS	23
2.1.- Concesión de crédito	23
2.2.- Seguimiento del crédito	27
2.3.- Recuperación del crédito	28



CAPITULO III	31
EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO	31
3.1 Evaluación del Funcionamiento de Crédito y Cobranzas en Términos de Control Interno	31
3.2.- Índices de gestión	36
3.3.- Elaboración del procedimiento de cobranzas	43
 CAPITULO IV	 47
ALTERNATIVAS PARA SU FUNCIONAMIENTO	47
4.1.- Conclusiones	47
4.2.- Recomendaciones	48
 BIBLIOGRAFIA	 50



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
“EVALUACION DE LA GESTION DE CREDITO Y
COBRANZA DE LA EMPRESA COLINEAL CUENCA – 2009”

PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE CONTADORA
PUBLICA AUDITORA

AUTORAS: ANDREA ÁVILA R.
PRISCILA MARÍN R.

DIRECTOR: ING. GENARO PEÑA

CUENCA - ECUADOR
2010



DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada especialmente a mis padres por haberme impulsado a alcanzar mis metas, a través de su cariño y su apoyo incondicional.

ANDREA



DEDICATORIA

De manera especial va dedicada a mis padres por su apoyo incondicional y sobre todo por su confianza, que me a impulsado a culminar esta etapa importante de mi vida.

PRISCILA



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos un logro más en el transcurso de nuestras vidas, a nuestros padres por su apoyo constante, cariño y confianza brindados.

Al Gerente General de Colineal, Econ. Paúl Vásquez Tamariz, por brindarnos la información suficiente y necesaria para realizar nuestro trabajo de investigación.

Al Ing. Genaro Peña por habernos compartido su conocimiento y entregado su tiempo para realizar nuestra tesis; y todas las personas que directa e indirectamente han estado a nuestro lado apoyándonos a lo largo de nuestra carrera.

ANDREA ÁVILA R.

PRISCILA MARÍN R.



RESPONSABILIDAD

La presente tesis es responsabilidad de las autoras.

ANDREA ÁVILA R.

PRISCILA MARÍN R.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad son muy pocas las empresas que venden solamente contra efectivo.

Las ventas a crédito permiten a los negocios expandir sus mercados, ampliar sus instalaciones y acumular las utilidades que provee los fondos necesarios para la expansión de capital y modernización.

En los últimos 10 años el crédito ha cobrado una importancia cada vez mayor. El gerente de crédito cuenta actualmente con nuevos instrumentos que le permiten ejercer un control más efectivo sobre las actividades de su departamento.

El objetivo de un ejecutivo de crédito moderno es administrar un sistema que encuentre un método para aprobar la mayoría de las ventas con un riesgo mínimo.

Nadie al frente de un negocio debe subestimar la importancia de una moderna y eficaz política de administración crediticia. Sin ella las cuentas por cobrar, el más líquido de todos los activos líquidos, podrían transformarse en un monstruo que devoraría las utilidades, manteniendo inmóvil los ingresos procedentes de las ventas y transformándolos en una inútil y gigantesca cuenta.

Si la gerencia no controla el crédito y las cuentas por cobrar, los deudores controlarán el futuro de la empresa.

Por todo lo mencionado es de vital importancia que la empresa mantenga una buena administración crediticia, lo que incluye un adecuado sistema de cobros, para de esta manera alcanzar el logro de los objetivos propuestos.



CAPITULO I

CONCEPTOS BASICOS: CREDITO Y COBRANZAS

1. CRÉDITO

1.1.- Definición.- El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver el monto solicitado en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados, si los hubiera. El crédito permite financiar las compras de bienes y servicios para que se disfrute en el momento, pudiendo pagarlo de a poco en el tiempo.¹

Las ventas a crédito ofrecen muchos beneficios y siempre conllevan muchos riesgos. La administración del crédito es la evaluación profesional del riesgo frente a una ganancia potencial.

1.2.- Distinción entre el Crédito de Consumo y el Crédito Comercial

El crédito al consumo y el crédito comercial difieren en cuanto al grado de exposición individual y las cualificaciones requeridas para la aprobación del crédito. Como regla general, el crédito al consumo tiende a tratar a todos los clientes de igual manera. Las decisiones se basan frecuentemente en los ingresos brutos y los pagos mensuales del deudor, en lugar de basarse en su capital líquido.

¹ *ETTINGER Richard P., GOLIEB David E., 1962 Créditos y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.*



Prácticamente cualquier persona que tenga un ingreso mensual y que sus deudas actuales no sean demasiado elevadas, puede obtener crédito al consumo. El pago del crédito al consumo se extiende por un periodo de muchos meses y las cantidades y plazos son negociables. Se cargan intereses sobre los saldos existentes.

El crédito comercial no puede operar de esa forma. Los plazos son cortos, normalmente no se cargan intereses por los saldos existentes.²

1.3.- Crédito del Consumidor: Ventas a Plazo

1.3.1.- Naturaleza del crédito de Ventas a Plazo.- El plan a plazos capacita al cliente para comprar bienes costosos cuando no está capacitado para cubrir o no desea pagar el importe total de lo que compra en una sola vez.

Se agrega un interés o recargo, por el privilegio de crédito al precio de la venta y el importe total será pagado por el comprador en iguales cantidades, a plazos determinados, dentro de un periodo de tiempo definido.

1.3.2.- Condiciones del crédito en ventas a plazos.- Las condiciones de un contrato de ventas a plazo consta de cuatro elementos básicos: el enganche, pagos periódicos iguales, el recargo y el vencimiento de la deuda. El riesgo del vendedor se reduce mediante un fuerte enganche, pagos periódicos considerable y corto vencimiento.

El gravamen del comprador es facilitado por el enganche reducido, los pagos periódicos pequeños y por un vencimiento prolongado; pero a mayor periodo, mayor recargo.³

² *Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas*. New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.

³ *ETTINGER Richard P., GOLIEB David E., 1962 Créditos y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.*



1.4.- Políticas de Crédito

Las políticas de crédito de una empresa son los procedimientos internos que se debe hacer cumplir al cliente para otorgar un crédito.

1.4.1.- ¿Quién debe establecer las Políticas de Crédito?

La alta gerencia es la que debe establecer la política crediticia, ya que esta debe estar encaminada a apoyar los objetivos empresariales y solo la alta gerencia puede decidir cuales deben ser dichos objetivos.⁴

La alta gerencia en colaboración con el gerente de crédito trazara una política de administración crediticia que complemente y apoye esos objetivos empresariales.

Cuando la política de crédito proviene de un nivel tan alto, el departamento de ventas en particular y todos los demás departamentos, se verán obligados a cooperar. Una declaración de política de la jerarquía superior evita, desde un comienzo, los irritantes conflictos que a menudo surgen entre los departamentos de ventas y crédito. Cuando la política es clara, el departamento de ventas no se extiende demasiado tratando de abarcar al máximo cualquier riesgo. La política de crédito no busca, por otro lado, la eliminación total del riesgo a expensa de las ventas.

