

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE: CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA: TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS



TEMA:

PLAN DE COBROS APLICABLE A LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS
GUMARSAL S.A. DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MEYBEL MARICELA FLORES DE MAURICIO

NATHALY ELIZABETH MARTINEZ VENTURA

EDWIN EDGARDO LAZO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS

ABRIL 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES ACADEMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES DE RAMÍREZ

DECANA

JURADO EXAMINADOR

LIC. ROBERTO MORENO

PRESIDENTE

LIC. MAURICIO SANTOS

PRIMER VOCAL

LIC. RENÉ PANIAGUA

SEGUNDO VOCAL

ABRIL, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Lic. Mauricio Santos, Lic. Rene Paniagua, Lic. José Roberto Moreno, a las 12:00.m. del día Miércoles, 2 de Diciembre de dos mil quince.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

- | | |
|--|----------------------------|
| 1- <u>Meybel Maricela Flores de Mauricio</u> | <u>Carnet 08-4755-2012</u> |
| 2- <u>Nathaly Elizabeth Martínez Ventura</u> | <u>Carnet 08-4891-2011</u> |
| 3- <u>Edwin Edgardo Lazo</u> | <u>Carnet 08-0820-1996</u> |

QUIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Plan de cobros aplicable a empresa agroindustrial GUMARSAL S.A DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: **TECNICO EN MERCADEO Y VENTAS**

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO, POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

A P R O B A D O

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

San Salvador, 2 de diciembre de dos mil quince.

F.

PRIMER VOCAL

Lic. Mauricio Santos

F.

SEGUNDO VOCAL

Lic. Rene Paniagua

F.

PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. José Roberto Moreno

AGRADECIMIENTOS

Meybel Maricela Flores de Mauricio

Cristo Jesús, gracias. Todo es posible bajo tu bendita voluntad, gracias por cada una de las personas que has preparado y puesto en mí camino, las cuales de una u otra forma han contribuido para alcanzar este peldaño.

Gracias a mi esposo, a mi hijo Carlos Andrés por apoyarme incondicionalmente y ser fuente de inspiración, gracias a la “abuela” y a ti cuñada porque me apoyaron hasta este momento de suma importancia en mi vida.

Gracias a mi padre y hermanos, por ser ejemplos de superación.

Gracias a la gran empresa Gumarsal, para la cual muy orgullosamente laboro, quien nos abrió sus puertas para que este trabajo fuera realizado. Licda. Carina Pineda, gerente del departamento de cuentas por cobrar, Licda. Lorena Mejía, gerente de recursos humanos gracias por su contribución y apoyo.

Nathaly Elizabeth Martínez Ventura

Le agradezco primeramente a Dios porque él me dio las fuerzas y las habilidades necesarias para desarrollarme en este bello mundo de la mercadotecnia y las ventas; gracias porque nunca me faltó el apoyo de mis padres y mis hermanos siempre me acompañaron y con su ejemplo me incentivaron a culminar esta admirable meta, a mis compañeros de trabajo que fueron parte de la realización en cada materia.

También cada licenciado e instructor siempre estuvieron disponibles para ayudarnos en las dudas y aun más en brindarme su valioso conocimiento, gracias universidad tecnológica de el salvador porque han formado aun más mi carácter y me formaron como profesional pueden estar seguros que siempre los pondré en alto.

Me despido sabiendo que me graduare de una excelente universidad y que cada experiencia vivida me ha llenado de felicidad.

Dios los bendiga.

Edwin Edgardo Lazo.

Agradezco a Dios padre todopoderoso, por las oportunidades que me brinda a cada momento de mi vida, sé que con él todo lo puedo y sin el nada soy...

Gracias a mi esposa, a mi madre, a mi hijo, a mi hermana y mis sobrinos por su motivación constante, por su comprensión sincera, por su alegría eterna, por su apoyo incondicional y esa esperanza acogedora. Elementos que se convirtieron en fuente de inspiración para seguir adelante durante este proceso que hoy termino. Y sé que son sentimientos que me acompañarán durante mi paso por esta vida... Este logro no es solo mío, sino nuestro...

Gracias a los amigos, por estar pendientes y celebrar la vida juntos...

A los docentes, por su paciencia en enseñar y explicar hasta la saciedad y sobre todo por confiar en mí...

Gracias a Gumarsal, porque nos abrió la puerta, nos brindó el tiempo y la colaboración oportuna para desarrollar nuestro trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------------	---

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Título del problema	1
1.2 Descripción de la problemática	1
1.3 Supuesto	2
1.4 Enunciado del problema	3
1.5 Variables	3
1.5.1 Variable independiente	3
1.5.2 Variables dependientes	4
1.6 Delimitación	4
1.6.1 Delimitación teórica	4
1.6.2 Delimitación geográfica o espacial	5
1.6.3 Delimitación temporal	5
1.7 Unidad de análisis	5
1.8 Sujetos de estudio	6
1.9 Objetivos	6
1.9.1 Objetivo general	6
1.9.2 Objetivos específicos	6
1.10 Justificación	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Historia del crédito	10
2.2 Definición y conceptos	11

2.2.1 Crédito.....	11
2.2.2 Cobranza.	11
2.2.3 Políticas de crédito	12
2.2.4 Políticas de cobro	12
2.2.5 Plan de cobro.....	12
2.3 Requisitos de otorgamiento de créditos	13
2.4 Tipos de crédito.....	14
2.5 Sujetos de crédito	15
2.6 Importancia del crédito	16
2.7 Garantías	17
2.7.1 Letra de cambio.....	17
2.7.2 Librador.....	17
2.7.3 Librado	17
2.7.4 Pagaré.....	18
2.8 Estructura del plan de cobro.....	19
2.9 Estrategia corporativa.....	20
2.10 Participación en el mercado	21
2.11 Estructura del plan de cobros	22
2.12 Estrategias de marketing	22
2.13 Personal involucrado en el plan de cobros.....	24
2.14 Planificación.....	25
2.15 Organización	25
2.16 Ejecución.....	25
2.17 Medición, control y seguimiento	26
2.18 Estrategia de segmento.....	26
2.19 Metas del plan de cobros.....	27

2.19.1 Comportamiento de los cobros en comparación por las ventas	27
2.19.2 Cobros por temporadas	27
2.19.3 Proyección de cobro	27
2.20 Condiciones del mercado	28
2.21 Competencia.....	28
2.22 Aspecto legal	28
2.22.1 Ley de impuesto sobre la renta, otras deducciones	28
2.23 Impuesto sobre la renta	30
2.23.1 Deudas incobrables Art. 37	30

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método cualitativo	33
3.1.1 Participantes	33
3.2 Técnica	34
3.2.1 La entrevista y al observación.....	34
3.3 La observación	35
3.4 Estrategia de análisis de datos.....	36

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Matriz de preguntas y respuestas, cuadro N° 5	40
4.2 Matriz de preguntas y respuestas, cuadro N° 6	44

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	47
5.2 Recomendaciones.....	48

5.3 Plan de cobro para la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A de C.V	50
5.3.1 Comprensión del negocio y otorgamiento del Crédito	50
5.3.1.1 Misión	50
5.3.1.2 Visión	51
5.3.1.3 Participación del mercado	51
5.3.2 Organigrama de la empresa.....	52
5.3.3 Productos por marcas	53
5.3.4 Objetivos de la compañía.....	54
5.3.5 Personal que participa en el plan de cobro	56
5.3.6 Perfiles de puestos.....	58
5.3.6.1 Gerente de créditos y cobros	58
5.3.6.2 Auxiliar de créditos y cobros	60
5.3.6.3 Supervisor	61
5.3.6.4 Perfil de analista de base de datos, créditos y cobros	62
5.3.7 Funciones por puesto	64
5.3.7.1 Comité de créditos.....	64
5.3.7.2 Dirección de ventas	64
5.3.7.3 Gerente de ventas	64
5.3.7.4 Dirección de finanzas	65
5.3.7.5 Gerente de créditos.....	65
5.3.7.6 Jefe de créditos y cobros	66
5.3.7.7 Auxiliar de créditos	67
5.3.7.8 Gestor de cobro	68
5.3.7.9 Administrador de base de datos de créditos y cobros	69
5.3.8 Organigrama del departamento créditos y cobros.....	69
5.3.9 Proyección de ventas y recuperación	69
5.3.10 Procedimiento para el otorgamiento de crédito	70
5.3.11 Propuesta de incentivos para la recuperación de cuentas por cobrar 70	
5.3.12 Estrategia del crédito por el tipo de cliente	71

5.3.13 Aspecto legal aplicable a las cuentas por cobrar.....	74
5.3.13.1 Aspectos mercantiles.....	74
5.3.13.2 Aspectos tributarios.....	74
5.3.13.3 Cancelación de cuentas por ser consideradas incobrables ..	75
5.3.14 Definición de KPI'S del departamento créditos y cobros	78
5.3.15 Procesos de créditos y cobros	80
5.3.16 Procedimiento de cobro	84
5.3.17 Procedimiento cobro telefónico	85
5.3.18 Tipo de cobro	86
5.3.19 Objetivo de la política de créditos y cobros	87
5.3.20 Garantías	88
5.3.21 Cobro administrativo de campo y telefónico	90
5.3.22 Otorgamiento de cartera a despacho jurídico.....	93
5.3.23 Políticas de crédito y cobros	94
5.3.23.1 Solicitud de crédito	95
5.3.23.2 Plazos de crédito de acuerdo al canal.....	96
5.3.23.3 Garantía.....	96
5.3.23.4 Jerarquía de montos a autorizar	99
5.3.23.5 Ampliación de línea de créditos.....	100
5.3.23.6 Credisocio-agro	103
5.3.23.7 Credi apoyo	104
5.3.23.8 Instancias de cobro	105
5.3.23.9 Disposiciones respecto a la mora y venta al crédito	106
5.3.23.10 Cobro telefónico.....	109
5.3.23.11 Auditorias de saldos de clientes	109
5.3.23.12 Traslado a cobro por vía judicial.....	110
5.3.24 Matriz de control del plan de cobro	111
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

Dentro del sistema económico en el que se vive, el dinero ha sido el eje sobre el cual se fundamentan las actividades económicas. La utilización del dinero es fundamental, ya que a partir de este se expresa el valor de los bienes.

Todo crédito concedido se convierte en deuda para el cliente y la deuda genera cuentas por cobrar para la empresa, las cuales deben estar bien documentadas y soportadas por los documentos legales que garantizan el retorno de la deuda en un plazo fijado.

En un sentido general el crédito es el cambio de un bien actualmente disponible por una promesa de pago con o sin intereses, dependiendo de la actividad económica de cada empresa.

Sin embargo para las empresas comerciales en el país, el crédito es una oportunidad de apalancar la venta de sus productos y por ende se crea una cadena de valor generando empleos, riquezas y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

En el presente trabajo se muestra una investigación realizada en Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V. Donde se trata de exponer los beneficios de tener con un plan de cobro para la organización, utilizando para ello técnicas de cobro que permita contar con una cartera de clientes sana, reduciendo el riesgo crediticio.

Capítulo I
Planteamiento del problema.
1.1 Título descriptivo de la investigación.

Plan de cobros aplicable a la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A DE C.V.

1.2 Descripción de la problemática.

La empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V. conocida como Gumarsal, fue fundada en 1997 es una empresa ubicada en el municipio de San Juan Opico del Departamento de La Libertad, su giro comercial es Primaria: Servicios de Beneficiado de Productos Agrícolas NCP (excluye beneficio de azúcar rama 1072 y Beneficio de café rama 0163) Secundaria: Elaboración de productos Alimenticios NCP. Terciaria: Cultivo de Arroz, la compañía actualmente cuenta con un total de seiscientos empleados directos.

La fuerza de ventas de la empresa es un equipo especializado en cada segmento con el fin de ofrecer una atención directa y especial a los clientes, está conformada por sesenta vendedores a nivel nacional, el canal detallista cuenta con treinta y cinco vendedores con miras a ampliar territorio y por ende ampliar la fuerza de ventas.

En la empresa, la estructura de las ventas está dividida en ventas al contado y ventas al crédito; y del monto total facturado por la empresa, las ventas al crédito representan un 30% del total general del ingreso de la compañía, por lo que las ventas al crédito se convierten en un activo determinante para la compañía.

Esta porción de venta al crédito hace necesario que se cuente con políticas y procedimientos de otorgamiento del crédito y de la cobranza, ya que dentro de los principales problemas de la empresa se tiene la recuperación del efectivo, haciendo que la cartera de clientes se vea afectada por saldos antiguos con el riesgo de una incobrabilidad.

1.3 Supuestos.

La empresa posee veinticinco mil clientes, en diferentes canales siendo los más importantes el de mayorista y al detalle el primero representa un 10% y el segundo representa un 90% de la venta total de la empresa; por lo cual se insta a la empresa a practicar la técnica de cobro telefónico como herramienta de cobranza para la institución con el objetivo de apoyar a la recuperación de los saldos de la cartera de créditos respetando el reglamento interno de la institución, por lo general comprende desde el día siguiente al vencimiento de la factura, hasta que el crédito es totalmente cancelado así también para los clientes con clasificación A solo será una llamada de recordatorio y confirmación de saldos.

Al observar que la empresa posee una extensa cartera de clientes se determinó que debe implementar la técnica de cobro campo dentro del cual los gestores deben centrarse en el convencimiento y persuasión de cada cliente no es tarea fácil pero con la vasta experiencia entre éxitos y fracasos en la gestión se afirma que tendrán un amplio número de cuentas que ya estaban incobrables cambiaran a cuentas recuperadas o saneadas porque el tiempo que se ha invertido en ellos será utilizado para analizarlos y adaptar según su capacidad económica la cuota que deberán cancelar mes a mes.

Existen varias limitantes para la empresa poniendo en riesgo su capital de trabajo, así como afectar significativamente la rentabilidad dentro de la cual hay una necesidad constante de realizar un análisis financiero astuto y profundo para evaluar el rendimiento del departamento de créditos y cobros esto nos reflejara la calificación y cuantificación de forma estratégica particularmente de acuerdo a los kpi's.

1.4 Enunciado del problema.

¿Cómo influye el plan de cobros y la aplicación de técnicas en la gestión de la recuperación de las cuentas por cobrar y el impacto en la sanidad de cartera de la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V.?

1.5 Variables

1.5.1. Variable independiente.

Establecer un plan de cobros eficiente que garantice la recuperación de las Cuentas por Cobrar de la empresa.

1.5.2. Variables dependientes.

Control minucioso en la apertura de nuevos créditos.

Capacitar constantemente al personal de ventas en otorgamiento y recuperación de los créditos.

Establecer técnicas de cobro, de acuerdo a la clasificación del cliente, cobro campo, cobro Telefónico.

Medición al personal de créditos y cobros a través de los KPI'S.

1.6 Delimitación.

1.6.1 Delimitación teórica.

Se realizó una entrevista con la gerente y con el personal operativo del departamento de créditos y cobros.

Se analizó la política de créditos y cobros.

Se observaron las metas del departamento de créditos.

La fuente de información teórica que se utilizó para la presente investigación es el libro gestión eficaz del plan de cobros, sobre como diseñar e implementar con éxito un plan de cobros. En el marco del desarrollo de la investigación el control de los créditos se refiere a las necesidades de los que tiene el departamento de créditos y cobros. Diseñado para proporcionar seguridad mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en el cobro.
- Confiabilidad en cada crédito otorgado.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a los sistemas de control que operan en sus niveles de efectividad.

1.6.2 Delimitación geográfica o espacial.

La investigación se realiza en la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V.

Ubicada en el municipio de San Juan Opico Km 30 ½ Carretera a Santa Ana,
Departamento de La Libertad.

1.6.3 Delimitación temporal.

La investigación se realizó desde Agosto a noviembre de 2015, a empleados de Agroindustrias Gumarsal, S.A De C.V. que laboran en el departamento de créditos y cobros.

1.7 Unidad de análisis.

Procedimiento de otorgamiento de créditos.

Políticas de créditos y cobros, vigentes de la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A de C.V.

Mecanismo de otorgamiento y recuperación de crédito.

1.8 Sujetos de estudio.

Gerente de créditos y cobros.

Personal del Departamento de créditos y cobros.

Personal del Departamento de Finanzas.

Departamento Legal (Outsourcing).

El instrumento que se utilizó en la investigación es la entrevista y la observación.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo general.

Conocer y manejar las principales técnicas de cobranza existentes, a la recuperación eficiente y oportuna de los créditos otorgados a los clientes.

1.9.2 Objetivos específicos.

Proponer la técnica del cobro telefónico, como recordatorio de pago para los clientes y control interno en la confirmación de saldos.