1.4.2.- Características de una declaración de Política de Crédito

La declaración precisa depende de muchos factores, tales como: necesidades de efectivo, volumen de ventas, condiciones mercadológicas y similares. En resumen, debe buscar aquello que a la larga más beneficiará a la empresa.

Por ejemplo, “se administrará la cartera de cuentas por cobrar en forma tal que produzca el máximo flujo de efectivo dentro de los límites que imponen

⁴ Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas. New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.



nuestros términos y condiciones habituales”.

Otras características en la política de crédito sana son inherentes a la directriz básica, es decir, estipulan llevar a cabo una labor de crédito eficiente.

1.4.3.- La Investigación de Crédito

Los ejecutivos de crédito experimentados saben que muchas de las personas desconocen los métodos que se utilizan para verificar la situación económica y consecuentemente se resisten, al considerar que el ejecutivo de crédito se está metiendo en asuntos que no son de su incumbencia.⁵

Por ello, estos ejecutivos de crédito tienen especial cuidado en explicar al solicitante que su investigación es únicamente para fines de otorgarle el crédito solicitado y que la información obtenida será guardada en estricta confidencia.

Al momento de cerciorarse de que un cliente pagara a tiempo sus compromisos es cuando solicita el crédito. La mayoría de las personas tienen las mejores intenciones de pagar sus deudas, pero muchísimas de estas son demasiado optimistas acerca de su fortaleza financiera y de sus posibilidades futuras. Tienden hacer afirmaciones que los hechos no respaldan. Por ello que una eficiente verificación de datos, al igual que los documentos correctos que respalden dicha información, nos ayuden a reducir el riesgo de incumplimiento en los pagos.⁶

⁵ *Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas. New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.*

⁶ *Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas. New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.*



1.5.- Los Cinco Elementos del Crédito

1.5.1.- Carácter.- Comportamiento histórico, central de riesgos, quiero pagar?

Mide la reputación de la firma, su voluntad para pagar y su historia crediticia. En otras palabras, se busca conocer al sujeto de crédito.

1.5.2.- Capital.- Solvencia, patrimonio, cuanto tengo?

Mide la contribución de los accionistas en el capital total de la empresa y la capacidad de endeudamiento.

1.5.3.- Colateral.- Garante, hipoteca, prenda en garantía.

En el evento de default, la entidad tendría derecho sobre el colateral pignorado por el deudor.

1.5.4.- Capacidad o Habilidad de Pago.- Liquidez, flujos.

Mide la habilidad para pagar, la cual se refleja en la volatilidad de los ingresos del deudor.⁷

1.5.5.- Condiciones Económicas.- Entorno, industria, mercados.

Es un elemento importante en la determinación de la exposición crediticia, sobre todo en aquellos sectores económicos que dependen de él.⁸

1.6.- Riesgo de Crédito

1.6.1.- Definición.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

1.6.2.- Tipos de Riesgo al Conceder Crédito.- Es importante juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de los prestatarios y administrar

⁷ SEDER John W. 1983 Créditos y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

⁸ SEDER John W. 1983 Créditos y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.



eficientemente la cartera, teniendo en cuenta que “al Conceder Crédito” se puede incurrir en tres tipos de riegos.

1.6.2.1.- Riesgo de Liquidez.- Se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.

1.6.2.2.- Riesgo de Instrumentación o Legal.- Incurriría por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagares, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago (asimetría de información).

1.6.2.3.- Riesgo de Solvencia.- Podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones.⁹

2. COBRANZA

Tanto los acreedores como los deudores comprenden que una cuenta atrasada es un problema que perjudica a ambos, por lo que tratan de buscar soluciones en lugar de pelear.

La mayoría de la gente quiere pagar a tiempo, cuando no lo hacen hay un motivo. Si el deudor es honesto y explica el problema casi siempre es posible llegar a un acuerdo que permita que se cobre la cuenta y a la vez ayuda al cliente.¹⁰

⁹ <http://www.articuloz.com/creditos-articulos/riesgo-credicio-397798.html>

¹⁰ *Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas*, New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.



2.1.- Políticas de Cobro

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa, se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

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

2.1.1.- Políticas restrictivas.- Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión y movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.¹¹

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

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



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

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.¹²

2.2.- Gestión de Cobranza

2.2.1. Definición.- Es todas las acciones encaminadas a la recuperación de obligaciones pendientes utilizando los instrumentos que tengamos a nuestro alcance: teléfono, visita personalizada, cartas, cobranza al garante, etc.

2.2.2.- Métodos de cobranza:

2.2.2.1.- Cartas.- Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.¹³

2.2.2.2.- Llamadas Telefónicas.- Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

2.2.2.3.- Utilización de Agencias de Cobros.- Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de

¹² <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>

¹³ ETTINGER Richard P., GOLIEB David E., 1962 *Créditos y Cobranzas*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.



cobro son bastante altos y puede ser posible que reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

2.2.2.4.- Procedimiento Legal.- Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros.

El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.¹⁴

2.3.- Procedimientos de cobranza.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas, este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.¹⁵

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

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

¹⁴ ETTINGER Richard P., GOLIEB David E., 1962 *Créditos y Cobranzas*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



que las ventas no se paguen a su vencimiento, sistemas que se utilizan para observar las cuentas y análisis de las cuentas.

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

1. Recordatorio.
2. Insistencia o persecución.
3. Acciones o medidas drásticas.

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

2.3.1. La etapa de recordatorio.

Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta mensuales, se procede a revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de cobro.¹⁶

El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal.

Estos recordatorios pueden ser repetidos si, enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



No obstante, el modelo de recordatorio a ser utilizado dependerá del tipo de respuesta que se haya obtenido de los clientes una vez que hayan sido contactados y de las razones que expongan los clientes para no haber realizado sus pagos oportunamente.

2.3.2. Etapa de insistencia o persecución

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución.

En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio, pero empleando en una forma más enérgica o agresiva de tal manera que las comunicaciones dirigidas al deudor se hacen con frecuencia, a intervalos de tiempo cortos, en términos enérgicos.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación.¹⁷

Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito, o utilizando también a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes, de sus necesidades del producto o mercancía y de saber que si el cliente no paga la cuenta vencida el próximo pedido le sería negado.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



En consecuencia, los vendedores, en vista de su interés por colocar los pedidos, se verían animados a persuadir al cliente para que cumpla con el pago vencido.

2.3.3. Etapa de acciones o medidas drásticas

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

- a. Mediante los servicios de una agencia de cobranzas.
- b. Mediante el uso de abogados.

a. Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza.

Las agencias de cobranza son instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido.

Es de suma importancia que el acreedor calcule el beneficio que se pueda obtener de la cuenta a recuperar. En este sentido, debe tomar en cuenta la compensación que debe haber, en términos de beneficio, entre el monto a recuperar y el costo total de la recuperación.¹⁸

b. Cobro mediante el uso de servicios de abogados.

Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida. Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro. Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el acreedor.¹⁹

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>



CAPITULO II

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS

2.1.- Concesión de Crédito

2.1.1.- Políticas.

Las políticas para la concesión de crédito directo son las siguientes:

OPCIONES	INTERESES SOBRE SALDO	CUOTA INICIAL	SALDO-PAGOS	MONTO MINIMO DE CREDITO	OBSERVACIONES
Contado un solo pago		100% con Pedido	Un solo pago con pedido		
Contado dos pagos		50% con Pedido	50% 10 dias antes de la fecha de entrega		
Plan 3 a 4 pagos	0%	25% con Pedido	4 meses		Investigacion de credito, reserva de dominio, garante
Plan 5 y 6 pagos	3%	25% con Pedido	6 meses	300,00	Investigacion de credito, reserva de dominio, garante
Plan 7 a 10 pagos	5%	25% con Pedido	10 meses	1.000,00	Investigacion de credito, reserva de dominio, garante
Plan 12 pagos	7%	25% con Pedido	12 meses	1.200,00	Investigacion de credito, reserva de dominio, garante



Teniendo en cuenta que la aprobación de un crédito a un cliente, lleva implícito un riesgo para la compañía, se podrá aceptar, a criterio del ejecutivo de Crédito y Cobranzas los siguientes documentos:

- Letras de Cambio.

2.1.2.-Requisitos

Para poder acceder al crédito se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Llenar la solicitud de crédito; con la cual captamos la información económica del cliente y del garante para analizar si son o no sujetos de crédito.

Si el cliente es casado, sin excepción deberá constar en el documento la firma del cónyuge, igual se debe hacer para el garante. Se deben incluir las direcciones exactas del cliente y de los garantes, el cliente y los garantes deben residir en la misma ciudad donde se hace la compra.

- Firmar un “Contrato de Compra Venta con Reserva de Dominio”.
- Copia de cédula de identidad (deudor y cónyuge) (garante y cónyuge).
- Copia de planilla del último pago de agua, luz o teléfono (deudor y garante).
- Certificado de ingresos (copia del rol de pagos).

2.1.3.- Aprobación o negación del crédito

Una vez recibidos todos los documentos se procede al análisis, el mismo que depende de:

1. Si esta dentro del historial de la empresa y si ha sido un buen cliente el análisis lo hace la asistente de cartera, para lo cual se verifica que estén todos los datos correctos y completos en la solicitud.



Luego se procede a llamar a las referencias comerciales y personales, se hace un análisis de sus ingresos y egresos para medir la capacidad de pago y se accede al buro de crédito que en este caso la empresa trabaja con Data Crédito, en el mismo que se puede observar el historial del cliente en el sistema financiero y la calificación que este presenta. Y de igual manera se procede con el garante.

Y en función de este análisis se puede observar si el cliente es apto para la obtención del crédito quedando la aprobación o negación del mismo a criterio de la asistente de cartera en base a lo antes analizado.

2. Si es un cliente nuevo o no tiene el historial suficiente se envía la solicitud de crédito vía fax a la empresa COVINCO, la misma que se dedica a realizar análisis de créditos para diferentes empresas, para lo cual se envía un mail a la encargada que es la procesadora de datos, indicándole que se envía la solicitud del cliente verificando el nombre completo y el número de cédula, tanto de él como del garante, informando si es un trámite normal o urgente.

El trámite normal es a 16 horas laborales y el trámite urgente a 8 horas laborales.

Luego toda la información que resulta de la investigación le envían a la asistente de cartera vía mail, la misma que incluye si se debe o no aprobar el crédito, porque monto y a qué plazo.

La decisión sobre el crédito, ya sea aprobación o negación, la asistente de cartera indica al vendedor, y este se encargará a su vez de informarle al cliente.

2.1.4.- Consideraciones del Riesgo de Crédito

Como toda empresa, Colineal está expuesta al riesgo de crédito cuando vende a plazos, al igual que cuenta con el personal adecuado cuya labor consiste en estimar la salud financiera de sus clientes para determinar si es posible



venderles a crédito o no. En ocasiones utiliza para tal fin los servicios de compañías externas especializadas.

Para la mitigación de los riesgos crediticios es frecuente tener en cuenta que a través de la información obtenida la empresa deberá investigar y analizar correctamente:

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

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

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



- No pretender tener conocimiento que realmente no se tenga (preguntar, investigar y orientar).
- Hay que ver el ARBOL completo (ventajas y desventajas del crédito).
- Pensar que no solamente es bueno sino de fácil recuperación.
- No comprometerse prematuramente ante el cliente.
- No ofrecer esperanzas cuando no las hay.
- No atribuir el rechazo del crédito a otras personas.
- Nunca asumir actitud de huida ante el cliente.
- Aceptar la responsabilidad y tomar las decisiones con prontitud
- Simplificar al cliente sus operaciones.
- Consultar frecuentemente las políticas y procedimientos de Crédito y Cobranzas como las legislaciones.

Hay que recordar que el éxito del crédito está en la recuperación total de la inversión, y para ello hay que mitigar los riesgos en los procesos de otorgamiento y recuperación.

2.2.- Seguimiento del Crédito

2.2.1.- Análisis sobre la Evolución del Crédito

En esta etapa se realiza un seguimiento continuo a las cuentas por cobrar de todos los clientes para ver cómo ha ido evolucionando la cartera de la empresa, para ver si los pagos de los créditos han sido cancelados oportunamente o si han tenido atrasos y que tan frecuentes han sido estos. Si las cancelaciones han sido efectuadas con cheque, saber si han sido protestados o devueltos, porque razón y si han tardado en cancelarlos. Así con esta información se va clasificando a los clientes.



De hecho una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar es el análisis de cuentas y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes.

Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito. El procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar.

Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene:

- a. Nombre y dirección del cliente.
- b. Monto de la deuda.
- c. Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.
- d. Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- e. A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.

2.3.- Recuperación del Crédito

2.3.1.- Procedimientos

2.3.1.1.- Recaudación Telefónica

Este es el primer paso que se da una vez que una cuenta se encuentra vencida, por lo cual se recurre a la llamada telefónica que es el medio de cobranza más rápido, económico y efectivo, dependiendo de la habilidad y experiencia con la que se maneja la llamada.



Antes de realizar la llamada se debe estar completamente informado de la cuenta:

- Cuando venció
- Cuanto debe
- Cual es el historial de pagos
- Que garantía entregó
- Que esfuerzos se han hecho hasta esa fecha
- Cual es el valor de la cuota

Toda la información consta en el sistema y adicionalmente en la carpeta del crédito con documentación adicional.

Una vez que se establece la comunicación con el cliente, directamente se le recuerda la cuenta vencida y se le exige el pago con el objetivo de ponerse de acuerdo en un plazo mínimo y una fecha determinada para este.

2.3.1.2.- Recaudación Domiciliaria

En caso de que la recaudación telefónica no funcione este es el segundo paso a seguir, para lo cual se debe llevar a cabo una visita domiciliaria al cliente, llevando por escrito el análisis de la cuenta para estar debidamente informado y preparado para la confrontación con el mismo.

A más de esto se lleva una carta firmada por la asistente de cartera y con el debido sello de la empresa en la que se informe de manera formal al cliente de su cuenta vencida y el plazo que se le concede para llegar a un acuerdo para su cancelación antes de pasar a trámites legales.