Implementar la técnica del cobro campo, como herramienta complementaria para la recuperación de los créditos.

Identificar KPI'S para la medición de resultados de forma individual para el personal de créditos y cobros.

1.10 Justificación

La función de la cobranza en la organización es crucial, ya que puede marcar la diferencia entre un buen desempeño financiero y un excelente rendimiento no se debe de perder de vista el nivel de riesgo de la empresa que como tal proporciona créditos a sus clientes. El adoptar un enfoque estratégico en la cobranza permite a cualquier organización agilizar el retorno del adeudo otorgado a sus clientes, minimiza el riesgo crediticio reduce la incobrabilidad, el adoptar políticas claras de créditos establecen indicadores de gestión evalúan y fortalecen los procesos de otorgamiento de créditos beneficia a la empresa ya que minimiza el riesgo de la empresa, la vuelve más eficiente en el manejo de sus cuentas por cobrar. Una de las necesidades más apremiantes dentro de la empresa es el control de los activos de la organización en este caso de las cuentas por cobrar, un pilar fundamental dentro del capital de trabajo de la compañía, que permitirá en el futuro la continuidad dentro del mercado como tal, generando ingresos para los accionistas, fuentes de trabajo para las personas, y una cadena de valor dentro del mercado que permite al país dinamizar la economía nacional, generando cientos de empleos que de otra manera los gobiernos no podrían cubrir de ninguna manera, siendo los privados los generadores de fuentes de trabajo, que se ven en la necesidad de contar con mecanismos que les permita mantener una buena administración en todos los procesos desde momento que se otorga un crédito hasta el momento de su recuperación. Un departamento de cobranzas eficiente, no es herramienta exclusiva de las empresas transnacionales, en la economía salvadoreña también se puede implementar políticas y estrategias que permitan la recuperación en el tiempo oportuno de los activos de la

empresa y de esta manera, contribuir significativamente al desarrollo económico de la micro y mediana empresa, a la vez, Gumarsal se convierte en abastecedor de la canasta básica en momentos de escasez provocado por las faltas de lluvias.

Los factores sociales (bajo poder adquisitivo, falta de recursos económicos, falta de préstamos al micro y pequeño empresario, la frágil economía del país), hace que las empresas inviertan capital a través del otorgamiento del crédito, en busca de la colocación e incrementar las ventas de sus productos.

Es donde las empresas como la que hoy es objeto de estudio, se ven en la necesidad de buscar préstamos para poder seguir comprando materia prima, para su transformación en los productos que posteriormente sacará al mercado para su comercialización, cayendo en costos financieros adicionales como tasa de intereses que muchas veces son muy caras y difícil de soportar.

En la actualidad también se suma la delincuencia que deteriora las entidades privadas, según la Asociación Nacional de la Empresa Privada, (ANEP) “la delincuencia causó pérdidas de US\$1,200 millones, la cifra equivale al 5.4% del Producto Interno Bruto (PIB) más reciente, el cual es de US\$22,000 millones.

Fuente: Diario de hoy agosto 2015.

Dentro de este monto las empresas gastan US\$ 600 millones en contratar servicio de seguridad privada y otros US\$ 300 millones se van en pérdidas como los robos. Sin contar con el costo de las extorsiones, debido a la falta de denuncia por miedo, por lo que es difícil calcular el dinero total.”

El interés científico de la presente investigación, se basa en la influencia en la administración y recuperación de las cuentas por cobrar, al permitir proponer criterios para el comportamiento y toma de acciones sobre el plan de cobro, a través de un modelo que permita evaluar según los criterios definidos previamente, buscando una mayor eficiencia en la recuperación del efectivo y una disminución en la incobrabilidad de la compañía, de tal forma que la guía evaluará al cliente, por ejemplo:

Sugerir los clientes a gestionar en el día es decir realizar llamadas telefónicas a los clientes.

Sugerir políticas de cobranza según su comportamiento de pago.

Calificar al cliente.

Clasificar los clientes por zonas de alta delincuencia.

Para desarrollar el modelo de gestión, es necesario que este soportado por un diseño sistemático que acumule toda la información de los clientes, ventas, saldos, pagos, estructura de ventas, de tal forma que permita lograr los objetivos planteados.

Capítulo II
Marco teórico
2.1. Historia del crédito.

“Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos de desarrollo crediticio. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor, también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Estos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como se conocen en la actualidad”.

2.2. Definición y conceptos.

2.2.1. Crédito.

“El termino crédito proviene del latín creditum, de credere, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”.

Fuentes, E. V. (2013). *Elementos de administracion de créditos y cobranza*. México D.F: Trillas.

“Reconocimiento de valor a una promesa de pago, Operación que implica una prestación presente contra una futura, Opinión de que goza una persona de que cumplió puntualmente los compromisos que contrajo, derecho que uno tiene al recibir de otro una suma de dinero u otro”.

Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.

2.2.2. Cobranza.

Actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por crédito de diversas clases a cobrar.

Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.

2.2.3. Políticas de crédito.

Son procedimientos establecidos por las empresas para el otorgamiento del crédito, considerando tipo de cliente, plazo y garantías. Por consiguiente la política de créditos debe definir plazos de pago propuestos para todos los clientes. Estos plazos deben de estar adaptados a cada categoría de la clientela; por ejemplo cuando más elevado sea el riesgo en un determinado segmento, más corto deberá ser el plazo de pago.

2.2.4. Políticas de cobro.

Afirma que: “la política de cobranza tiene que ver con el control de las cuentas por cobrar y con la obtención del pago de cuentas ya vencidas”. Dentro de las políticas de cobranza existen dos elementos centrales: el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas.

Tanto las políticas de crédito como las de cobro, son establecidas según los lineamientos de cada empresa, las cuales se rigen con base a sus propias necesidades, la situación del mercado nacional y/o extranjero, etc.

Fuente: Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas Corporativas*. Dumrauf.

2.2.5. Plan de cobro.

El plan de cobros es un documento que se elabora cada año para que sirva de guía en el establecimiento de objetivos estrategias y programas de acción, a fin de que la empresa disminuya los riesgos y aumente la probabilidad de conseguir la meta.

2.3. Requisitos de otorgamiento de crédito.

Cuadro N° 1 Requisitos necesarios para el otorgamiento de un crédito.

Requisitos generales para el otorgamiento del crédito a personas naturales.	Requisitos generales para el otorgamiento del crédito a personas jurídicas.
Ser mayor de edad o habilitación de edad legalmente comprobada. Tener estabilidad laboral (si es empleado permanente). Entregar fotocopia de Número de Identificación Tributaria NIT, Documento Único de Identidad DUI y/o Carné de Residente en caso de extranjeros, del deudor y codeudor. En caso de no contar con empleo fijo, será necesario que el cliente tenga un negocio propio, con experiencia de un año en la actividad que desempeña y para la cual solicita financiamiento.	Estas personas deben presentar los siguientes documentos: Última declaración de impuestos sobre la renta del solicitante y codeudores. Debe presentar la información financiera de los últimos tres meses. Presentar la documentación legal, copia de escritura de constitución de la empresa, personería jurídica y fotocopia de DUI de los representantes legales.

No presentar créditos en mora o saneados con la institución, con otras instituciones, proveedores o con cualquier persona particular. Poseer buenas referencias, en el caso de haber tenido créditos con otras instituciones.	
---	--

2.4. Tipos de créditos.

De consumo: este es una suma de dinero que recibe un individuo del banco o cualquier entidad financiera para pagar algún bien o servicio. Generalmente estos créditos se pagan en el corto y mediano plazo, es decir, en menos de cuatro años.

Hipotecario: este es una suma de dinero que recibe un individuo del banco o entidad financiera para comprar un terreno, propiedad o bien para pagar la construcción de algún bien raíz. Estos créditos son entregados con la hipoteca sobre el bien en sí como garantía. Los créditos hipotecarios suelen ser pagados en el mediano o largo plazo, es decir entre los 8 y 40 años.

Comercial: este es un crédito que el banco o entidad financiera le entrega a una empresa para que esta logre satisfacer sus necesidades relacionadas con la compra de

bienes, el capital de trabajo, para el pago de servicios o proveedores. Estos créditos, suelen ser pagados en el corto y mediano plazo.

Personal: este es una suma de dinero que el banco o entidad financiera le entrega a una persona física, nunca jurídica, para que esta adquiera bienes muebles. Estos préstamos suelen ser pagados en el corto y mediano plazo.

Prendario: es una suma de dinero que recibe una persona física por parte del banco o entidad financiera. Este préstamo se realiza para que la persona pueda realizar la compra de un bien. Este debe ser aprobado por la entidad bancaria o financiera y quedará con prenda hasta que la deuda sea pagada en su totalidad.

Fuente: Córdova, M. E. (2005). *Créditos y cobranza*. México D.F.

2.5. Sujetos de crédito.

Personas naturales: Persona Natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como persona Natural, la persona asume a título personal todas las obligaciones de la empresa. Lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa. Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, la persona deberá hacerse responsable por ella a título personal y, en caso de no pagarla, sus bienes personales podrían ser embargados.

Persona jurídica: Persona Jurídica es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta. Al constituir una empresa como persona jurídica, es la empresa (y no el dueño) quien asume todas las obligaciones de ésta. Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan solo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio). Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, ésta se pagará solo con los bienes que pueda tener la empresa a su nombre, sin poder obligar al dueño o a los dueños a tener que hacerse responsable por ella con sus bienes personales.

2.6. Importancia del crédito.

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce beneficios, entre otros los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.

- Fomento del uso de todo tipo de servicio y adquisición de bienes, con plazo largos para pagarlos.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, el dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia del crédito en el desarrollo económico de un país. Su análisis permite entender claramente por qué en los países de empresa se utiliza cada día en mayor escala.

Fuentes, E. V. (2013). Elementos de administracion de créditos y cobranza. México D.F: Trillas.

2.7. Garantías.

2.7.1. Letra de cambio.

“Letras comerciales también llamadas letras de cambio es una orden escrita dirigida por una persona (librador, girador) indicando a este que pague una cantidad específica de dinero a la orden de una persona sin protesto (el pagador) la orden está firmada por el librador y puede ser pagadera a fecha determinada o a la vista”.

Fuente: Brand, S. O. (1978). Diccionario de las ciencias económicas y administrativas. San Salvador: Jurídica Salvadoreña.

2.7.2. Librador.

Persona que suscribe y libra o emite un documento, o que asume el compromiso de efectuar el pago. Puede ser un pagaré, letra de cambio o cheque. Emisor, firmante o deudor.

2.7.3. Librado.

Persona a cuyo cargo se emite un giro, letra o pagaré. Es el pagador quien acepta y abona la letra. Girado. Banco contra quien se libra un cheque.

Fuente: Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.

2.7.4. Pagaré.

“Documento por el cual una persona asume el compromiso puro y determinada de dinero en una fecha determinada. Debe contener: a) clausula “no a la orden”; b) promesa pura y simple de pagar una suma determinada; c) plazo de pago; d) indicación del lugar de pago; e) nombre del beneficiario de pago; f) fecha y lugar en que han sido firmados; g) firma del suscriptor quien creo el título. El título al cual le falten algunos de los requisitos indicados en el párrafo anterior carece de valides, salvo en los casos en que el pagaré no se haya indicado el plazo para el pago, lo que significara ser considerado a la vista, y cuando a falta de indicación especial, el lugar de creación del título será considerado lugar de pago y también domicilio del suscriptor”.

Fuente: Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.

2.8. Estructura del plan de cobros.

El plan de cobros debe relacionarse mediante el plan de finanzas con el plan corporativo. Con ello se logrará el efecto de sinergia que permitirá a la empresa alcanzar su meta, minimizando costos y maximizando ingresos, que es el principio básico de la administración.

La alta gerencia es la encargada de definir que mercados y productos se utilizarán para operar, ya que, en función de esto, cada mercado y producto tendrá sus niveles de riesgo y contribución marginal. Esto le dará a la empresa una ventaja competitiva, según su posición, misma que estará dispuesta a asumir y mantener. Siendo así, se enfoca el plan corporativo como la base de la cual dependerá el plan de cobros, en el que se incluyen los siguientes factores:

Cuadro N° 2. Factores a tomar en cuenta para el plan de cobro.

Oportunidades y Amenazas del entorno
Fortalezas y Debilidades de la organización
Diagnostico
Visión
Misión
Valores
Filosofía de la empresa
Propósito del negocio
Meta
KPI'S

2.9. Estrategia corporativa.

El plan de cobros se realizará en medio de un entorno muy dinámico, lo cual generará amenazas y oportunidades constantes que irán moldeando la necesidad de agilización de los cobros. El gerente de cobros debe tener presente los resultados que podrían afectar a la empresa en las siguientes variables:

- Competencia: En numerosas ocasiones la competencia define el marco en el que la empresa tendrá que realizar sus cobros. La competencia puede tener mejor posición de créditos y tiempo para recuperarlo y estas pueden ser armas muy poderosas para competir.
- Tecnología: El proceso acelerado que vive el mercado tecnológico obliga con frecuencia la empresa a tomar la decisión de tener el periodo de crédito como complemento de la facilidad establecida en el cliente, es decir, la empresa cuenta con tecnología de punta y ofrece un producto que no puede ofrecer la competencia. Entonces podrían darse el lujo de tener un periodo de créditos más corto.
- Ciclo económico: La etapa del ciclo económico por el que transite el país en el que se está desarrollando la empresa juega un papel determinante en las acciones de cobro.
- Comportamiento cultural: El comportamiento y la actitud en el segmento del mercado en que la empresa se desarrolla, ya sea a nivel de intermediario o de consumidores, hacen que tenga que adoptar esos valores sociales para su estrategia de cobros en un momento determinado.

- Tratados de mercados: Con la apertura del mercado y los nuevos tratados comerciales, la empresa puede obtener beneficios al poder vender sus productos a otros mercados. En este caso tendría que adoptar las medidas de cobro internacionales.

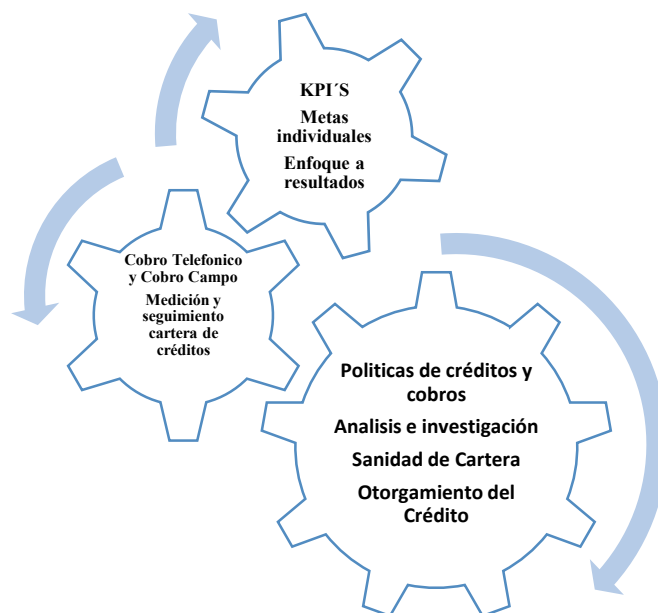
Ramos, M. L. (2008). *Gestión Eficaz del plan de Cobro*. Cengage Learning Editores.

2.10. Participación en el mercado.

Por medio de una matriz, la cual reflejará como están posicionados los productos de la empresa con mayor o menor calidad y cuál será su participación de mercado.

Los productos comparados de mayor calidad frente a la competencia le darán una ventaja al plan de cobros. En el caso de ser menor la calidad del producto, esto afectará al plan de cobros, ya que una forma de competir sería prolongar el período de créditos, lo que disminuye la rentabilidad en gran medida.

2.11. Estructura del plan de cobros.



El plan de cobros tiene una estructura, la cual requerirá recursos humanos, equipo y tecnología para que pueda desarrollarse una buena gestión.

Fuente: Ettinger, R. (2002). *Crédito y Cobranza*. CECSA.

2.12. Estrategias de marketing.

Descuento por pronto pago.

El cual consiste en otorgar un 1% en descuento al pagar 10 días antes del vencimiento de la factura.

Aplica canal mayorista, para la recuperación durante y después de cada temporada.

No debe exceder más de un mes la promoción.

Puntos por pago a tiempo

Estrategia dirigida al canal detallista, la cual consiste en premiar el pago puntual que realizan los clientes de la empresa, estos puntos podrán ser acumulados y canjeados por Promocionales y productos de la empresa.

Cuadro N°3 Descripción de puntos a ganar.