Una vez entregada la carta, el recaudador domiciliario o la asistente de cartera trata de persuadir al cliente y negociar para cumplir el objetivo de la misma, que es la pronta y justa recuperación de los valores.



Se procede también ha hacer uso del contrato con reserva de dominio que firmo el cliente con el cual se da paso a la enajenación de los bienes en la parte proporcional que corresponda al monto de la deuda vencida.

2.3.1.3.- Recaudación Vía Legal

En caso de que ninguno de los dos procedimientos anteriores funcione, se acude a la recuperación vía legal, en el cual una cuenta se entrega a un abogado, con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza la empresa está dispuesta a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida.

Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro. Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente.

Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aún obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuente el deudor no son suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil cobrar como al principio la deuda. El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el acreedor.

CAPITULO III

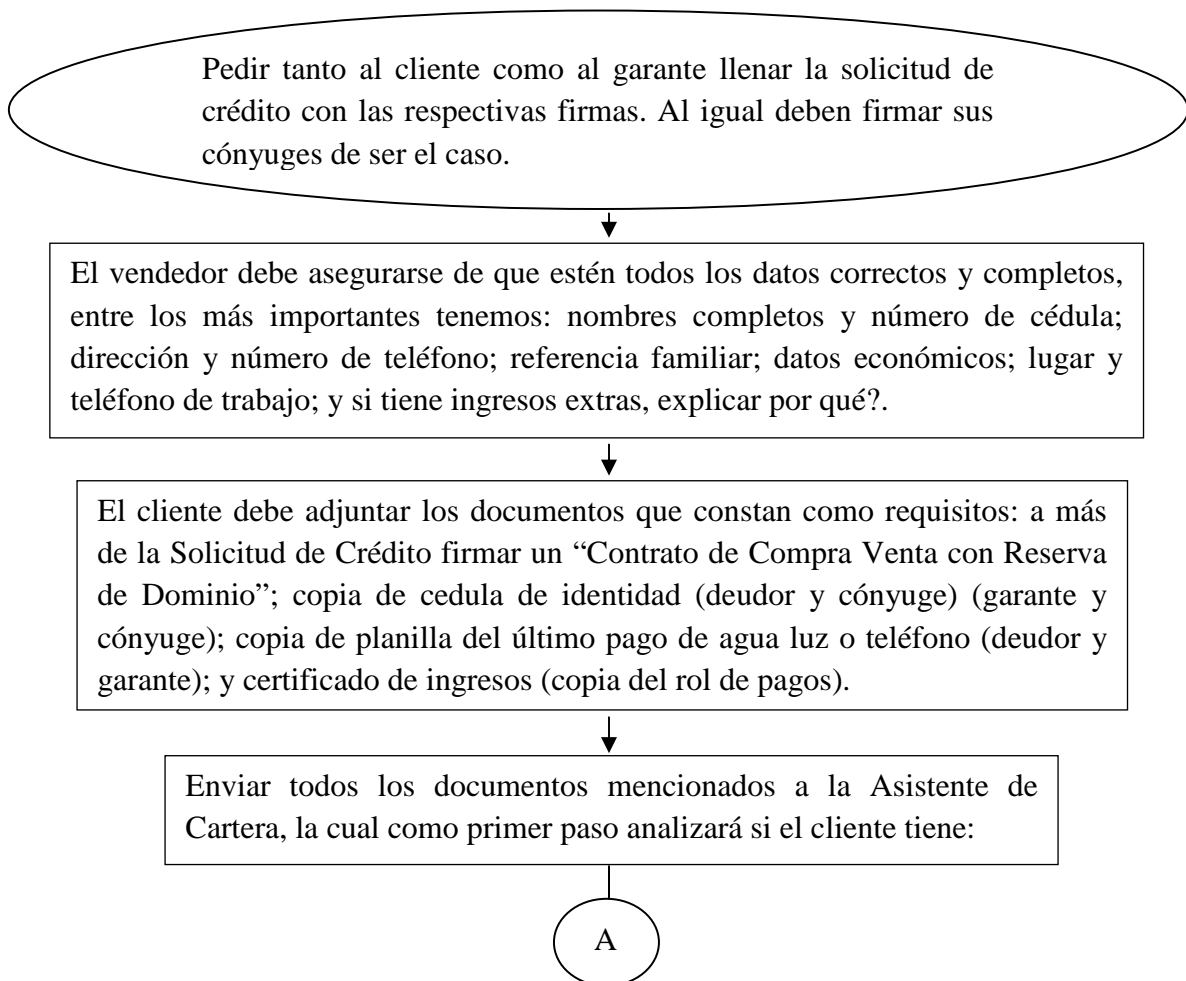
EVALUACION Y DIAGNOSTICO

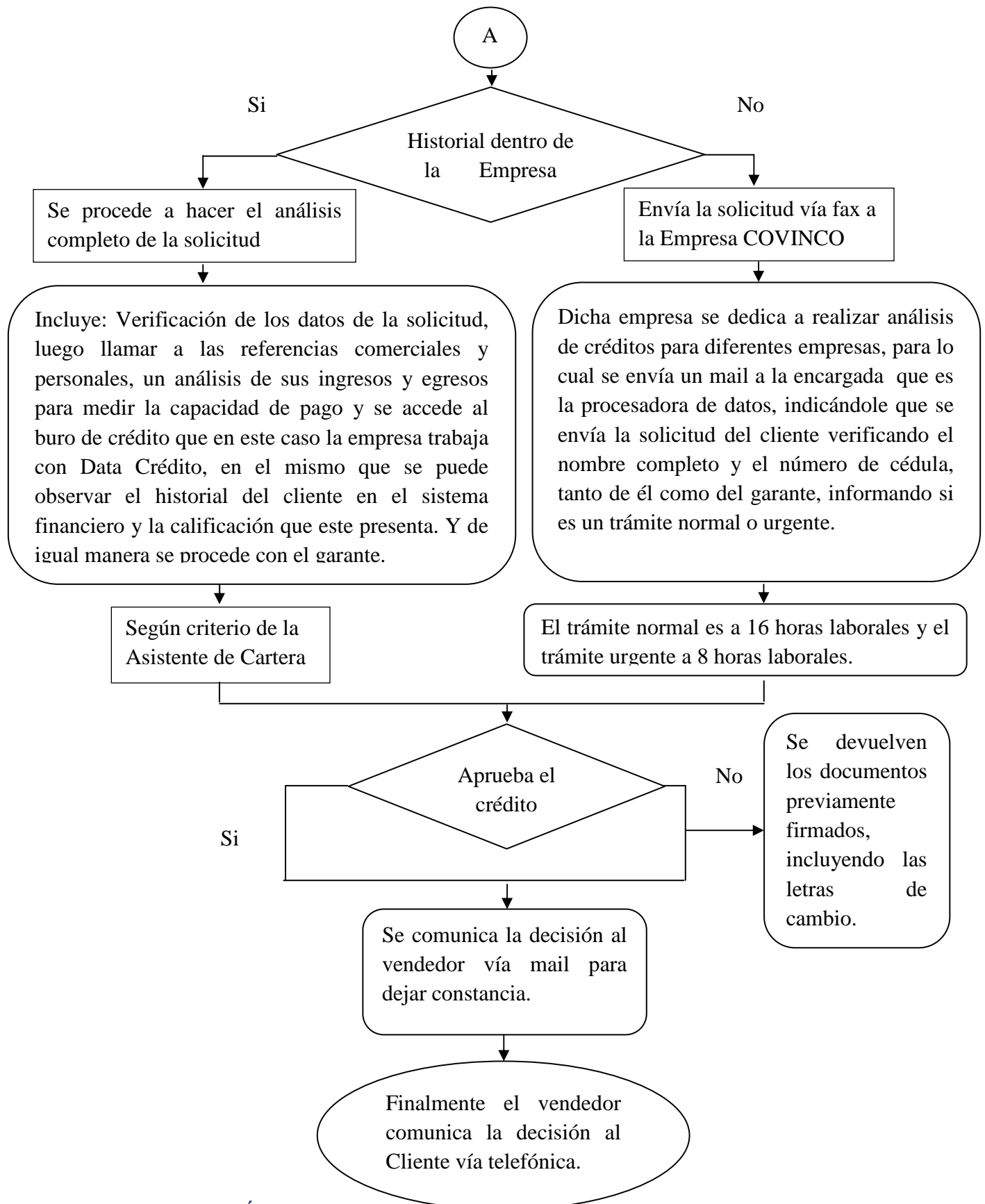
3.1. Evaluación del Funcionamiento de Crédito y Cobranzas en Términos de Control Interno

3.1.1.- Flujo grama de la gestión de crédito y cobranzas. Análisis.

La empresa solamente cuenta con un flujo grama de la gestión de crédito y no de la de cobranzas.

El flujo grama mencionado es el siguiente:







Análisis:

Este análisis se hará en función de entrevistas realizadas al personal involucrado y en base a un muestreo de los documentos de crédito.

- Una vez que la solicitud de crédito esta en el departamento de cartera, en algunas ocasiones se procede a devolver dicha solicitud al vendedor debido a que faltan algunos de los datos requeridos, esto es por descuido de los ejecutivos de ventas ya que no se preocupan de revisar la solicitud cuando el cliente aun está presente para poder corregir cualquier falla, lo que ocasiona un retraso en el procedimiento de la investigación provocando una molestia en el cliente ya que se tarda la entrega de sus productos.

Cabe mencionar que esto no solo sucede con los datos del cliente sino también con los datos del garante. Del 100% de las solicitudes recibidas solamente el 59,66% están correctas con todos sus datos completos al igual que los demás documentos que deben ser adjuntos a la misma, los mismos que son un respaldo para cualquier inconveniente que pueda presentar mientras se recupera el crédito.

- En los documentos analizados se encontró que no todas las solicitudes de crédito tienen adjunto el contrato con reserva de dominio, y tampoco la copia de la planilla de uno de los servicios básicos, lo que si tienen todas las solicitudes es la copia de la cedula. Si bien la carencia de estos documentos es descuido de los vendedores al no solicitarlos completos como se debe, es aun más responsabilidad de la asistente de cartera ya que es la responsable directa de controlar que todos los requisitos se cumplan para poder aprobar un crédito.

Es muy importante que el cliente siempre firme el contrato con reserva de dominio al momento de conceder el crédito ya que si hay algún problema con la recuperación del mismo y el cliente ya no tiene la



posibilidad de pago se puede hacer efectivo dicho contrato y retirar los muebles.

Dicha situación si se ha dado en algunas ocasiones y es lo más conveniente ya que si el cliente no puede pagar se hace una revisión de los muebles para ver en qué estado se encuentran y retirar los mismos, y se realiza una Nota de Crédito por el valor que se estime en los muebles según su estado. Si dicho valor supera la deuda pendiente se procede a devolver con cheque de la empresa la diferencia al cliente pero si el valor no cubre la deuda el cliente debe cancelar la diferencia, para esto se puede llegar a un acuerdo con el cliente o proceder de manera legal.

- Una vez que todos los datos de la solicitud están completos y adjunto todos los requisitos y en manos de la asistente de cartera, esta procede a verificar si el cliente tiene un buen historial en la empresa de ser así ella misma se encarga de realizar la verificación de datos y el análisis completo tanto de el cliente como del garante.

Del 100% de las solicitudes recibidas solamente el 27,73% se realiza la investigación en el mismo departamento de cartera ya que son pocos los clientes que tienen un historial bastante amplio y con un último crédito hace no más de un año como para tener referencia de esos datos y revisar el BURO de Crédito sus calificaciones, llamar a las referencias, hacer un breve análisis de sus ingresos netos y tomar una decisión según el criterio de la asistente de cartera en base a todos los datos antes mencionados.

- Si el cliente no tiene historial en la empresa se procede a enviar la solicitud de crédito a la empresa Covinco, esto se da en la mayoría de los casos ya que gran parte de los clientes no tienen un historial muy amplio o el nuevo monto solicitado es más alto que el anterior y el ultimo crédito concedido fue hace mas de 1 año.



El procedimiento a seguir se cumple en un 90,69% ya que la falencia esta en un porcentaje muy pequeño en los tiempos de respuesta, ya que a veces Covinco no entrega las investigaciones dentro del tiempo pactado debido a que no contestan los teléfonos de las referencias o algún dato del cliente no es el correcto y no se puede realizar la verificación.

- Una vez que ya este el crédito aprobado o negado la asistente de cartera comunica de manera inmediata vía mail al vendedor correspondiente y este a su vez llama al cliente para comunicarle.

Si el crédito es aprobado se procede a aprobar el pedido para realizar la entrega al cliente, y conforme pasa el tiempo se va revisando todos los meses la cuenta del cliente para verificar que este cancelando oportunamente caso contrario realizar la debida gestión de cobro.

Si el crédito es negado, el vendedor debe solicitar vía mail mediante un formato establecido a la jefe de cartera la devolución del dinero que el cliente entrega como entrada para su pedido.

Este trámite debe ser realizado de manera inmediata apenas sea comunicada la negación del crédito, situación que si se cumple en un 100%.

- Se realizo también un análisis sobre el cumplimiento de las políticas de crédito el mismo con el que no hay problema alguno ya que en un 98,88% de los pedidos analizados se cumplen todas las políticas acerca de los plazos y montos mínimos para los créditos, al igual que el cobro de intereses sobre saldos.

Este es un procedimiento que los ejecutivos de ventas lo cumplen de una manera muy eficiente ya que al no hacerlo se les castiga con comisión cero de dicha venta.



- En lo que respecta a la gestión de cobranzas no existe un flujo grama donde consten los procedimientos a seguir para un cobro efectivo ni una política que respalde el mismo.

Por lo que a pesar de que la cartera vencida de la zona de la ciudad de Cuenca no tiene un porcentaje representativo este se podría mejorar bajando su nivel considerablemente si se implementaran dichos procedimientos y políticas, las mismas que se sugieren en un punto tratado mas adelante.