Descripción	Puntos
Cliente que paga de forma puntual	5
Cliente que paga antes del plazo	10

Aplica para la recuperación durante y después de cada temporada (semana santa, agostinas y navideñas).

Cuadro N°4 Productos a canjear.

Productos a canjear	Puntos
Sombrías playeras	75
Caja de aceite Gumarsal de 750ml. 24 u.	50
Arroba de arroz precocido San Pedro	40
Fardo de harina de maíz Doña Blanca 2 lb.	35

2.13. Personal involucrado en el plan de cobros.

Alta gerencia: Diseña la estrategia corporativa y establece la meta.

Gerente general: Estructura el marco organizacional para lograr la meta

Gerente financiero: Estructura el plan financiero, con base en los objetivos del departamento para alcanzar las metas

Gerente de mercadeo: Define el plan de marketing, identificando el mercado y los productos para alcanzar la meta.

Gerente de ventas: Estructura y desarrolla el plan de venta, con base al plan de marketing.

Gerente operativa: Estructura el apoyo logístico para que los diversos departamentos trabajen para lograr la sinergia.

Encargado del departamento de cobros: Desarrolla el cronograma de actividades, con base en el plan de cobros ya definido.

Auxiliar de cobros: Desarrollan las áreas asignadas con base en el plan de cobros.

Cobradores y vendedores: Encargados del contacto con el cliente para lograr el pago.

Encargado del departamento de sistema: Suministra la estadística necesaria y estados para el seguimiento de los clientes para el pago.

Ramos, M. L. (2008). *Gestión Eficaz del plan de Cobro*. Cengage Learning Editores.

2.14. Planificación.

En esta etapa la alta gerencia, junto con el gerente de cobros, define los objetivos del departamento a fin de que éste pueda desarrollar un presupuesto acorde con las actividades a realizar.

Entre las principales inversiones a considerar están el recurso humano, los equipos, el área de trabajo, material consumible y la tecnología necesaria para implementar el sistema de información.

2.15. Organización.

La etapa de organización se ocupa de asignar las tareas típicas a las personas capaces de llevarlas a cabo con la mayor productividad, a fin de no generar cuellos de botella, y que al sumar la acción del departamento no se pueda restar la acción de alguna actividad, porque esta tiene que ser acorde con lo planificado.

2.16. Ejecución.

En esta etapa se desarrolla por medio de un cronograma de actividades en el que se fijan los objetivos por persona, así como sus responsabilidades en el tiempo. En esta etapa se desarrolla el 90% del plan de cobros, por lo que se debe monitorear de forma constante, a fin de que se corrija a tiempo cualquier anomalía que se presente y que puede hacer fracasar el plan de cobros.

La fase de ejecución debe ser medida con el plan con base:

Diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual.

Fuente: Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México D.F: Pearson.

2.17. Medición, control y seguimiento.

La etapa de medición se encarga de generar los datos para convertirlos en información. La etapa de control se ocupa de corregir las desviaciones con relación a la media, mientras que la fase de seguimiento se encargará de luchar porque se siga con la ejecución del plan, tratando de eliminar todos los obstáculos y barreras que se interpongan; 99% de los planes de cobros que fracasan se debe a un mal seguimiento. En esta etapa se generan los reportes que permitirán al departamento medir su actuación y ver como se están logrando los objetivos propuestos.

2.18. Estrategia de segmento.

Se busca identificar, de manera estratégica y a largo plazo, los segmentos prioritarios del plan de cobros, serán importantes, con base en la visión y misión de la empresa dentro del plan corporativo. Se concentran los esfuerzos, tanto a nivel de los recursos humanos como de los económicos, lo que producirá mejores resultados a la hora de medir el costo empleado en cada uno de ellos.

Para el establecimiento de esta estrategia, se toma en cuenta la etapa en la cual se encuentra la empresa, si es reciente o está en periodo de crecimiento o de madurez; recordemos que está ligada a la visión y misión de la misma. El monto para la inversión sería distinto en los primeros momentos, ya que el capital empleado es más costoso, con un riesgo mayor que si la empresa se encuentra ya en operaciones.

2.19. Meta del plan de cobros.

2.19.1. Comportamiento de los cobros en comparación por las ventas.

Si el comportamiento del cobro se mide en relación con las ventas, se puede tener un indicador de la proporción con que puede contar la empresa para su flujo de efectivo. Es importante no sub o sobrevalorar el monto al cual se puede llegar en la actuación, ya que siempre abra una brecha entre las ventas realizadas y los cobros. La cual se debe procurar llevar a su valor mínimo dentro de la meta del plan de cobros. Cuando un análisis de cobros se realiza por mes, este indicara cuales meses son los afectados por una variable por ejemplo la lluvia, periodo de elecciones, periodo festivo, en fin las variables que afecten al sector en el que la empresa está vendiendo.

2.19.2. Cobros por temporadas.

En muchas ocasiones el cobro puede ser afectado por eventos coyunturales, así como por efectos de temporada. Estos casos pueden ser de lluvia, huelgas, periodos de elecciones, navidad, donde las metas para estos meses deberían de ser documentadas. Y es aquí donde el plan de cobros debe realizar su mayor esfuerzo. En estos caso el análisis FODA. Es importante porque ayudara a acrecentar las probabilidades ya que buscara la mayor estrategia para lograr el objetivo del plan de cobros.

2.19.3. Proyección del cobro.

Este puede entenderse como el método que se utiliza para obtener la cifra que se emplearía como meta y podrá cobrarse. Las variables en las cuales se desenvuelve el cobro y que permanecerían igual en su comportamiento. Entre ellos podemos

mencionar algunos pasos para determinar la meta proyectada: Determinar por meses la serie histórica, graficar meses y montos de forma lineal, establecer la línea de tendencia a un periodo junto a la ecuación, establecer el monto sustituyendo x en la ecuación por el número de mes a proyectar.

2.20. Condiciones del mercado.

Al momento de establecer la contribución de cobros, puede ser que las condiciones del mercado estén pasando por un periodo de crisis, lo que dificulta la consecución de la meta, si no se adapta el monto con el momento esto puede realizarse mediante una investigación previa de la actitud de pago de los principales clientes (el 20 por ciento que adeuda el 80 por ciento del monto).

2.21 Competencia.

Al igual que las condiciones del mercado, la competencia puede afectar el monto proyectado, ya que puede tener una estrategia diferente a las nuestras en el método y la política de cobros y ser más agresiva en el periodo dado para el pago.

Fuente: Montaña, A. (2010). *Administración de la Cobranza*. Trillas.

2.22 Aspecto Legal.

2.22.1 Ley de impuesto sobre la renta, otras deducciones.

Art. 31 Son también deducibles de la renta obtenida: 2) Además son deducibles de la Renta obtenida el valor o el saldo de las deudas incobrables siempre que se llenen los requisitos siguientes:

- a) Que la deuda provenga de operaciones propias del negocio productor de ingresos computables.
- b) Que en su oportunidad se haya computado como ingreso gravable.
- c) Que se encuentre contabilizada o anotada en registros especiales según el caso.
- d) Que el contribuyente proporcione a la Dirección General la información que exige el reglamento.

Se presume la incobrabilidad de la deuda, cuando se compruebe que han transcurrido más de doce meses desde la fecha de su vencimiento, sin que el deudor haya verificado abono alguno. Si el contribuyente recobrare total o parcialmente deudas deducidas en ejercicios anteriores por haberlas considerado incobrables, la cantidad recobrada deberá incluirse como utilidad del ejercicio en que se reciba, en la cuantía deducida. No son deducibles las deudas contraídas por operaciones realizadas entre cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; entre la sociedad colectiva o en comandita simple y sus socios; o entre una sociedad anónima o en comandita por acciones y sus directores, principales accionistas o cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Tampoco es deducible cuando el principal accionista sea otra sociedad.

El tratamiento para la constitución de reservas de cuentas incobrables de parte de los Bancos, Financieras, Compañías de Seguro e Instituciones Oficiales de Crédito, será propuesto por la Superintendencia del Sistema Financiero a la Dirección General

quedando sujeta su aprobación definitiva como facultad privativa de la misma Dirección General. Si se recobraren total o parcialmente las cantidades a que se refiere el inciso anterior, deberán incluirse como utilidades del ejercicio en que se reciban, en la cuantía deducida. Si la recuperación se efectuare mediante la adquisición de bienes en especie, la inclusión como utilidades lo serán por el monto total deducido en lo que respecta al crédito recuperado, debiendo afectarse al momento de la realización del bien, como ganancia o pérdida de capital, según fuere el caso, conforme el valor líquido recuperado en definitiva.

2.23 Impuesto sobre la renta.

2.23.1. Deudas incobrables art. 37 reglamentos de la ley de impuesto sobre la renta.

La información a que alude el Art. 31 N° 2, literal d) de la ley de impuesto sobre la renta, a efecto de que sea deducible la deuda incobrable, deberá contener los siguientes datos:

- a) Nombre, profesión y domicilio del deudor y monto de la deuda.
- b) Origen y forma de constitución de la deuda, indicando la fecha de otorgamiento y vencimiento.
- c) Forma y clase de la garantía, indicando el nombre, profesión y domicilio del fiador, si lo hubiere.
- d) Fecha desde la cual se hizo exigible la deuda.
- e) Si se ha intentado el cobro por la vía judicial y el resultado obtenido.

- f) Si el contribuyente lleva contabilidad formal o registros especiales, con la debida corrección.
- g) Cualquier otra información que requiera la Dirección General para fundamentar la deducción.

Capítulo III

Metodología

El termino método proviene del griego métodos, donde la raíz meta, significa a lo largo o hacia y dos, caminos, es decir a lo largo del camino. La palabra método da la idea de orden y de pasos a seguir para lograr un objetivo. Cuando se habla de seguir un camino en la investigación, se está haciendo alusión a los pasos ordenados que permiten el acercamiento a la realidad; son posibles vías para llegar a un objetivo, por lo tanto, no son infalibles. Dependiendo de los fines o del campo de estudio que se trabaje hay distintos métodos de abordaje.

De manera práctica, el método se inicia desde el momento en que el investigador decide construir un objeto de estudio; para tal fin decide cuál será el camino a seguir para darle concreción a la mediación formal que constituye su proyecto de investigación hasta concluirlo, proceso que axiológica y teleológicamente debe orientarse a explicar el objeto que se investiga. Los pasos en la investigación son consecuencia del método elegido y éste se implica en el sistema e investigación que es la parte operativa donde se revisan las fuentes de información bibliográfica, hemerográfica, documental, de internet, entre otras; además del uso de técnicas y de algún instrumento, por ejemplo la entrevista, la encuesta, la observación entre otras.

Fuente:Ortez, E. Z. (2005). *Así se investiga, pasos para hacer una investigación*. El

Salvador: Clásicos Roxil.

3.1. Método cualitativo.

La investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Este tipo de investigación es de índole interpretativa y se realiza con grupos pequeños de personas cuya participación, es activa durante todo el proceso investigativo y tiene como meta, la transformación de la realidad.

Fuente: Hair Josephf, B. R. (2012). *Investigacion de Mercados*. México D.F: Mc Graw Hill.

3.1.1. Participantes

Se encuentran los empleados del área de créditos, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, ya que ellos son los que están al frente de la línea con los clientes en el día a día, resolviendo o tomando decisiones de cada caso que llega a su área. Manteniendo sanas las cuentas por cobrar de la compañía. (Cuanto son en el área).

Licenciada Carina Pineda, gerencia, canal: exportaciones.

Armando Vásquez, supervisor de cajas

Francisco García, auxiliar, canal: institucional y mayoreo.

Johanna Umaña, auxiliar, canal: supermercados (operadora y callejas).

Brenda Álvarez, auxiliar, canal: preventa, catálogo y venta oficinas.

Magdalena Martínez, auxiliar, encargada de caja central.

Lorena Martínez: auxiliar de campo.

Gloria Quintanilla, auxiliar: encargada de caja sucursal chanmico.

David Miranda: auxiliar de campo.

Brenda Gómez: auxiliar de campo.

3.2 Técnica.

Hablando de técnicas esta se aplica como la manera de recorrer el camino que se delinea en el método; son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, mientras que el procedimiento alude a las condiciones de ejecución de la técnica.

La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación de igual modo, proporciona instrumentos de recolección clasificación medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia los medios para aplicar el método. Las técnicas permiten la recolección de información y ayudan al ser del método.

3.2.1. La Entrevista y la observación.

Según el libro Investigación de mercados de los autores Joseph F. Hair – Robert

P. Bush – David J. Ortinau, “Las entrevistas exhaustivas, también llamadas “a profundidad” o “uno a uno” consisten en que un entrevistador competente formula a un entrevistado un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo, normalmente en persona. El contexto habitual de estas entrevistas es la oficina o casa del entrevistado, o alguna sede centralizada de entrevistas que sea cómoda para él.”

“La flexibilidad; Las entrevistas personales permiten al investigador hacer preguntas sobre muy diversos temas. El intercambio de preguntas y respuestas da al investigador la flexibilidad de recolectar datos no solo sobre las actividades del sujeto y sus planes de conducta sino también sobre actitudes, motivaciones y opiniones que estén en la base de las conductas declaradas. Las preguntas de sondeo permiten a los entrevistadores recolectar datos muy detallados sobre el tema en curso.” **Son algunas ventajas de las entrevistas según Hair, et al. (2010)**

Fuente: Hair Josephf, B. R. (2012). *Investigacion de Mercados*. México D.F: McGraw Hill.

3.3. La observación.

El objetivo de la observación es obtener información, habla de la observación como una de las principales herramientas que utiliza el ser humano para ponerse en

contacto con el mundo exterior; cuando la observación es cotidiana da lugar al sentido común y al conocimiento cultural y cuando es sistemática y propositiva, tiene fines científicos.

En la observación no solo interviene el sentido de la vista, sino prácticamente todos los demás sentidos y permite obtener impresiones del mundo circundante para llegar al conocimiento.

Instrumento para esta técnica, libreta de campo, ficha de registro, grabaciones, entrevista a profundidad con informantes claves, video y fotografías.

Fuente: Hernández Sampiere, R.; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2010).

***Metodología de la investigación.* México D.F.:Mc Graw Hill.**

3.4. Estrategia de análisis de datos.

Se realizará un análisis en forma individual de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas por la gerencia de la compañía y el personal operativo. Se elaborará un cruce de información entre las respuestas obtenidas de la gerencia de Créditos y Cobros y el personal operativo.

Instrumento a utilizar en la entrevista con la gerencia de créditos y cobros de la empresa Gumarsal, S.A. de C.V.

Entrevista gerente de Créditos.

1 ¿El dpto. de créditos y cobros posee un manual de políticas para el área?

- 2 ¿Cuáles son los montos establecidos para el otorgamiento de créditos?
- 3 ¿El personal del área conoce la política de créditos y Cobros?
- 4 ¿Existe un canal de comunicación apropiado con el dpto. De ventas?
- 5 ¿En la empresa se aprueban montos de crédito sin la necesidad de ser presentado a un comité de crédito?
- 6 ¿El acceso es restringido para realizar cambios en el sistema?
- 7 ¿Se realiza arqueo de garantías?
- 8 ¿Realizan conciliación de saldos con el cliente?
- 9 ¿Con qué frecuencia?
- Semanal Mensual Anual
- 10 ¿Existe periodos de tiempo determinados para realizar el cobro?
- 11 ¿Quién lo realiza?
- 12 ¿En qué periodo?
- De 0 a 15 días
- De 16 a 21 días
- De 22 a 30 días
- 13 ¿Existe proceso de recordatorio de vencimiento de cuentas?
- 14 ¿Realizan auditorias de documentos de ingresos utilizados en el dpto?

15 ¿Con que frecuencia se revisan las políticas establecidas para el dpto?

16 ¿Existe una estadística de mora por sectores o rutas?

17 ¿Posee un departamento jurídico en la recuperación de las cuentas más antiguas?

18 ¿Cuál es el % de estimación para cuentas incobrables?

Nombre del entrevistador_____

Nombre del entrevistado_____

Fecha: _____

Instrumento a utilizar en la entrevista con el personal operativo de la empresa

Gumarsal, S.A, de C.V.

Personal Operativo.

1 ¿Conoce el manual de políticas para el dpto. De Créditos y Cobros?

2 ¿Posee autorización para otorgar montos de créditos, de Cuanto son los montos de créditos que usted puede autorizar?

3 ¿Cuál es la relación con el dpto. De ventas?

4 ¿Elabora conciliación de saldos con el cliente?

5 ¿Con que frecuencia realiza conciliaciones con los clientes?