3.2.- Índices de Gestión

Para la elaboración de los índices de gestión se cuenta con los siguientes datos del año 2009:

Total solicitudes recibidas en el año = 119

Total créditos aprobados en el año = 97

Total créditos negados en el año = 22

Total solicitudes de Crédito enviadas a Covinco = 86

Total solicitudes de crédito analizadas en el Departamento de Cartera = 33

Costo por investigación en Covinco = \$6.00 como trámite normal y \$8.00 como tramite urgente.

Total respuesta en el tiempo estimado de los créditos enviados a Covinco = 78

Total respuesta fuera del tiempo estimado de los créditos enviados a
Covinco = 8

Total solicitudes que cumplen con todos los requisitos = 71

Total solicitudes que no cumplen con todos los requisitos = 48



Total pedidos con crédito que cumplen con la política = 93

Total pedidos con crédito que no cumplen con la política = 4

Total créditos concedidos en el año que están al día = 85

Total créditos concedidos en el año que están en mora = 12

Total ventas del año en la zona de Cuenca = \$5'454.281, 25

Total ventas del año realizadas con crédito directo = \$818.142,18

Total solicitudes enviadas a covinco como trámite normal = 77

Total solicitudes enviadas a covinco como trámite urgente = 9

3.2.1.- Elaboración de Índices de Eficacia

Índices de solicitudes aprobadas en el año

*Total solicitudes aprobadas en el año = 97 = 81,51%

Total solicitudes recibidas en el año 119

*Total solicitudes negadas en el año = 22 = 18,49%

Total solicitudes recibidas en el año 119

De estos índices se puede analizar que del total de las solicitudes recibidas el 81,51% han sido aprobadas y solamente han sido negadas en un 18,49%, lo que es un buen índice para la empresa ya que esta espera que la gran mayoría de los créditos presentados puedan ser aprobados para que la venta pueda ser realizada, a mas de que se puede observar que el nivel de clientes que maneja la empresa es bueno ya que la mayoría califica para acceder a un crédito.



Esto es bueno por supuesto, tomando en cuenta que del total de las ventas en el año la gran mayoría son con tarjeta de crédito y otro poco al contado, y las ventas que son a crédito no representan un porcentaje alto siendo el 15% del total.

Índices de tiempo de respuesta en los créditos enviados a Covinco

* Total respuesta en el tiempo estimado de los créditos enviados a Covinco = 78 = 90,69%

Total solicitudes enviadas a Covinco 86

*Total respuesta fuera del tiempo estimado de los créditos enviados a Covinco = 8 = 9,31%

Total solicitudes enviadas a Covinco 86

El 90, 69% de las solicitudes enviadas a Covinco son respondidas dentro del tiempo estimado y solamente el 9,31% son recibidas fuera de tiempo, lo que significa que el nivel de cumplimiento es bueno pero ese 9% representa un atraso en la venta ya que si no se da una pronta respuesta, el vendedor no puede realizar el cierre de la venta y en algunos de los casos se puede hasta perder la misma ya que el cliente se muestra molesto ante la demora. Ante esta situación se debería exigir mayor responsabilidad y eficacia por parte de la empresa Covinco para que se cumpla al 100% los tiempos de entrega.

Índices de cumplimiento de requisitos en la solicitud de crédito

*Total solicitudes que cumplen con todos los requisitos = 71 = 59,66%

Total solicitudes recibidas 119



*Total solicitudes que no cumplen con todos los requisitos = 48 = 40,34%

Total solicitudes recibidas 119

En estos porcentajes se ve representado el nivel de eficacia a la hora de cumplir con lo esperado ya que solamente el 59,66% de las solicitudes recibidas cumplen con todos los requisitos y existe una gran debilidad de incumplimiento de los mismos que representa un 40,34%.

Si bien no todos los requisitos se cumplen en las solicitudes al menos los más importantes si lo hacen como son que los datos estén completos y la copia de la cedula para verificar firmas

3.2.2.- Elaboración de Índices de Eficiencia

Índices de cumplimiento de políticas para un crédito

*Total pedidos con crédito que cumplen con la política = 93 = 95,88%

Total créditos aprobados 97

*Total pedidos con crédito que no cumplen con la política = 4 = 4,12%

Total créditos aprobados 97

El 95,88% de los pedidos con crédito cumplen correctamente con la política siendo solamente el 4,12% el nivel de incumplimiento con la misma, este es un buen índice ya que el cumplimiento de las políticas de crédito se da en un porcentaje bastante alto, esto es debido al buen control que existe sobre las mismas ya que si estas no se cumplen se castiga al vendedor con comisión cero sobre la venta en cuestión.



Índices de cartera vencida medida de acuerdo al número de créditos

***Total créditos que están al día = 85 = 87,63%**

Total créditos aprobados 97

***Total créditos que están en mora = 12 = 12,37%**

Total créditos aprobados 97

En este índice se puede medir tanto la eficiencia de la gestión de cobro como la eficacia del nivel de cartera que se encuentra al día. El 86,63% de la cartera se encuentra al día lo que significa que la gestión de cobro ha sido buena y sobre todo la concesión del crédito fue realizada en base a un buen análisis y se ha cumplido con lo esperado en un nivel bastante alto, puesto que la cartera en mora representa solamente el 12, 37% del cual la gran mayoría son créditos con atrasos que no superan los dos meses lo que significa que ninguno está en manos del abogado.

El nivel de cartera vencida en la zona de Cuenca es bastante bueno ya que su porcentaje no representa un nivel considerable y es una cartera con grandes posibilidades de recuperación.

3.2.3.- Elaboración de Índices de Economía

Índices de aprobaciones de las solicitudes en el departamento y en Covinco en relación con el costo

*Costo por investigación en Covinco = \$6.00 como trámite normal y \$8.00 como trámite urgente.



*Total solicitudes enviadas a Covinco = 86 = 72,27%

Total solicitudes recibidas 119

*Total solicitudes enviadas a Covinco como trámite normal = 77 = 89,53%

Total solicitudes enviadas a Covinco 86

*Total solicitudes enviadas a Covinco como trámite urgente = 9 = 10,47%

Total solicitudes enviadas a Covinco 86

*Total solicitudes aprobadas en el departamento de cartera = 33 = 27,73%

Total solicitudes recibidas 119

Del total de las solicitudes recibidas solamente el 27,73% son analizadas en el departamento de cartera y el 72,27% han sido enviadas a Covinco lo que implica un mayor costo para la empresa, ya que de las 86 solicitudes enviadas a Covinco 77 que son el 89,53% han sido enviadas como trámite normal y 9 como trámite urgente que representa el 10,47% siendo estas últimas con un costo más alto, se puede observar que si se analizaran todas las solicitudes en el mismo departamento se podría ahorrar el costo que tiene enviar a Covinco, pero el porcentaje de este costo en comparación con el total de las ventas a crédito no es para nada representativo como se puede observar a continuación:

Total ventas del año en la zona de Cuenca = \$5'454.281, 25

Total ventas del año realizadas con crédito directo = \$818.142,18

Total solicitudes enviadas a Covinco como trámite normal x costo = $77 * \$6 = \462

Total solicitudes enviadas a Covinco como trámite urgente x costo = $9 * \$8 = \64

Total costo solicitudes enviadas a Covinco = $\$462,00 + \$64,00 = \$526,00$

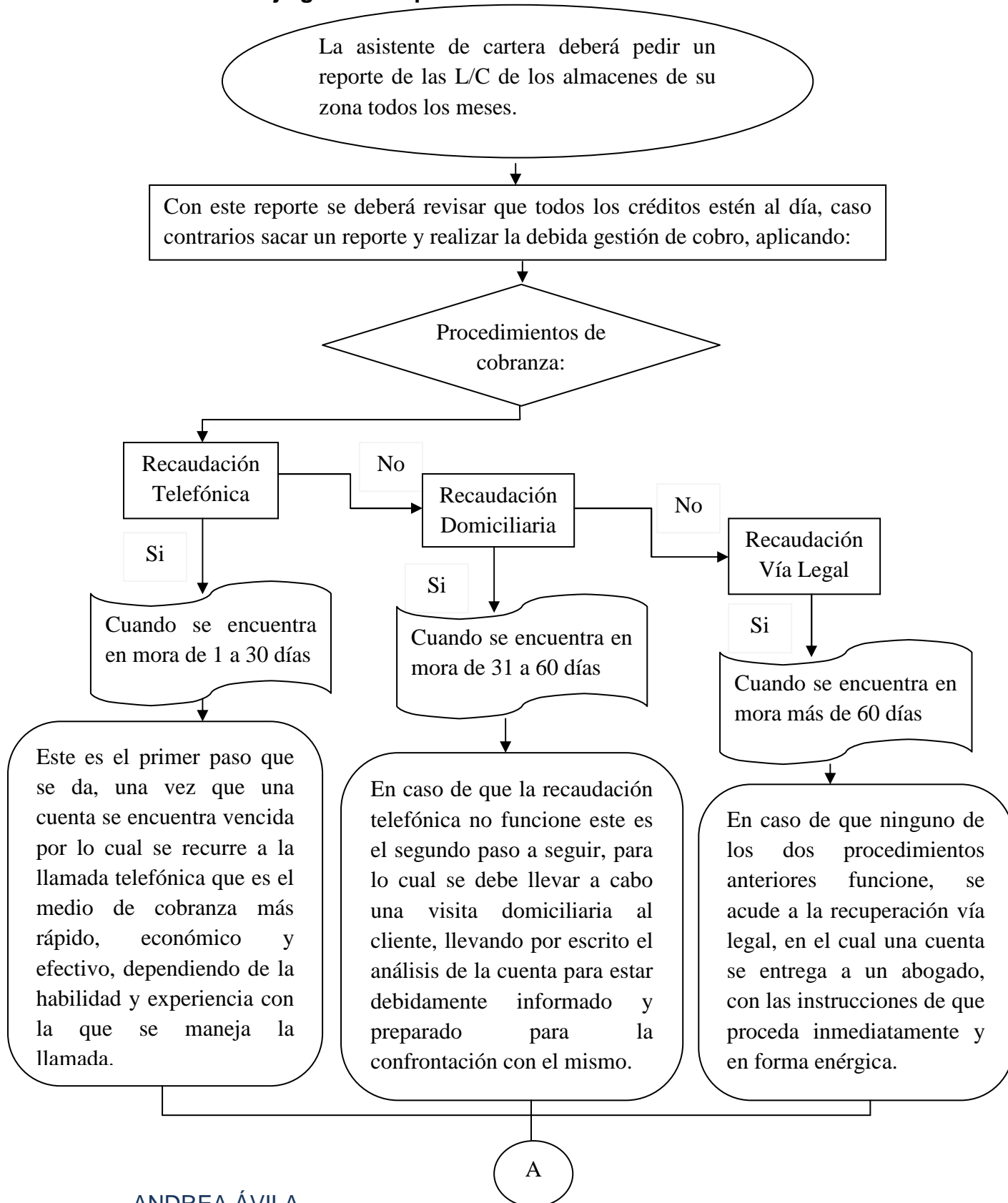


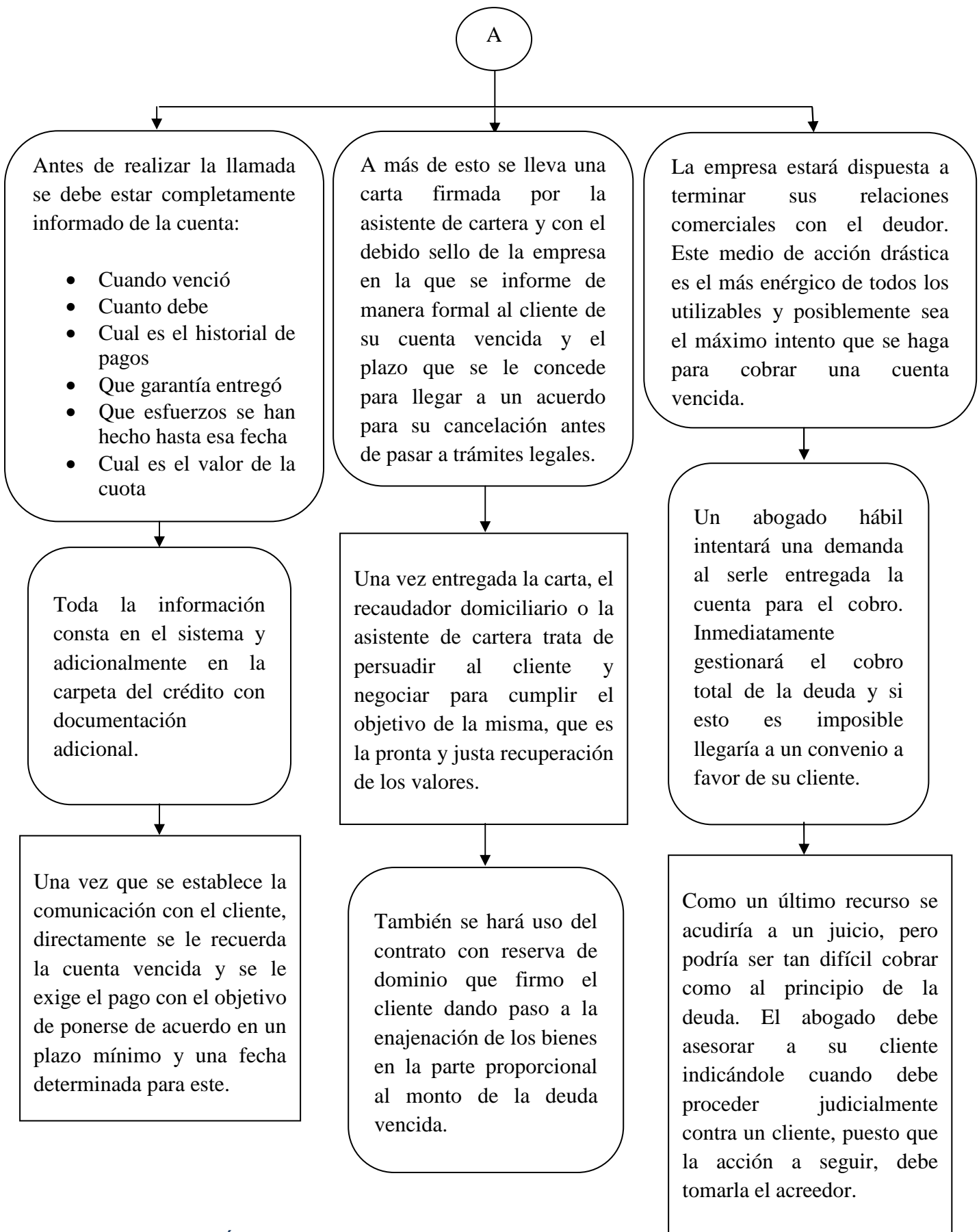
$$* \frac{\text{Total costo solicitudes enviadas a Covinco}}{\text{Total ventas del año realizadas con crédito directo}} = \frac{\$526,00}{\$818.142,18} = 0,064\%$$