6 ¿Cuál es el plazo establecido para el otorgamiento del crédito?

7 ¿Cuándo inicia la función del cobro?

8 ¿Participa en la revisión y actualización de políticas?

9 ¿Qué actividades realiza para el control y seguimiento de la mora?

10 ¿Se encuentran identificados los clientes según periodos de mora y montos?

11 ¿Con que frecuencia visitan los clientes en mora?

12 ¿Dentro de sus procesos, contemplan los recordatorios de los saldos pendientes de pago a los clientes?

13 ¿En qué momento deben pasar los casos no recuperados a vía judicial?

Nombre del entrevistador _____

Nombre del entrevistado _____

Fecha: _____

Capítulo IV

Análisis de resultados

4.1 Cuadro N° 5. Matriz de preguntas y respuestas entrevista gerente de créditos:

#	Objetivo	Pregunta	Respuesta
1	Conocer si el departamento de créditos cuenta con una política de créditos y Cobros ya establecida	¿El dpto. De Créditos y Cobros posee un manual de políticas para el área?	Si posee un manual de políticas de Crédito y Cobro a partir del 2014
2	Conocer si existe una regulación, a la hora de establecer los límites de créditos	¿Cuáles son los montos establecidos para el otorgamiento de créditos?	Dependerá del canal de venta por ejemplo supermercados lo que las salas soliciten existe un convenio con contrato, en el canal de mayoreo si se controlan los límites de créditos, canal de licitaciones no depende de una autorización del departamento de créditos, si no son contratos con el gobierno, especificaciones técnicas y otras cosas en estos casos es la gerencia general con la encargada de ventas de

			esa área la que se ponen de acuerdo para autorizar montos altos, nuestro trabajo es la administración de la cuenta estar pendiente que la recuperación se dé conforme al plazo autorizado del contrato.
3	Evaluar el conocimiento de las políticas del área por el personal a cargo	¿El personal del área conoce la política de créditos y Cobros?	El personal conoce las políticas de créditos y cobros, sabe que primero va la llamada, correo, luego la carta y visitas
4	Examinar la interacción con el área comercial	¿Existe un canal de comunicación apropiado con el dpto. De ventas?	Creería que sí, existen reuniones periódicas con las gerencias una vez por semana o cuando existen inconvenientes.
5	Identificar la jerarquía de autorización existente en el departamento de Créditos	¿En la empresa se aprueban montos de crédito sin la necesidad de ser presentado a un comité de créditos?	De momento si, aunque las políticas exigen un comité de créditos, pero este comité conlleva a personal de venta que nunca se puede reunir, por tal razón no se integra el comité.
6	Determinar la seguridad del sistema	¿El acceso es restringido para realizar cambios en el	Todo el personal que atiende cartera puede modificar condiciones crediticias, el resto de usuarios no

		sistema?	tienen autorización para modificar plazos y límites
7	Valuar requerimientos de calidad y seguridad físico y en sistema	¿Se realiza arqueo de garantías?	Si se realizan, no existe un plazo determinado
8	Examinar controles con el cliente directo	¿Realizan conciliación de saldos con el cliente?	Si pero no con todos, solo las cuentas más altas. (conciliación de saldos)
9	Determinar con qué regularidad se practican las conciliaciones con los clientes	¿Con qué frecuencia? Semanal, mensual, anual?	Una vez al año contabilidad realiza conciliaciones con clientes al azar
10	Examinar los tiempos en que interviene créditos en la antigüedad de la cartera	¿Existe periodos de tiempo determinados para realizar el cobro?	Si, de acuerdo a los plazos de cartera de clientes por canal
11	Identificar los diferentes personajes de las diferentes áreas involucradas en el	¿Quién lo realiza?	Los encargados de cartera, y algunos vendedores 5 en total que se les trata como mayoristas con plazo a 30 días

	proceso del cobro		
12	Distinguir los tiempos en que cada área se involucra en la recuperación de los saldos en mora	¿En qué periodo? De 0 a 15 días, 16 a 21, 22 a 30 días	El cobro inicia desde la fecha del vencimiento de las facturas
13	Mostrar los mecanismos que utilizan para comunicar a los clientes el plazos de vencimiento	¿Existe proceso de recordatorio de vencimiento de cuentas?	No existe
15	Evaluar la vigencia de las políticas crediticias actuales	¿Con que frecuencia se revisan las políticas establecidas para el departamento?	Son del año pasado y no se han vuelto a revisar
16	Analizar el control de la cartera	¿Existe una estadística de mora por sectores o rutas?	Si por canales
17	Determinar el proceso crediticio	¿Posee un departamento jurídico	Se cuenta con un despacho jurídico privado (al cual se trasladan los casos

		en la recuperación de las cuentas más antiguas?	de difícil recuperación, para su recuperación por la vía legal)
18	Revelar la flexibilidad de la empresa con la incobrabilidad	¿Cuál es el % de estimación para cuentas incobrables?	No tiene el dato a la mano

Cuadro N°6. Matriz de preguntas y respuestas entrevista personal operativo:

Fuente: entrevista personal operativo

#	Objetivo	Pregunta	Respuesta
1	Sondear el conocimiento del personal del área acerca de las políticas de Créditos y Cobros	¿Conoce el manual de políticas para el dpto. De Créditos y Cobros?	Si
2	Conocer si existe una regulación, a la hora de establecer los límite de créditos	¿Posee autorización para otorga montos de créditos, ¿Cuántos son los montos de crédito que usted puede autorizar?	Si, hasta US\$25,000.00

3	Conocer la injerencia en otras áreas del negocio	¿Cuál es su relación con el dpto. De ventas?	Por las cuentas por cobrar
4	Examinar controles con el cliente directo	¿Elabora conciliación de saldos con el cliente?	No
5	Determinar con que regularidad se practican las conciliaciones con los clientes	¿Con qué frecuencia? Semanal, Mensual, anual	No
6	Determinar conocimiento del puesto, de acuerdo a las políticas del área	¿Cuál es el plazo establecido para el otorgamiento del crédito?	45 y 60 días para Operadora y Selectos respectivamente
7	Examinar los tiempos en que interviene créditos en la antigüedad de la cartera	¿Cuándo inicia la función de cobro? De 0 a 15 días, 16 a 21 días, 22 a 30 días	Desde el momento que logística entrega la documentación
8	Evaluar el involucramiento del personal en las mejoras de las políticas de créditos	¿Participa en la revisión y actualización de políticas?	Si

9	Analizar el control de la cartera	¿Qué actividades realiza para el control y seguimiento de la mora?	Arqueos de documentos
10	Analizar el control de la cartera	¿Se encuentran identificados los clientes según periodos de mora y montos?	Si
11	Analizar el control de la cartera	¿Con que frecuencia visitan a los clientes en mora?	No visita clientes
12	Analizar el control de la cartera	¿Dentro de sus procesos, contemplan los recordatorios de los saldos pendientes de pago a los clientes?	Siempre pagan dentro de las fechas estipuladas
13	Analizar el control de la cartera	¿En qué momento deben pasar los casos no recuperados a Vía Judicial?	De acuerdo a política

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones.

Dentro de los hallazgos encontrados determinaron, tres grandes aspectos a tomar en cuenta y recomendar mejoras para minimizar el riesgo crediticio:

De acuerdo a la pregunta ¿Cuáles son los montos establecidos para el otorgamiento de Créditos? Cuyo objetivo era conocer si existe una regulación, a la hora de establecer los límites de créditos.

Se encontró que no se cumple la política de créditos, ya que dentro de la autorización de créditos existe una jerarquía de montos a autorizar ver la siguiente tabla:

Tabla N°7. Nivel de autorización montos de límites de créditos.

N°	Puesto que autoriza	Monto
1	Ejecutivos de créditos	Desde US\$50.00 hasta US\$250.00
2	Sub Jefe de créditos	Desde US\$250.01 hasta US\$1,000.00
3	Jefe de Créditos	Desde US\$1,000.01 hasta US\$5,000.00
4	Comité de créditos	Desde US\$5,000.01

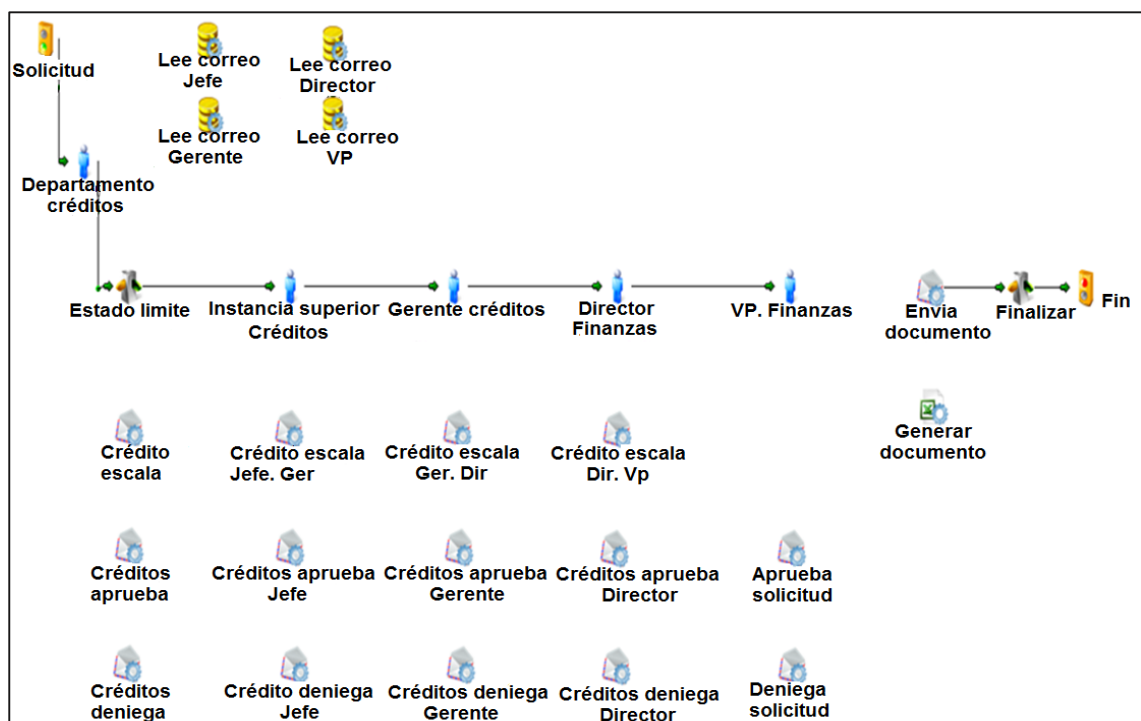
Fuente, política de Créditos de Agroindustrias Gumarsal, S.A de C.V.

5.2 Recomendaciones.

Por lo que se recomienda acatar la jerarquía montos de límite de créditos sin excusa alguna. Considerando medios electrónicos para obtener la autorización. Se debe implementar un sistema donde se involucre todos los niveles de autorización y este administrará y trasladará de forma automática al siguiente nivel de autorización de acuerdo al monto recomendado por el auxiliar de Créditos, con base al análisis realizado previamente siguiendo con los insumos que cada nivel de autorización considere oportuno solicitar para la toma de decisión.

El límite se instalará en sistema, únicamente cuando se tenga la autorización del nivel correspondiente dentro de la jerarquía de autorizaciones.

Grafico N° 8. Gráfico por niveles de autorización.



Fuente: Sistema Ultimus, niveles de autorización para empresas comerciales e industriales.

Segundo punto:

Sobre la pregunta 13 ¿Existe un proceso recordatorio del vencimiento de las cuentas con los clientes? Realizada a la gerente de créditos y cobros, con el fin de conocer los mecanismos para comunicar y recordar a los clientes los plazos de vencimiento de las facturas.

El resultado es que no existe un mecanismo que este normado por la política de créditos y cobros. Cada encargado de cartera lo hace a su manera.

Propuesta:

Apoyar la cobranza de campo a través del cobro telefónico y a la vez realizar una confirmación directa del saldo con los clientes. De acuerdo a la categorización de cada cliente y su rango de mora. Para ello se recomienda utilizar un esquema estratégico de acuerdo a la siguiente matriz.

Cuadro N°9. Matriz de Colores.

Categoria	Descripción	Antigüedad						
		Vigent	8	15	21	30	60	más 60
A	Cliente que paga en la fecha							
B	Cliente que paga entre los 10 y 15 días, mora							
C	Cliente que paga 16 días despues del vencimiento del pago							

	Sin gestion de cobro, tono persuasivo
	Llamada tono suave, gestion de cobro
	Llamada tono severo (Acción requerida)

El gerente de créditos y cobros de acuerdo a su evaluación estratégica podrá variarlo tomando en cuenta los comportamientos de la cartera de clientes.

Tercer punto:

El apoyo telefónico generara rutas de cobro de campo, para los encargados de cartera quienes podrán apoyarse con los auxiliares de cobro.

Acciones requeridas respecto a la mora y venta al crédito:

- Suspensión de la venta al crédito cuando el cliente se encuentre en el color rojo de forma temporal hasta solventar situación.
- Visita del gestor de créditos con carta de cobro.
- Inicio proceso de recuperación del crédito o traslado a vía judicial.
- Evaluación por parte del encargado de la cartera, para habilitar nuevamente el crédito una vez el cliente cancele el saldo adeudado.

5.3 Plan Corporativo para Agroindustrias Gumarsal S.A. de C.V.

5.3.1 Comprensión del negocio y otorgamiento del crédito

5.3.1.1 Misión

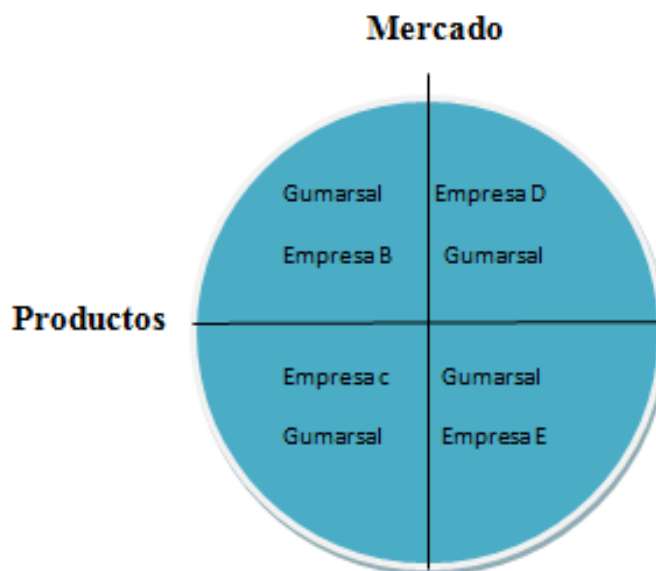
Procesar los mejores arroces y productos de la canasta básica, así como lograr el posicionamiento de cada una de nuestras marcas con precios altamente competitivos y acompañados de un excelente servicio.

5.3.1.2 Visión

Ser empresa líder del mercado de granos básicos, a nivel nacional e internacional.

5.3.1.3 Participación en el mercado.

Representación de participación en el mercado en la siguiente figura:



Actualmente no existe un estudio detallado el cual proporcione datos reales sobre la participación de mercado de la empresa y sus productos, sin embargo en conversaciones con miembros del departamento de ventas de Agroindustrias Gumarsal S.A de C.V se estima un 30% de participación en el mercado salvadoreño con las marcas propias tales como: arroz pre-cocido San Pedro, harina de maíz Doña Blanca, arroz blanco El Gringo.

5.3.2 Organigrama de la empresa Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V.



Organigrama departamento de ventas.



5.3.3 Cuadro # 1 Productos por marcas.

	Arroz el Gringo Arroz Blanco Empacado Presentaciones: Bolsa 1 lb. Bolsa 2 lb. Bolsa 4 lb.
	Don Frijol Frijoles empacados Presentaciones: Bolsa 2 lb. Bolsa 4 lb.
	Don Frijol Rojo Seda Frijoles empacados Presentaciones: Bolsa 2 lb.

	Bolsa 4 lb.
	Arroz San Pedro Arroz precocido (Parbolizado) Empacado Presentaciones: San Pedro 1 lb. San Pedro 4 lb. San Pedro 25 y 100 lb.
	Harina de Maíz Doña Blanca Harina de maíz Presentaciones: Bolsa 1 lb. Bolsa 2 lb. Bolsa 5, 25 y 50 lb.

5.3.4 Objetivo estratégico de la compañía.

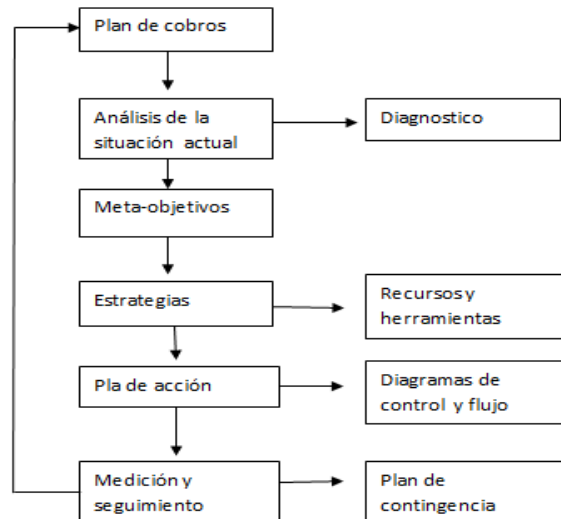
El objetivo es que cada área de la empresa cumpla con cada orden específica que se le dictamine según el objetivo específico que es cumplir el plan de cobro que se le presenta en este documento, cada departamento tiene su meta establecida, cuyo logro

final es que la empresa permanezca en el mercado por medio de la rentabilidad que sus productos generan.

Por ello para que cada departamento pueda lograr sus objetivos, la empresa necesita recursos económicos y estos son aportados mediante la adecuada gestión del departamento de cobros en dinámica integral con los demás departamentos.

Poniendo en marcha la parte teórica del plan de cobros y con esto se formará un comité que servirá para dar seguimiento a las metas establecidas y este se hará de acuerdo a la estructura de la empresa.

Ejemplo de representación de estructura del plan de cobros en la siguiente figura:



Como se puede observar en la figura anterior, el plan de cobros tiene una estructura, la cual requerirá recursos económicos, humanos, equipo y tecnología para que pueda desarrollarse una buena gestión. La participación de la gerencia es determinante para que el plan de cobros tenga éxito.

5.3.5 Personal que participa en el plan de cobros.

Alta gerencia: diseña la estrategia corporativa y establece la meta.

Gerente general: estructura del marco organizacional para la meta.

Gerente financiero: estructura el plan financiero con base a los objetivos del departamento para alcanzar la meta.

Gerente de mercadeo: define el plan de marketing, identificando el mercado y los productos para alcanzar la meta.

Gerente de ventas: estructura y desarrolla el plan de ventas, con base en el plan de marketing.

Gerente operativa: estructura el apoyo logístico para que los diversos departamentos trabajen para lograr la sinergia.

Encargado del departamento de cobros: desarrolla el cronograma de actividades, con base en el plan de cobros ya definido.

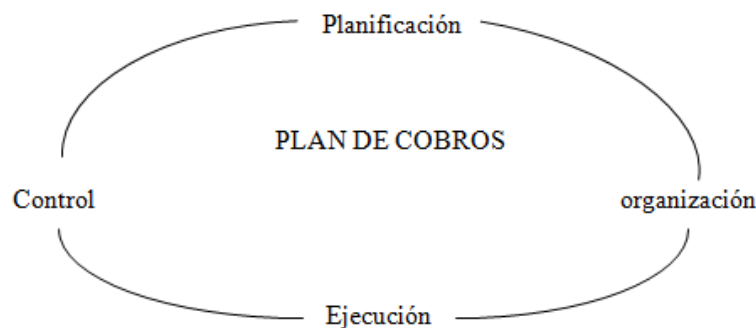
Auxiliares de cobros: desarrollan las áreas asignadas con base en el plan de cobros.

Cobradores y vendedores: encargados del contacto con el cliente para lograr el pago.

Encargado del departamento de sistemas: suministra la estadística necesaria y estados para el seguimiento de los clientes para el pago.

El plan de cobros, como todo proceso científico debe dividirse en etapas y cada una de ellas debe de ser supervisada, a fin de que por su medio se pueda reducir el riesgo de fracaso en su implementación.

En el siguiente esquema se presentan las etapas en las que se deben dividir el plan de cobros figura N°1. Ciclo plan de cobros.



Planificación: en esta etapa la alta gerencia, junto con el gerente de cobros define los objetivos del departamento a fin de que este pueda desarrollar un presupuesto acorde con las actividades a realizar.

Organización: la etapa de organización se ocupa de asignar las tareas típicas a las personas capaces de llevarlas a cabo con la mayor productividad, a fin de no generar cuellos de botella.

Ejecución: la etapa de ejecución se desarrolla por medio de un cronograma de actividades en que se fijan los objetivos por persona, así como sus responsabilidades en el tiempo. La fase de ejecución debe ser medida con el plan con base:

Diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral y anual.

Medición, control y seguimiento: la medición se encarga de generar los datos para convertirlos en información. La etapa de control se ocupa de corregir las desviaciones con relación a la medida mientras que la fase de seguimiento se encargara de luchar por que se siga con la ejecución del plan.

5.3.6 Perfiles de puestos.

5.3.6.1 Gerente de créditos y cobros.

Escolaridad:

Licenciatura, titulado, diplomado o maestría en finanzas (deseable), ó licenciatura en mercadeo.

Formación:

Administración de Empresas, Mercadeo o Contabilidad.

Experiencia:

Seis años en contabilidad general (Deseable), Cinco años en elaboración, análisis y control de presupuestos, tres años administrando proyectos (Deseable), supervisión, manejo y evaluación de personal, elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento, visitas o inspecciones a empresas y a instituciones gubernamentales,

desarrollando políticas de ingresos y egresos, presentación de estadísticas e información financiera.

Áreas de conocimiento específico:

Administrar recursos humanos y materiales, relaciones públicas, planear, organizar, dirigir y controlar actividades financieras, contables, fiscales y legales, alto nivel de transparencia y honradez, manejo de Office en un 100%.

Habilidades y competencias:

Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal, capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo, capacidad para la toma de decisiones, planear, organizar y dirigir, supervisión y coordinación de proyectos, capaz de atender tareas múltiples, desarrollar la comunicación asertiva, comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.

Requisitos:

Edad: 20 a 45 años preferentemente

Escolaridad: Lic. en contabilidad, administración, técnico o licenciatura en mercadeo.

Experiencia: Mínima de 1 año.

5.3.6.2 *Auxiliar de créditos y cobros.*

Perfil del cargo.

Educación y experiencia:

Educación:

Técnico en mercadeo y ventas, licenciatura en mercadeo, administración de empresas y carreras afines.

Experiencia:

Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en créditos y cobros.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

Conocimientos en:

Aritmética simple, principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, contabilidad, sistemas operativos, hojas de cálculo, transcripción de datos.

Habilidad para:

Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.

Destreza en:

El manejo de máquina calculadora y en el manejo de computador.

Adiestramiento requerido:

Contabilidad general computarizada, técnicas modernas de oficina, entrenamiento en el sistema de su unidad.

Requisitos:

Edad: 20 a 45 años preferentemente

Escolaridad: Lic. En contabilidad, administración, técnico o licenciatura en mercadeo.

Experiencia: Mínima de 1 año.

5.3.6.3 Supervisor.**Perfil del cargo.****Escolaridad:**

Licenciatura, Contabilidad, mercadeo, titulado, técnico en mercadeo y ventas, con experiencia en el área financiera.

Formación:

Administración de Empresas, Contabilidad, licenciatura o técnico en mercadeo y ventas.

Experiencia:

Cuatro años en el área de finanzas. Dos años en elaboración, análisis y control de presupuestos. Tres años en administración por objetivos. En cumplimiento a políticas sobre procedimientos contables. Análisis e interpretación de estados financieros o de resultados. Presentación de estadísticas e información financiera.

Áreas de conocimiento específico:

Administrar recursos humanos y materiales, relaciones públicas, planear, organizar, dirigir y controlar actividades relacionadas a contabilidad, alto nivel de transparencia y honradez, manejo de office en un 100%.

Habilidades y competencias:

Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal, Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo, Planear, organizar y dirigir, Supervisión y coordinación de proyectos, Capaz de atender tareas múltiples, Desarrollar la comunicación asertiva, Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.

5.3.6.4 Perfil de analista de base de datos créditos y cobros.**Requisitos.**

Edad: 20 a 45 años preferentemente

Escolaridad: Lic. En contabilidad, administración, técnico o licenciatura en mercadeo.

Experiencia: Mínima de 1 años deseable en el área de crédito y cobranza, conocimiento de clientes privados, llamadas a clientes, manejo de rutas y de cartera.

Actividades:

Seguimiento y recuperación de documentos para trámite de gestores

Elaboración de formatos para re-facturación

Seguimiento de cartera

Gestión telefónica a clientes

Conciliaciones con clientes

Habilidades:

Proactivo

Responsable

Organizado

Tolerante

Negociador

5.3.7 Funciones por puesto

5.3.7.1 Comité de Créditos:

Dar seguimiento a la gestión crediticia de la empresa, a fin de establecer y tomar decisiones estratégicas para su manejo. El comité de créditos, actuará, dentro del límite de acción definido en este lineamiento.

El comité de créditos debe estar integrado por la dirección de venta, dirección de finanzas, gerente de ventas y gerente de créditos.

Establecer el máximo nivel de mora para el periodo, el cual tomará parte de los objetivos de la empresa.

Resolver las solicitudes realizadas, dependiendo las necesidades del negocio.

5.3.7.2 Dirección de ventas.

Es responsable de que el área de ventas en su totalidad cumpla la política de créditos y cobros y el buen uso de la herramienta del crédito, usar el crédito como estrategia para aumentar las ventas de la empresa.

5.3.7.3 Gerente de ventas.

Es responsable de hacer uso adecuado del crédito, dentro de su organización de acuerdo a este manual, a fin de potencializar sus ventas mediante esta herramienta comercial.

5.3.7.4 Dirección de finanzas.

Es responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos de la empresa, de la creación o modificación de las políticas actuales. De acuerdo a condiciones del mercado y de la administrar la cartera de cobro vía judicial.

Asegurar que las cuentas por cobrar estén conciliadas mensualmente con la contabilidad y tesorería.

Analizar y autorizar créditos nuevos límites de créditos, financiamientos y sobregiros de acuerdo a su nivel de autorización financiera.

Autorizar los montos máximos y los lineamientos del crédito de temporada.

Autorizar cualquier cambio que pueda tener la política de créditos.

5.37.5 Gerente de créditos.

Es responsable de administrar la cartera de créditos, generar información gerencial oportuna y apoyar los casos de difícil recuperación.

- Gestionar la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Mantener actualizada la política de cuentas por cobrar.
- Analizar y autorizar créditos nuevos límites de créditos, financiamientos y sobregiros de acuerdo a su nivel de autorización financiera.
- Elaborar los lineamientos específicos del crédito de temporada.

- Revisar y proponer el monto de crédito de temporada por canal y clientes.
- Gestionar la recuperación de créditos en mora de los casos de difícil recuperación.
- Establecer y asegurar la oportuna elaboración de los reportes gerenciales de la cartera.
- Vigilar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito de la empresa.
- Administrar las garantías de los clientes que gozan de crédito.
- Dar seguimiento a los acuerdos de gestión de crédito establecidos con la gerencia de ventas, para la administración de las cuentas por cobrar.
- Autorizar los traslados de clientes a cobro judicial.

5.3.7.6 Jefe de créditos y cobros.

- Analizar y autorizar créditos nuevos límites de créditos, financiamientos y sobregiros de acuerdo a su nivel de autorización financiera:
- Dar seguimiento a los planes de trabajo de los auxiliares de créditos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos.
- Verificar que todas las transacciones realizadas por el personal bajo su cargo en el sistema, estén debidamente soportadas con las autorizaciones y demás documentos de respaldo.
- Asegurar que todas las aplicaciones realizadas en sistema por los empleados bajo su cargo estén correctamente aplicadas.
- Custodiar expedientes y garantías de créditos de los clientes.
- Dar seguimiento a los planes de trabajo de los auxiliares de créditos.

- Gestionar la recuperación de créditos en mora de acuerdo al nivel de gestión requerido.
- Suspender la recepción de cheques cuando en un periodo de 6 meses resultaran 3 cheques rechazados por un cliente.
- Establecer compromisos de seguimiento de la cartera de créditos con el personal de ventas a nivel de mandos medios.
- Apoyar en casos de difícil recuperación.
- Revisar y proponer los traslados a cobro judicial.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito.
- Asegurar que los cobros realizados sean ingresados el mismo día.
- Planificar, organizar ejecutar, controlar e integrar las rutas de cobro telefónico, campo y judicial.

5.3.7.7 Auxiliares de créditos.

- Analizar, investigar y verificar referencias para los clientes que solicitan crédito, emitiendo una recomendación con base al resultado del análisis.
- Obtener las garantías requeridas de acuerdo al nivel del crédito solicitado establecido en la política de créditos.
- Custodiar las garantías de los créditos adecuadamente.
- Documentar todo los movimientos realizados en sistema y solicitar las debidas autorizaciones.

- Retroalimentar al personal de ventas y créditos las resoluciones de crédito de forma periódica.

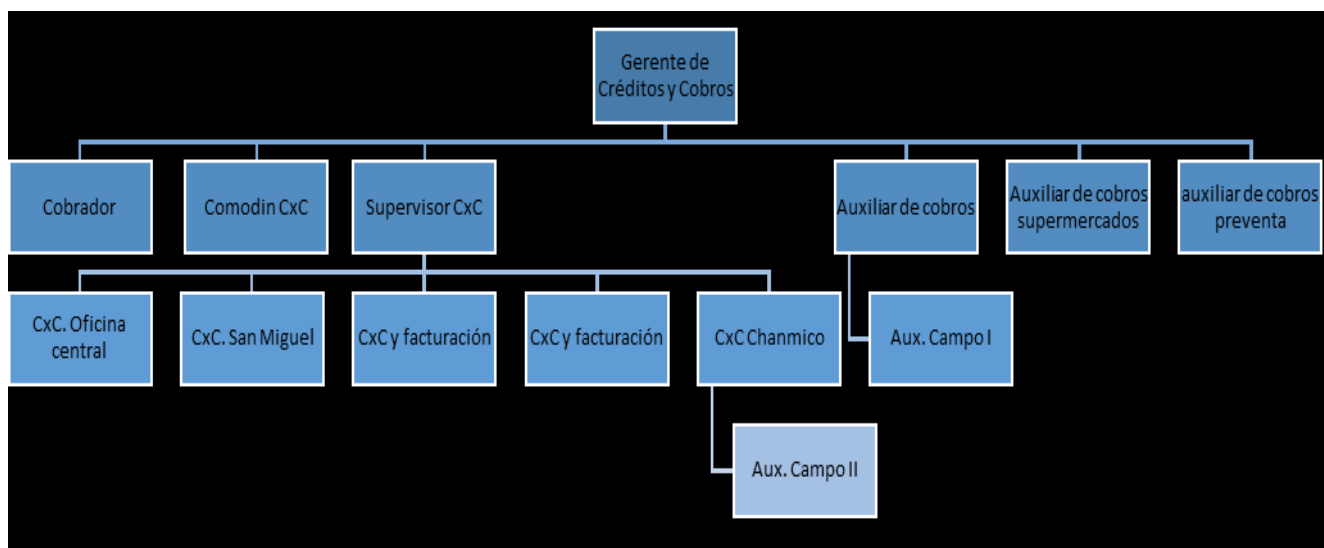
5.3.7.8 Gestor de cobro.

- Establecer compromisos de seguimiento a través de reuniones presenciales con el personal de ventas.
- Mantener un inventario de cheques rechazados de los clientes de su cartera.
- Gestionar las cuentas en mora.
- Gestionar los descuentos al personal de ventas por créditos mal otorgados y no recuperados.
- Identificar casos de clientes que deben ser trasladados a cobro judicial, documentando adecuadamente el perfil y hoja de gestión de cobro.
- Conciliar mensualmente saldos de mayoristas.
- Efectuar auditorias de saldos vía teléfono y de campo con los clientes.
- Enviar estados de cuenta periódicamente a los diferentes tipos de clientes.
- Garantizar la sanidad, integridad y razonabilidad de los saldos y aplicaciones que integran la cartera de cuentas por cobrar bajo su jurisdicción.
- Ejecutar y controlar las rutas de cobro telefónico, campo y vía judicial.

5.3.7.9 Administrador base de datos de créditos y cobros.

- Generar información del sistema de las cuentas por cobrar y ventas a diario.
- Resguardar información del sistema de las cuentas por cobrar y ventas a diario.
- Reporteo de información confiable para la toma de decisiones, Dirección de Finanzas, Gerencia de Créditos, Jefaturas de Créditos y Cobros.