El 0,064% es lo que representa el costo de enviar las solicitudes a Covinco para su análisis, lo cual es un porcentaje en un nivel bastante bajo que no afecta a la empresa.

3.3.- Elaboración del procedimiento de cobranzas

3.3.1 Flujo grama del procedimiento de cobranza







3.3.2 Políticas de cobranzas

Las políticas de cobro que se sugieren implementar en la empresa para un mejoramiento en recuperación de cartera están en función de tiempos, expresados en el siguiente cuadro:

MORA EN DIAS	LLAMADA		CARTA		VISITA	ENFOQUE
	DEUDOR	GARANTE	DEUDOR	GARANTE	DEUDOR	
De 1 a 7	SI	SI				Recordatorio
De 8 a 14	SI	SI				Recordatorio
						Se complicaria por nuevos vcmtos.
De 15 a 21	SI	SI				Perjuicio como sujeto de credito
						Complicacion por dos cuotas
De 22 a 30	SI	SI	SI			Exigencia de cobro inmediato
De 31 a 40			SI		SI	Situacion insostenible
						Posible refinanciamiento con costos
De 41 a 50			SI	SI	SI	Uso del contrato con reserva de dominio
De 51 a 60			SI	SI	SI	Anticipar inicio de juicio
De 60 a mas			SI	SI	SI	Credito en manos del abogado

A más de este procedimiento se debería implementar las siguientes políticas con respecto a funciones y responsabilidades:

- La asistente de cartera deberá pedir un reporte de L/C a los almacenes de su zona todos los meses y revisar que todos los créditos estén al día, caso contrario sacar un reporte de créditos en mora y realizar la debida gestión de cobro.
- La responsable directa de realizar la gestión de cobro es la asistente de cartera con supervisión de la jefe de cartera.
- Cuando la mora sea debido a cheques protestados por insuficiencia de fondos la responsable será la asistente de cartera, pero si estos son protestados por mal girados la responsabilidad recae sobre el ejecutivo de ventas ya que es el quien recibe los mismos.



- La gestión de cobro deberá ser reportada a la jefe de cartera todos los meses, indicando mediante un formato establecido las acciones realizadas con las fechas respectivas.



CAPITULO IV

ALTERNATIVAS PARA SU FUNCIONAMIENTO

4.1.- CONCLUSIONES

- El departamento de cartera cuenta con un buen desempeño en lo que corresponde a la concesión de créditos ya que la gran mayoría de los créditos aprobados cumplen con la política establecida y aunque no todas las solicitudes están con los requisitos completos al menos tienen los requisitos básicos o los más importantes.
- El departamento de cartera no cuenta con una política ni un procedimiento establecido para realizar la gestión de cobro, si bien el nivel de cartera vencida es bueno ya que representa un porcentaje en un nivel bajo este podría mejorarse si se contara con dicho procedimiento y unas buenas políticas.
- Tomando en cuenta que el nivel de ventas a crédito directo representa solo un 15% del total de las ventas en el año, siendo la gran mayoría con tarjeta de crédito la empresa no le da la importancia al departamento de cartera como debería de ser, y si las ventas a crédito directo aumentaran al no contar con los procedimientos y políticas correctas debidamente establecidas el nivel de cartera vencida aumentaría y si no se aplican los correctivos a tiempo podría ser perjudicial para la empresa.
- El departamento de cartera no cuenta con una correcta distribución de funciones ya que en el mismo se realizan funciones que corresponden al departamento de Tesorería, en el departamento no existe una persona que se dedique solamente a dar créditos y recuperar cartera; ya que la persona que realiza esto también desempeña otras funciones, lo que le impide dedicarse a tiempo completo a evaluar créditos, sacar reportes de cartera vencida, recuperar cartera y calificar clientes.



- La empresa no cuenta con un abogado de planta que esté presente a tiempo completo en la misma, si bien cuenta con los servicios de un abogado este se encarga mas de otros trámites legales y no de dar apoyo a la gestión de cobro.

4.2.- RECOMENDACIONES

4.2.1.- Sugerencias para mejorar la concesión de créditos

- El departamento cuenta con una buena gestión a la hora de conceder créditos sin embargo, debería contar con una persona que se encargue solamente a realizar análisis para conceder créditos y controlar cumplimiento de políticas, (debería ser la misma persona que se encargue de la recuperación de cartera); para que así no se mezclen funciones y se mejore el desempeño del mismo sobre todo con un mayor control en el cumplimiento de los requisitos que se deben adjuntar a la solicitud de crédito que es en lo que más está fallando dicha gestión.

4.2.2.- Propuestas para mejorar el seguimiento y recuperación de créditos.

- Se debería implementar las políticas y procedimientos de cobro sugeridas en el capítulo III, en el punto 3.3 ya que así se tendría una guía a seguir para una buena gestión de cobro, respaldado por las políticas mencionadas y así se podría mejorar el nivel de cartera vencida; ya que si bien el análisis realizado es en la zona de Cuenca, no sabemos cómo está el nivel de la misma en las demás ciudades y dicho procedimiento se implementaría para toda la empresa a nivel nacional.
- El departamento debería tener una mejor distribución de funciones para que pueda contar con una persona que se encargue solamente de realizar la gestión de cobro, realizando un análisis completo a las cuentas contando con una buena asesoría legal, así como con un



abogado de planta que esté presente en la empresa para dar mayor agilidad a los trámites.



BIBLIOGRAFIA

ETTINGER Richard P., GOLIEB David E., 1962 Créditos y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México

SEDER John W. 1983 Crédito y Cobranzas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México

Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas. New York 1976 by Alexander Hamilton Institute.

<http://www.banxico.org.mx/sistema financiero/didactivo/riesgos/DefinicionesBasicas.pdf>

<http://www.articuloz.com/creditos-articulos/riesgo-crediticio-397798.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito

<http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>