5.3.8 Organigrama del departamento de créditos y cobros.



5.3.9 Proyección de ventas y recuperación (% venta al contado y al crédito)

Proyección

Venta al contado 70%

Venta al crédito 30%

**Flores, Meybel.(2015,Noviembre)[Entrevista con Oscar Castro, Proyección de Ventas,
Agroindustrias Gumarsal, Indices de Ventas]**

5.3.10 Procedimiento para el otorgamiento de crédito.

Comité de créditos:

El Comité de Créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, contabilidad y asesoría jurídica.

El comité de crédito tiene las funciones de evaluar para aprobar o denegar las solicitudes de préstamos en exceso de aquellas cantidades que los oficiales de crédito están autorizados a conceder. Someten a la Junta de Directores las solicitudes evaluadas que excedan los límites máximos que el comité está autorizado a conceder de acuerdo a las normas establecidas. Es función de este comité analizar, evaluar, aprobar o denegar las solicitudes de crédito.

5.3.11 Propuesta de incentivos para la recuperación de cuentas por cobrar.

Dirigida al personal de cuentas por cobrar (Cobro telefónico y Cobro Campo)

- Tarjetas de regalo de almacenes.
- Viajes.
- Vales de gasolina.
- Estadías en hoteles de playa.

- Empleado del mes del departamento.

5.3.12 Cuadro 2. Estrategia del crédito por el tipo de cliente (plazo, monto y tipo de garantía).

Grupo de Créditos	Concepto	Plazo(días)	Monto	Garantía
Detallistas	Son aquellos clientes manejados directamente por los vendedores de ruta, entre los que se encuentran aquellos que requieren un manejo directo de sus compras al crédito, entre ellos tiendas, mini tiendas ventas de producto de primera necesidad.	8 días	US\$30.00 hasta US\$1,000.00	Pagaré
Mayoristas	Son aquellos clientes que cubren un territorio asignado, donde no hay distribución directa por parte de la empresa.	15 días	US\$5,000.01 en adelante	Garantía Hipotecaria

Cuentas Claves	Clientes con quienes se manejan relaciones de negocios a nivel nacional, presentan alto volumen de ventas y una estrategia especial de venta para la empresa.	45 días	US\$5,000.01 en adelante	Contrato de mutuo o suministro
Gobierno	De acuerdo a su modalidad de compra, Licitación libre gestión.	90 días	US\$5,000.01 en adelante	Contrato de mutuo o suministro
Exportaciones	Son clientes que se encuentran en un país diferente a la empresa que les suministra, debidamente constituidas en el país en el que distribuyen los productos de la empresa.	60	US\$5,000.01 en adelante	Contrato de mutuo o suministro

Grupo de Créditos	Concepto	Plazo(días)	Monto	Garantía
División Pecuaria	Son aquellos clientes del sector ganadero del país, que consumen concentrado y materias prima para preparar sus propias formulas.	8	US\$30.00 hasta US\$5,000.00	Pagaré
División carnes	Son aquellos clientes de restaurantes de prestigio a nivel nacional, con alto consumo del producto, se considera una venta estratégica.	30	US\$1000.00 hasta US\$5,000.00	Pagaré

Fuente: Flores, Meybel.(2015,Noviembre)[Entrevista con Carina Pineda, Gerente Cuentas por Cobrar, Agroindustrias Gumarsal, Procesos de Créditos y Cobros]

5.3.13 Aspectos legales aplicables a las cuentas por cobrar y al cobro (Tipos de contratos y garantías)

5.3.13.1 Aspectos mercantiles:

1. Art. 702 al 792 del Código de Comercio.
2. Letra de cambio (Art. 702 al 787 del código de comercio): título valor empleado para hacer valer el derecho proveniente de una transacción de crédito, que puede ser aceptación negociable, letra negociable, aceptación comercial o aceptación bancaria.
3. Pagaré (Art. 788 al 792 del Código de Comercio): título valor a la orden empleado para hacer valer el derecho proveniente de transacciones crediticias.

5.3.13.2 Aspectos tributarios:

Según el Art. 31 numeral 2) de la ley de impuesto sobre la renta. Además son deducibles de la Renta obtenida el valor o el saldo de las deudas incobrables siempre que se llenen los requisitos siguientes: a) Que la deuda provenga de operaciones propias del negocio productor de ingresos computables; b) Que en su oportunidad se haya computado como ingreso gravable; c) Que se encuentre contabilizada o anotada en registros especiales según el caso; y d) Que el contribuyente proporcione a la Dirección General la información que exige el reglamento. Se presume la incobrabilidad de la deuda, cuando se compruebe que han transcurrido más de doce meses desde la fecha de su vencimiento, sin que el deudor haya verificado abono alguno. Si el contribuyente recobrare total o parcialmente deudas deducidas en ejercicios anteriores por haberlas considerado incobrables, la cantidad recobrada deberá incluirse como utilidad del ejercicio en que se reciba, en la cuantía deducida.

No son deducibles las deudas contraídas por operaciones realizadas entre cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; entre la sociedad colectiva o en comandita simple y sus socios; o entre una sociedad anónima o en comandita por acciones y sus directores, principales accionistas o cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Tampoco es deducible cuando el principal accionista sea otra sociedad.

5.3.13.3 Cancelación de cuentas por ser consideradas incobrables.

Las entidades disponen de dos métodos para determinar las cuentas incobrables:

- 1- Método de estimaciones o pronósticos: se realizan pronósticos del monto probable de las cuentas que no se cobraran y se constituye una estimación.
- 2- Método de cancelación directa: se espera hasta que una cuenta se declare como incobrable para cancelarla.

El primer método a estudiar se denomina método de estimación o pronósticos, bajo este método existen las siguientes formas de estimar una cuenta como incobrable:

- 1- Método de ventas al crédito.
- 2- Método del saldo de las cuentas por cobrar.
- 3- Método del reporte de antigüedad de saldo.

- 1- Método de ventas al crédito: con base a estudios históricos y estadísticos se realiza el siguiente proceso:

- Se establece el promedio anual de las ventas al crédito y del saldo de las cuentas incobrables de un período específico.
- Se determina la relación porcentual promedio de las cuentas incobrables respecto de las cuentas por cobrar (promedio de cuentas incobrables / promedio de ventas al crédito * 100)
- Se realiza multiplicación del porcentaje obtenido con el valor de las ventas al crédito del periodo investigado.
- Elaborar los registros contables correspondientes.

2- Método del saldo de las cuentas por cobrar:

Al igual que el método de las ventas al crédito, se obtienen datos históricos de los saldos de las cuentas por cobrar y del saldo de las cuentas incobrables de un periodo específico:

- Se establece el promedio anual del saldo de las cuentas por cobrar y del saldo de las cuentas incobrables de un periodo específico.
- Se determina la relación porcentual promedio de las cuentas incobrables respecto de las cuentas por cobrar (Promedio de cuentas incobrables / promedio de saldo de cuentas por cobrar *100)
- Se realiza la multiplicación del porcentaje obtenido con el valor del saldo de las cuentas por cobrar del periodo investigado.
- Elaborar los registros contables correspondientes.

Las cuentas y documentos por cobrar se constituyen en una de las alternativas más viables para el crecimiento de las entidades, puesto que al otorgar créditos,

incrementan sus utilidades, lo que les permite desarrollarse, sin embargo también implican un riesgo inherente a ellas por la morosidad de los clientes por lo que afecta la liquidez.

Reglas de presentación

Las cuentas y documentos por cobrar a corto plazo se presentan en el balance general dentro del grupo del activo corriente inmediatamente después del efectivo y equivalentes y las inversiones temporales; las que sean consideradas a largo plazo se presentaran en el activo no corriente.

Reglas de valuación.

Las cuentas y documentos por cobrar deben computarse al valor pactado originalmente del derecho exigible menos la estimación para cuentas incobrables.

Registro contable:

Los clientes son la principal subcuenta de las cuentas por cobrar en ella se detallan todos los clientes de la cartera de la empresa, refleja el total que estos deben a la entidad, para ello se registra el movimiento de los clientes de manera particular en los mayores auxiliares.

La administración debe tener además un expediente en el cual se disponga de información sobre el cliente como: nombre, dirección, teléfono, referencias personales, lugar de trabajo, investigación crediticia en red y documentación que se presentó al momento de solicitar el crédito.

3- Método del reporte de antigüedad de saldo: en este caso solo se realiza el reporte.

5.3.14 Definición de KPI'S del departamento de créditos y cobros.

Definición kpi's

Por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator, Indicadores de calidad.

Es una métrica que mide el desempeño o el logro de la organización en la búsqueda y ejecución de sus objetivos estratégicos.

Propósitos de un indicador.

Medir progreso

Mostrar una dirección

Establecer comparaciones

Deben tener una continuidad en el tiempo.

Propiedades deseables de un indicador:

Relevante

Medible

Predictivo

Sencillo de monitorear

Auditable

Comparable.

Fuente: <http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/eventos/eventos/riesgo>
financiero 2012.

A continuación ejemplo propuesto de KPI'S para el departamento de créditos y cobros de la empresa agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V. (puestos Auxiliar de créditos, auxiliar de cobro telefónico y Auxiliar cobro campo)

Descripción KPI auxiliar de créditos	< Sobresaliente	Cumplido	Minimo>
Incremento cartera de clientes al crédito	1000	500	250
Retención de clientes de Crédito	10,001	10,000	9999
Sanidad de cartera	85%	75%	70%
Descripción KPI auxiliar de cobro telefonico			
llamadas telefonicas	105	100	90
Confirmación de saldo en el año 30% de la cartera	31%	30%	29%
Descripción KPI auxiliar cobro campo			
Mora 30 días	2.50%	3.00%	4.00%
Mora 60 días	0%	1.00%	1.50%
Productividad y efectividad	90%	85%	80%
Confirmación de saldo en el año 30% de la cartera	31%	30%	29%

5.3.15 Procesos de créditos y cobros.

Cuadro 3. procedimiento de crédito

Responsable	Paso	Descripción
Vendedor	1	Determina ya sea por solicitud del interesado o por su gestión directa, un cliente potencial de crédito que reúne los requisitos para ser sujeto de crédito.
		Cliente deberá entregar solicitud de crédito, con sus anexos
		<u>Persona natural:</u>
		Fotocopia de DUI y NIT
		Dos referencias comerciales
		copia de recibo público (Agua, energía eléctrica y /o teléfono
		<u>Persona Jurídica:</u>
		Fotocopia de DUI y NIT del representante legal y NIT de la sociedad
		Credencial del representante de la sociedad
		Escritura de constitución
		Dos referencias comerciales

		Si el monto a solicitar requiere garantía hipotecaria, deberá anexar:
		copia de la escritura de la propiedad y certificación extractada del registro de la propiedad evidenciando que se encuentra libre de gravámenes
Cliente	2	Recibe y completa la solicitud y obtiene la documentación requerida y se la entrega al vendedor
Vendedor	3	Recibe la solicitud con la documentación anexa, verifica que la solicitud este completa, con sus documentos de respaldo debidamente firmado, luego pasa a firmar la solicitud como responsable de haber verificado la información. Si la información no está completa regresa toda la documentación al cliente y le informa que hace falta.
	4	Verifica que el cliente posee por lo menos dos meses de comprar al contado con la empresa, para aplicar al crédito excepto las cuentas claves
	5	Entrega la documentación al auxiliar de créditos
Auxiliar de Créditos	6	Al recibir la documentación, este la revisa y verifica que todo esté completa y claramente escrita, además que las firmas sean las originales, si la información está incompleta la regresa al vendedor,

		para que realice las correcciones correspondiente.
		Si la documentación esta correcta inicia el análisis y a partir de este momento inicia el conteo de 72 horas hábiles para la resolución del análisis
	7	Se confirma la siguiente información:
		Referencias personales, familiares y comerciales
		Número telefónico, dirección, buros internos (historial de cheques rechazados, traslado a vía judicial, incobrable)
		Investigación buros de Créditos:
		Dicom, Procredito, Infored
		Si el resultado de la investigación es favorable, pasa a verificar las garantías
		Si el crédito será garantizado mediante garantía hipotecaria, obtiene la valuación del bien o propiedad, de parte de un perito valuador. El costo del valúo del bien será absorbido por el cliente. Para garantías hipotecarias se toma como valor de garantía el 100% del valúo.

	8	Notifica a través de correo electrónico, a los involucrados de las áreas de ventas y Créditos sobre la resolución de las solicitudes de crédito Aprobada, Denegada o pendiente. Aquellas solicitudes que no satisfagan la investigación se resguardarán en el área por tres meses al termino de ese tiempo se destruirán, con el visto bueno del jefe de créditos.
	9	Completa el expediente del cliente, el cual deberá contener los siguientes requisitos:
		Solicitud de Crédito y garantía respectiva
		Evidencia de verificación de información Firma la solicitud como evidencia final de su recomendación. y la entrega al jefe de créditos
Jefe de Créditos	10	Analiza la solicitud recibida, y autoriza el crédito si el límite está dentro de su autoridad financiera Si el límite requerido es superior, gestiona y obtiene las autorizaciones que sean requeridas de acuerdo a la autoridad financiera, devuelve al auxiliar de créditos.
Auxiliar de Créditos	11	Solicita al Administrador de bases de datos, que efectué las actualizaciones en sistema para la habilitación de la bandera de créditos del cliente: Habilitación bandera de créditos Categoría del cliente, plazo, limite, grupo y tipo de crédito
	12	Resguarda el expediente del cliente

5.3.16 Cuadro 4. Procedimiento de cobro.

Responsable	Paso	Descripción
Ventas	1	Realiza las gestiones del saldo en mora con el cliente
Auxiliar de Cobros	2	Genera reportes de clientes con saldos en mora de 15 días
Ventas	3	Programa visita al cliente y gestiona recuperación del saldo en mora
Auxiliar de Cobros	4	Envía documentación de gestión de cobros realizadas al cliente
Auxiliar de Cobros	5	Prepara reporte de ruta de cobro, más carta de cobro y promesas de pago
Auxiliar de Cobros	6	Visita al cliente y realiza gestión de cobro
Auxiliar de Cobros	7	Si el cliente no paga Obtiene promesa de pago y entrega carta de cobro, anota en su hoja de gestión de cobro
Auxiliar de Cobros	8	Si el cliente paga Elabora ingreso de cobro, firma. Recibe dinero
		Finaliza ruta

Auxiliar de Cobros	9	Remesa el dinero en el banco
Auxiliar de Cobros	10	Entrega los ingresos de cobro a liquidación previa cuadratura con la remesa
Auxiliar de Cobros	11	Si el cliente no cumple las promesas de pago, se deberá actualizar el perfil del cliente
Auxiliar de Cobros	12	Prepara expediente con documentación de soporte de gestión de cobro para trasladar caso a Vía Judicial, cuando la cuenta llegue a 60 días sin claridad de pago
Abogados	13	Se inicia procedimiento de recuperación judicial

5.3.17 Cuadro 5. Procedimiento cobro telefónico.

Responsable	Paso	Descripción
Telecobrador	1	Inicia con el ultimo reporte del mes anterior
Telecobrador	2	Actualiza la base de datos a diario
Telecobrador	3	Inicia el proceso de cobro de acuerdo a la antigüedad de la mora y la categoria del cliente
Jefe de Cobros	4	De acuerdo a su evaluación estrategica podrá variarlo de acuerdo a los comportamientos de la cartera
Telecobrador	5	Debera generar 100 llamadas efectivas al dia

Telecobrador	6	Generará rutas de cobro con los compromisos obtenidos para los auxiliares de cobro campo
Tele cobrador	7	Confirmará saldos con los clientes, para evitar posibles fraudes (Control Interno)
Tele cobrador	8	Informará sobre cualquier inconsistencia que se presente en el día al jefe de cobro.
Jefe de cobro	9	Visitará al cliente con inconsistencia para evaluar la situación.
Jefe de cobro	10	Informará a las gerencias crédito y ventas sobre los hallazgos encontrados en su vista.
Gerencias ventas Crédito	11	Tomarán medidas con el infractor

5.3.18 Tipo de cobro.

Administrativo.

En este caso es toda la gestión que se realiza para normalizar situaciones irregulares que presenten los créditos, previo a recurrir a la vía judicial este debe iniciarse a más tardar a partir del primer día de atraso. Utilizando las técnicas de cobro entre ellas con confirmaciones de saldos, llamadas de cobro telefónico, visitas de parte del auxiliar de cobro campo, en el cual se enviará cartas de cobro al cliente indicando su

condición de morosidad y exigiendo el pago inmediato de la deuda. Al no llegar a ningún acuerdo de pago y el saldo con antigüedad igual a 60 días el caso deberá pasar a instancia judicial. Este proceso está a cargo directamente del jefe de cobro campo.

Judicial

En este caso es toda la gestión que se realiza para la recuperación de las cuotas detalladas de pagar por los clientes, una vez que la cuenta se le asigne al abogado, el cobro judicial de los créditos a favor de la empresa están a cargo de los abogados nombrados de conformidad con la gerencia de la empresa dentro de la organización ya que estos tienen suma experiencia en la tramitación de cobros judiciales y debidamente autorizados por la corte suprema de justicia asimismo la empresa determinará el monto a pagar con base a lo que pagará el cliente moroso o de acuerdo con la tarifa del despacho de abogados.

5.3.19 Objetivo de la política de créditos y cobros.

Mantener una adecuada administración de las cuentas por cobrar comerciales, a través del establecimiento de criterios para el otorgamiento de créditos comerciales y su seguimiento, a fin de que esta herramienta sirva para promover las ventas e incrementar la rentabilidad, minimizando a la vez el riesgo financiero.

5.3.20 Garantías

Letra de cambio:

Es un título de crédito de valor formal y completo que contiene una orden incondicionada y abstracta de hacer pagar a su vencimiento al tomador o a su orden una suma de dinero en un lugar determinado, vinculando solidariamente a todos los que en ella intervienen

Pagaré:

Un pagaré es un documento que contiene la promesa incondicional de una persona (denominada suscriptora), de que pagará a una segunda persona (llamada beneficiario o tenedor), una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo. Su nombre surge de la frase con que empieza la declaración de obligaciones: "debo y pagaré". La diferencia entre la letra y el pagaré es que el pagaré es emitido por el mismo que contrae el préstamo.

Garantía hipotecaria:

Se entiende por hipoteca el derecho que adquiere el prestamista sobre un bien inmueble que el prestatario o deudor otorga como garantía. Este derecho permanece en manos del prestamista hasta que la deuda sea cancelada, independientemente de quien sea el propietario en dicho momento. El prestatario mantiene el derecho de uso del bien hipotecado. Para que un bien sea hipotecado, es imprescindible tener adecuadamente definidos sus derechos de propiedad. Garantía Prendaria: La prenda

constituye un derecho real que adquiere el prestamista sobre un bien mueble del prestatario. El uso de una prenda como garantía requiere de un contrato que exprese claramente el bien que se otorgará como prenda, su localización y datos del prestatario. El valor asignado a la misma se hace tomando en cuenta su valor de mercado, para lo cual puede hacer uso de herramientas como: Anuncios clasificados, ventas de muebles usados y la experiencia del analista de crédito.

Fiador:

Persona que se constituye en la obligación de responder por otra persona en el caso de que ésta no quiera o no pueda cumplir con la obligación.

Codeudor:

El codeudor es aquella persona natural o jurídica que tiene la obligación de satisfacer una cuenta por pagar contraída a una parte acreedora, ello cuando el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación.

Aval:

El aval es el contrato de fianza en el Derecho Cambiario. Surgido en Londres para los usos así de ellos de la letra de cambio, es un compromiso unilateral de pago, generalmente solidario, en favor de un tercero (beneficiario), que recibirá la prestación en caso de no cumplir el avalado (deudor del beneficiario). El garante obligado por el aval se denomina avalista.

Fuente: **Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.**

El codeudor, como su nombre lo indica, comparte la deuda con otra persona en iguales condiciones, de modo que no hay obligación accesoria, solo hay una obligación principal en cabeza de los deudores (quien recibe la Plata y quienes la garantizan). Aquí no hay deudor principal, hay varios deudores con obligaciones iguales.

Cuadro N° 6. Garantía a solicitar por el monto:

Garantía a solicitar	Monto del Crédito
Pagaré	US\$50.00 hasta US\$5,000.00
Contrato de mutuo o suministro y garantías reales (hipotecarias o prendarias)	US\$5,000.01 en adelante

Cuadro N° 7. Jerarquía de montos a autorizar:

Puesto que autoriza	Monto
Ejecutivos de créditos	Desde US\$50.00 hasta US\$250.00
Jefe de Créditos	Desde US\$250.01 hasta US\$1,000.00
Gerente de Créditos	Desde US\$1,001 hasta US\$5,000.00
Comité de Créditos	Desde US\$5,001 en adelante

5.3.21 Cobro administrativo campo y telefónico (control interno y prevención del fraude)

Cobro Administrativo campo:

El auxiliar de cobros, deberá reunirse una vez a la semana con la fuerza de ventas para conocer de primera mano aquellos casos que se comportan de forma irregular en sus pagos.

A diario deberá de visitar 14 clientes para realizar gestión de cobros

En cada visita a cliente en mora deberá llenar una hoja de gestión con los acuerdos tomados con los clientes

La ruta de cobros deberá ser alimentada en primera instancia por las gestiones del cobro telefónico, y en segunda instancia por los insumos que obtenga de las reuniones con la fuerza de ventas

Entregará carta de cobros a los clientes donde se le informe sobre su situación financiera con la empresa con plazo de pago que no exceda las 72 horas, en la segunda visita al no tener compromisos de pago deberá entregar una segunda carta donde el plazo de pago no deberá exceder las 48 horas. En caso de no obtener ningún compromiso se entregará una última carta donde se le informe al cliente que su caso pasará a instancia jurídica.

En caso de siniestralidad, enfermedad y/o robo el auxiliar de cobros podrá recomendar planes de pago que no exceda los tres meses sin intereses, con el fin de no perder al cliente y apoyarlo en su situación financiera.

Gestionar los cheques rechazados que se obtengan en calidad de pagos de nuestros productos. Al término de 10 días máximo y no tener respuesta positiva sobre el pago deberá pasar a instancia jurídica.

Cobro Administrativo cuentas claves:

Los cobros de cuentas claves serán administrados por auxiliares de cobros de oficina a partir del primer día de vencimiento del documento.

Serán los responsables de resguardar los documentos de pago de estos clientes, Quedan Comprobantes Créditos fiscales etc.

Gestionar los cobros vía teléfono con los cliente

Conciliación mensual documentos físicos vrs sistema de cuentas por cobrar

Visitar a los clientes cuando exista la necesidad

Tendrán un gestor de cobros que visitará los clientes de cuentas claves para culminar con las gestiones realizadas por el auxiliar de cuentas claves, quien llevar el cobro y la documentación de soporte.

Cobro telefónico:

Los clientes Detallista, Mayoristas, División pecuaria, División carnes serán apoyados con cobranza telefónica de acuerdo a la categorización de los clientes y su rango de mora.

El apoyo telefónico generará rutas de cobro campo, para los auxiliares de cobro campo

Deberán realizar no menos de 100 llamadas diarias

La función de la llamada llevará dos objetivos principales, la gestión de la recuperación del saldo en mora y adicionalmente la de verificar los saldos con los clientes, es decir una auditoria de saldos vía telefónica, para garantizar la sanidad de la cartera.

5.3.22 Otorgamiento de cartera a despacho jurídico.

1. No existiendo solución de pago en las anteriores etapas de gestión y transcurridos 60 días mora sin resultado alguno, se pasará a la vía judicial la obligación a través de abogados externos contratados para el caso.
2. El gestor de cobro deberá presentar un expediente por cada caso que pase a dicha vía para su recuperación la cual deberá contener los siguientes requisitos:
3. Perfil del cliente, con toda la información básica del cliente, Nombre completo, dirección, saldo en mora facturas o Comprobantes Crédito Fiscal, comentarios del jefe de cobros, gerente de ventas y sus respectivas firmas
4. Garantía del cliente, esta deberá ser solicitada al área de créditos con anticipación
5. Hoja de gestión de cobro, fecha de visitas, comentarios y firma del cliente
6. Cartas de cobro, firmadas por el cliente.
7. Las gestiones telefónicas.
8. Una vez se complete el expediente, con todos sus requisitos pasará a instancia jurídica sale de la cartera del gestor de cobros y pasa a la cartera del abogado.

9. El abogado cobrará hasta un 20% por monto recuperado, en concepto de honorarios profesionales gasto que se le cargará a la cuenta del cliente.
10. Todos los gastos que ocasione el proceso de cobro jurídico, estarán a cargo del deudor y /o deudores solidarios.
11. Para entablar el proceso de demanda se requiere evaluar si el caso lo amerita, determinando la viabilidad de recuperar la obligación por esta vía.
12. Los abogados encargados del cobro jurídico presentarán un informe mensual a la gerencia de Créditos y Cobros detallando las gestiones realizadas con cada cliente, su estatus y sus recomendaciones.
13. La Gerencia de Créditos y Cobros, reasignará aquellos casos que no tengan movimiento en la cuenta en un plazo de 60 días. Entre los abogados externos contratados para recuperar dichos saldos.

5.3.23 Cuadro 8. Política de créditos y cobros.

Objetivo	Potenciar el incremento en ventas y captación de nuevos clientes mediante la administración eficiente del riesgo.
Alcance	Solicitud, análisis, autorización y ampliación de crédito a clientes.
Dirigido a	Dirección Comercial Dirección Finanzas y Administración

5.3.23.1 Solicitud de crédito.

Toda solicitud de Crédito debe realizarse utilizando de la "Solicitud Crédito" (anexo

1) la cual debe estar soportada con la documentación de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro 9 Documentación anexar a solicitud de créditos:

Documentos	Persona natural	Persona jurídica
Fotocopia de DUI y NIT, ampliado al 150%	x	
Fotocopia de DUI y NIT de representante legal, ampliado al 150%		x
Fotocopia de NIT e IVA de empresa		x
Fotocopia de escritura de constitución y credencial de representante legal o administrador único.		x
Tres últimas declaraciones de IVA, y pago a cuenta.		x
Licitación, Formalización del Contrato y Ejecución del Contrato, para el caso de ventas institucionales al gobierno.		x
Garantía.	x	
Firma de autorización del Cliente para ser consultado en buró de crédito, (Se encuentra adherido del formato de solicitud).	x	x
Estados financieros y anexos debidamente auditados		x

El Gerente de Canal o el Supervisor, en su caso, deben gestionar y revisar que toda la información que acompaña a la solicitud esté completa, legible y veraz. Adicionalmente si la solicitud es por un monto mayor a US\$1,000.00. Debe realizar una visita al domicilio del cliente para corroborar que toda la información presentada este correcta.

5.3.23.2 Cuadro 10. Los plazos de crédito de acuerdo al canal:

Canal	Plazo
Mayoreo	15 y 30 días
Preventa (Detalle)	8 y 15 días
Institucional	60 días
Supermercados	45 y 60 días
Farináceos	15 y 30 días
Cárnicos	15 días
Pecuario	8, 15 y 30 días
Exportaciones	30 días

5.3.23.3 Garantías:

Cuadro 11. La garantía a solicitar será requerida por el monto del crédito a otorgar de acuerdo a la siguiente tabla:

Garantía	Monto a Otorgar
Pagaré	Desde US\$50.00 hasta US\$5,000.00

Contratos de mutuo o suministro y garantía reales (hipotecarias o prendarias)	De US\$5,000.01 en adelante.
---	------------------------------

Recepción de solicitud:

El Ejecutivo de Créditos será el encargado de realizar la recepción de la solicitud de crédito y los documentos que la soportan.

El Ejecutivo de Créditos deberá validar y hacer constar la recepción de los documentos mediante la Lista de Chequeo de recepción de documentos e indicará al solicitante la aceptación de la solicitud o el rechazo de la misma.

El rechazo de la solicitud y documentos se efectuará en los siguientes casos:

Solicitud incompleta o ilegible

Documentación del cliente incompleta, ilegible y/o vencida

Firmas que no coinciden

Cuando se efectúe un rechazo de solicitud, el Ejecutivo de Créditos devolverá los documentos a la persona que se los entregó indicando la causa.

El Gerente de Canal o el Supervisor en su caso, es responsable de comunicar al vendedor a cargo para que solucione el problema en el plazo máximo de una semana.

Si el problema no se resuelve en este plazo el proceso se dará por terminado.

El Ejecutivo de Créditos deberá llevar un control donde se detalle la cantidad de solicitudes rechazadas indicando: nombre del vendedor, canal, causa del rechazo, fecha y nombre del cliente.

Validación y revisión,

El encargado de efectuar la revisión de los documentos y validación de referencias comerciales y personales será el Ejecutivo de Créditos.

Análisis de documentos:

La validación de documentos se efectuará en 2 etapas:

1° Revisión de información contenida en los documentos, que se realizará en media hora

Pero podrá variar dependiendo del cliente a evaluar.

2° Referenciación telefónica comercial y personal se efectuará en un día y medio máximo. Si al momento de validar las referencias, al menos una persona o empresa proporciona mala referencias crediticias o personales sobre el cliente o existe algún vínculo de sociedad con el cliente el proceso se dará por terminado.

2.1 Una vez realizadas la validación de documentos se consultará el buró de créditos para obtener la referenciación crediticia. El score mínimo que debe tener un cliente es 500 puntos, aunque esto no limitará continuar con la evaluación.

2.2 El Jefe de Créditos y el Sub Jefe de Créditos serán los únicos que tendrán acceso al buró de créditos.

2.3 Cualquier anomalía en el proceso de revisión de documentos y validación de referencias deberá ser registrada en la solicitud y comunicada inmediatamente al Jefe de Créditos y al encargado de entregar solicitudes, para que este informe a los vendedores o responsable del cliente sobre la situación.

Autorización de Créditos:

La autorización de créditos se realizará de acuerdo a la siguiente tabla:

5.3.23.4 Cuadro N°12 Jerarquía de montos a autorizar.

Puesto que autoriza	Monto
Ejecutivos de crédito	Desde US\$50.00 hasta US\$250.00
Jefe de créditos	Desde US\$250.01 hasta US\$1,000.00
Gerente de créditos	Desde US\$1,000.01 hasta US\$5,000.00
Comité de créditos	Desde US\$5,000.01 en adelante.

En el caso de autorización del crédito se debe colocar en la solicitud: sello, firma y fecha de aprobación.

El Ejecutivo de Crédito, será el responsable de crear y archivar el expediente del cliente. El expediente estará compuesto por la solicitud de crédito y todas las copias de documentos que la soportan incluyendo resultados de la

Investigación detallada en esa política.

Comité de Créditos

El Comité de crédito estará conformado por:

- jefe de Créditos
- Gerentes/Jefe del canal de venta solicitante
- Gerente de Finanzas

5.3.23.5 Ampliación de línea de créditos:

Los Gerentes de canal pueden solicitar ampliación de la línea de crédito de sus clientes. Para ello lo deben solicitar por medio de correo electrónico al Jefe de Créditos con copia al Director Comercial.

Para autorizar una ampliación de línea de crédito un cliente debe tener un buen record histórico de pago del crédito otorgado de:

Tres meses como mínimo para clientes con créditos entre US\$50.00 y US\$1,000.00

Más de tres meses para clientes con créditos arriba de US\$1,000.01 (se evaluará cada caso en particular).

Cuadro N° 13. La ampliación de la línea de crédito se otorga de acuerdo a lo siguiente:

Tipo de cliente	Descripción	Ampliación
Cliente A	Cliente que paga en la fecha o antes del	Hasta el 100% de su límite actual.

	vencimiento del plazo.	
Cliente B	Cliente que paga entre los 10 y 15 días después de haber vencido el plazo.	Hasta el 50% de su límite actual.
Cliente C	Cliente que paga 16 días después de haber vencido el plazo de pago.	Hasta el 30% de su límite actual.

Los clientes que frecuentemente pagan con retraso no mayor de diez días se les podrán otorgar ampliación siempre y cuando se obtenga un compromiso para adecuarse a las fechas pactadas.

Cualquier excepción a esta política será autorizada por escrito por el Presidente de la compañía o del Comité de Créditos.

En el canal de supermercado la ampliación de la línea de crédito se efectuará conforme el Gerente de Canal de Supermercado informe y justifique la necesidad de ampliación.

Una vez otorgada una ampliación el cliente puede seguir obteniéndola siempre y cuando mantenga en la categoría de clientes A, B o C y el cliente actualice la documentación y garantía cuando sea necesario.

Línea de créditos:

Las líneas de créditos especiales están diseñadas para responder a una necesidad de créditos específicos del cliente o del mercado. Estas líneas son las siguientes:

Líneas de crédito:

Especiales • CREDI EXPRESS

El Credi-Express es una línea de crédito exclusiva para apertura mercados y se utiliza para productos en desarrollo y segmentos específicos en el Canal de Preventa y Mayoreo.

Cuadro N° 14. Requisitos para Credi Express.

Características	Requisitos	Plazos
Preventa: Montos comprendidos entre US\$50.00 hasta US\$250.00	Solicitud de créditos con firmas de autorización del gerente del canal y director comercial. Arraigo comprobable del cliente: recibo de agua o electricidad a su nombre (solo en el caso de preventa)	8 y 15 días
Mayoreo: Montos mayores a US\$250.01	Autorización del comité de créditos	45 días

Este plazo es exclusivo para Productos en Desarrollo. Las ampliaciones de esta línea de crédito tienen que cumplirlos requisitos descritos en esta política.

5.3.23.6 Credisocio-agro

El Credi Socio-Agro es una línea de crédito exclusiva para clientes pecuarios, lecheros y agropecuarios:

Cuadro N° 15. Requisito Credi socio Agro.

Características	Requisitos	Plazos
Monto de US\$500.00 o superiores.	Haber cumplido con los requisitos de solicitud, garantía y autorización de esta política. Presentar un perfil del proyecto al comité de créditos, para el caso de productos pecuarios, leche y agro servicios. Autorización comité de créditos.	Ajustable a la necesidad del proyecto.

5.3.23.7 Credi apoyo

El Credi-Apoyo es una línea de crédito con tres variantes:

- 1.-Ampliación de una línea de crédito exclusiva para clientes con reconocida moral de pago con la compañía
- 2.- Clientes de determinados sectores afectados por condiciones coyunturales del mercado
- 3.- Créditos por temporada para el producto Harina de trigo.

Cuadro N° 16 Requisitos para Credi apoyo.

Características	Requisitos	Plazos
Ampliación de línea actual fuera de los rangos definidos en esta política.	Haber cumplido con los requisitos de solicitud, garantía y autorización de esta política. Reconocida moral de pago con la compañía. Autorización del comité de créditos.	30 días.
Segmento afectado por condiciones ambientales.	Haber cumplido con los requisitos de solicitud, garantía y autorización de esta política. Autorización del comité de créditos.	Plazo autorizado por el comité.

Sobre la Garantía de Crédito, queda normado lo siguiente:

La valuación de inmuebles, la realizarán empresas de peritaje especializado en el ramo y serán seleccionadas por la gerencia de créditos y cobros.

La formalización de las garantías hipotecarias, será realizada por abogados seleccionados por la Empresa.

Los gastos de formalización de la garantía (costos de valuación, legales y otros) serán absorbidos por el cliente, en caso excepcional, lo absorberá el centro de costos de la Gerencia de Ventas.

Desde el momento que un crédito es autorizado y tenga como garantía un Pagaré y Fiador, éste también se vuelve responsable de la deuda, así como, de la cancelación del mismo, si éste está en mora por cualquier circunstancia.

5.3.23.8 Instancias de cobro.

Sobre las Instancias de Cobro de los Créditos a los clientes de la empresa, queda normado lo siguiente:

El cobro de los créditos colocados por el vendedor, será efectuado en forma regular por el repartidor, quien no podrá entregar el producto, si el cliente no efectúa el pago mínimo.

. El cobro a los clientes administrados en forma centralizada, será gestionado por el departamento de Créditos, a partir del primer día de la fecha del vencimiento del documento. El Departamento de Créditos debe custodiar los documentos de pago de

estos clientes y en caso de extravió deberé responder por su valor. Por lo general dichos clientes trabajan bajo la figura de pago vía quedan, esta documentación debe ser administrada por el Departamento de Créditos.

Mensualmente al cierre de mes, se deberá presentar una conciliación de documentos, contra el sistema de cuentas por cobrar a la Gerencia de Cuentas por Cobrar.

5.3.23.9 Disposiciones respecto a la mora y venta al crédito.

Se suspende la venta al crédito al cliente, por las siguientes situaciones:

Cuando exista mora.

Cuando exista sobregiro del límite de crédito establecido.

(Los sobregiros resultan de cheques rechazados, pagos no realizados por el cliente cuando se le entrega un nuevo pedido llámese a esto crédito sobre crédito)

Cuando se reciban cheques y estos resultaren rechazados por parte del banco.

Cuando el cliente que en el plazo de 3 meses, no presente ningún movimiento crediticio. (Se refiere a clientes que en sistema tiene crédito autorizado, pero no lo utilizan y sus compras las realizan al contado.)

Solo podrá habilitarse la venta al crédito, si el cliente ha cancelado el 100% de la mora. Esto será controlado en el sistema

Administración de cheques.

Todo cliente con venta de contado y/o crédito, después de tres meses de estar realizando sus pagos en efectivo, podrá efectuar sus pagos con cheque, previa solicitud del cliente la cual será avalada por el Gerente de Ventas correspondiente y la Gerencia de Créditos.

Todo pago recibido con cheque único o que fraccionado sumen \$1,000.00. El personal de reparto y/o facturación debe efectuar la reserva de fondos en el Banco respectivo. (Los cheques pueden salir rechazados por las siguientes razones: Mal redactados, diferencia en cantidad y número, no firmados, firma difiere, pagos menores a US\$1,000.00. etc.)

En el caso que el cliente que paga con cheque sea persona natural, deberá entregar únicamente cheques girados de sus cuentas personales, no se recibirán cheques emitidos por terceras personas. En el caso que el cliente que paga con cheque sea una persona jurídica, el cheque debe ser girado por la persona jurídica, no se recibirán cheques girados por personas naturales.

Todo cheque recibido en pago y que por cualquier motivo resultare rechazado por el Banco, será gestionado de acuerdo a lo siguiente:

Los cheques rechazados serán manejados en forma centralizada en un auxiliar de Créditos, que será responsable de recibir y protestar los cheques rechazados en un plazo que no exceda los 8 días, de acuerdo a la fecha en la cual fue recibido el cheque y de remitirlos para su recuperación al Auxiliar de cobros encargado.

Todo cheque devuelto de un cliente con cuenta de crédito, será cargado a la cuenta respectiva y se le suspenderá el crédito de forma inmediata y automática, hasta la recuperación del mismo. Los cheques que hayan sido recibidos por los Ejecutivos de venta de cliente que compra de contado o que no tiene crédito, serán cargados a la cuenta del Ejecutivo de venta o persona que haya recibido los mismos.

La persona a cargo de los cheques rechazados, realizará conciliaciones diarias de los documentos que ingresan y salen de su custodia. (Para entregárselos al responsable de cobro y este gestione el cobro inmediato del mismo)

La fuerza de ventas apoyará en la gestión y el cobro de cheques rechazados.

El departamento de créditos, suspenderá la recepción de cheques por seis meses, para aquellos clientes que en un periodo similar, presenten tres cheques con problemas de cobro por rechazo del banco sin importar el motivo del rechazo. En caso de reincidencia se le suspende la recepción y el crédito de forma definitiva.

Sobre el tipo de solicitud plan de pago, se norma lo siguiente.

- a. Para su autorización se aplicarán los niveles de autoridad financiera normados en esta política.
- b. Se documentará con letras de cambio
- c. Este tipo de financiamiento no tendrá Intereses, salvo por mora, el cual será del 1.5% mensual sobre saldos vencidos.

A los clientes con este tipo de financiamiento no se les venderá al crédito, salvo que el problema financiero se deba a razones fuera del control del cliente (comprobación de robo, incendio, etc.), en cuyo caso, la autorización se hará con relación a los niveles de autoridad financiera para el monto del crédito solicitado sumado al monto del plan de pagos. Solamente podrán realizar compras de contado siempre y cuando no estén atrasados en el pago de su cuota de financiamiento. Cualquier excepción a esta disposición deberá ser autorizada por el nivel de autoridad financiera correspondiente.

5.3.23.10 Cobro telefónico.

Apoyar la cobranza de campo a través del cobro telefónico y a la vez realizar una confirmación directa del saldo con los clientes. De acuerdo a la categorización de cada cliente y su rango de mora. Para ello se recomienda utilizar un esquema estratégico de acuerdo a la matriz de colores.

Evaluación por parte del encargado de la cartera, para habilitar nuevamente el crédito una vez el cliente cancele el saldo adeudado.

5.3.23.11 Auditorias de saldos de clientes:

Auditorias de campo y telefonía, con el fin de hacer conciliaciones de campo de los saldos de las cuentas por cobrar con los clientes, de forma aleatoria de tal forma que en un año se cubra por lo menos un 40% de la cartera.

Se deberá reportar a la gerencia de Créditos, el resultado de todas las conciliaciones mensuales.

5.3.23.12 Traslado a cobro por vía judicial.

El Departamento de Créditos administrará la cartera de créditos en vía judicial.

El auxiliar de la administración de la cartera Judicial verificará, previo a la autorización de la Gerencia de Créditos y cobros, la documentación de los casos a ser trasladados vía judicial. Los datos que debe incluir son:

Perfil del cliente y recomendaciones del departamento de créditos sobre el traslado

Hoja de gestiones de cobranza en forma cronológica y con responsable de la gestión.

Documentos de identificación del cliente.

Documentos que amparen la deuda comercial, cuadrada con el sistema de cuentas por cobrar.

Documentos que amparan la garantía del crédito.

Otros que se consideren vitales para la acción legal.

Se remitirá a Cobro por Vía Judicial, el cliente cuyo saldo cumpla 60 días de mora o cuando el Ejecutivo de Cuentas o el Departamento de Créditos identifique que existe un problema potencial en el cliente.

5.3.24 Matriz de control del plan de cobros

Plan Maestro de Recuperación de CxC Rutas

Campo	Frecuencia	Fecha
• Efectuar reuniones periódicas con AM's y TL's para seguimiento de CxC y entrega de estados de cuenta con acuse de recibo	Semanal	06/01/2014
	Semanal	09/01/2014
• Todos los días lunes enviarán reporte: 1 – Productividad y Efectividad 2 – Plan de trabajo Semanal y gestión diaria detalle 3 – Actualización del plan Maestro 4 – KPI Semanal 5 – Cuadro de Confirmaciones de Saldos actualizado.	Semanal	06/01/2014
• Gestión de clientes con saldos en mora mas de 30 dias y gestión de los cheques rechazados	Diario	06/01/2014
• Levantamiento de encuesta de oferta de crédito competencia	Una vez	09/01/2014
• Los clientes con saldos en mora mayor a 60 días deberán ser liquidados por cualquier medio: Descuento a AM, Perfil CeCo o Perfil Incobrable	Una vez	27/01/2014
• Los perfiles a Centro de Costo e Incobrable se pasaran a la Gerencia de Creditos y a la Dirección de Finanzas y Control para sus firmas respectivas, deben estar firmados por el Team Leader y Gerente Local.	Una vez	27/01/2014
• Los saldos negativos deberán ser liquidados ya sea contra incobrables, compensaciones, etc.	Una vez	27/01/2014
• Seguimiento y Depuración de Casos en Disputa	Diario	06/01/2014
• Levantamiento de inventario de producto en clientes Mayoristas e Hiperion.	Una vez	07/01/2014
• Auditoría de saldos de códigos de eventos especiales a nivel nacional.	Semanal	06/01/2014
Jefe de Campo:		
• Enviar al equipo las fechas claves del PM del mes	Una vez	03/01/2014
• Visita a 6 mayoristas.	Semanal	13/01/2014
• Acompañar a equipo de Coordinadores de Campo a reuniones con Ventas	Semanal	20/01/2014
• Seguimiento a Casos en Disputa	Diario	06/01/2014
• Seguimiento a los clientes de las diferentes regiones de ventas a nivel nacional con GL's y TL's, cuentas para	Mensual	06/01/2014
• Seguimiento a las Iniciativas de Ventas y Finanzas para la reducion de dias de creditos en todos los canales, como la revision de los techos de saldos.	Semanal	13/01/2014
• Perfiles a Centro de Costo e Incobrable de de ventas se entregarán para firma Gerencia Créditos y Dirección F&C.	Una vez	27/01/2014
• Análisis deterioro cartera clientes A y B	Semanal	16/01/2014
• Comité PM	Semanal	06/01/2014
• Comité Mora	2 veces al mes	17 y 27/01/2014
• Seguimiento recuperación crédito temporada navideña	Diario	03/01/2014
• Envío de cartas de notificación de saldo vencido en clientes especificos de temporada	Una vez	21/01/2014

Telefonía	Frecuencia	Fecha
• Gestión de clientes con saldos en mora de 1 a 30 días (2,395), cheques rechazados y saldos de eventos especiales.	Diario	06/01/2014
• Envío diario de resumen de las gestiones realizadas el día anterior por cada coordinador.	Diario	06/01/2014
• Verificación de perfiles a Centro de Costo e Incobrable debidamente firmados por el Team Leader y Gerente Local para presentar en comité de mora y dirección de finanzas respectivamente.	Una vez	27/01/2014
• Efectuar auditorías aleatorias en clientes con saldo pendiente para dar cumplimiento a la Política de CxC. (266 total área por mes)	Una vez	03/01/2014
• Auditoría de saldos de código de eventos especiales a nivel nacional.	Semanal	06/01/2014
• Realizar gestiones de cobro credito de temporada navideña	Diario	09/01/2014
Jefe de Telefonía:		
• Enviar al equipo las fechas claves del PM del mes	Una vez	03/01/2014
• Seguimiento a Casos en Disputa	Semanal	06/01/2014
• Seguimiento a Reporte Productividad y Efectividad	Semanal	06/01/2014
• Autorizar partir del 23/01/2014 la asignación de nuevos clientes con saldo en mora para su gestión. Esto dependerá del avance en la cobertura a los clientes generada por este PM inicial y la recuperación de crédito de temporada.	Diario	23/01/2014
• Comité PM	Semanal	06/01/2014
• Comité Mora	2 veces al mes	17 y 27/01/2014
Notificación Eventos Especiales vencidos a GL's y TL's	Semanal	06/01/2014
• Seguimiento a los clientes de las diferentes regiones de ventas a nivel nacional con GL's y TL's, cuentas para Centro de Costo, casos especiales, etc.		
- Edin Cañas 14 ene 2014		
- Luis Pinto 16 ene 2014		
- Raúl Alas 09 ene 2014		
- Charles Rourk 10 ene 2014		
- Mayoristas, Minibodegas e Hiperion 13 ene 2014		
- Rafael Castro 15 ene 2014		
- Elvin Martinez 17 ene 2014	Mensual	06/01/2014
• Acompañar a equipo de Coordinadores de Campo a visita clientes	2 veces al mes	14 y 21/01/2014
• Envío de cartas de notificación de saldo vencido en clientes especificos de temporada	Una vez	21/01/2014

ChR / Vía Judicial	Frecuencia	Fecha
• Entrega de Cheques Rechazados a Coordinadores	Diaria	Todos los días
• Entrega de casos a Vía Judicial	Quincenal	17/01/2014
• Entrega de casos a Vía Judicial	Quincenal	27/01/2014
• Estudiar los clientes mora > 30 días para determinar su recuperabilidad en equipo con Jefaturas de Campo y Telefonía	Semanal	Semanal
• Casos a CeCo e Incobrables para firma de Dirección (Rutas, KA y VJ deberán enviarlo en conjunto)	Una vez	27/01/2014
• Reunion para revision de los casos mayores a 30 días	Quincenal	17 y 27/01/2014

Gerencia	Frecuencia	Fecha
• Comité PM todos los Martes . La agenda será el seguimiento al PM de este mes.	Semanal	06/01/2014
• Avance de mejora de PM por Color, por GCC y GCT	Semanal	14/01/2014
• Seguimiento a casos en Disputa	Diario	06/01/2014
• Seguimiento a Reporte Productividad y Efectividad de Campo y Telefonía	Semanal	14/01/2014
• Gestión de Cheques Rechazados	Diario	06/01/2014
• Casos a VJ (Se convocará a RS para entrega de perfiles)	Una vez	27/01/2014
• Casos a CeCo e Incobrables para firma de Gerencia (Rutas, KA y VJ deberán enviarlo en conjunto)	Una vez	27/01/2014

F. _____
Francisco Barahona
Autoriza

F. _____
Manuel Bernal
Aval

F. _____
Edwin Diaz
Aval

REFERENCIAS

Brand, S. O. (1978). *Diccionario de las ciencias económicas y administrativas*. San Salvador: Jurídica Salvadoreña.

Córdova, M. E. (2005). *Créditos y cobranza*. México D.F.

Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas Corporativas*. Dumrauf.

Ettinger, R. (2002). *Crédito y Cobranza*. CECSA.

Flores, Meybel.(2015,Noviembre)[Entrevista con Oscar Castro, Proyección de Ventas, Agroindustrias Gumarsal, Indices de Ventas]. Audio.

Flores, Meybel.(2015,Noviembre)[Entrevista con Carina Pineda, Gerente Cuentas por Cobrar, Agroindustrias Gumarsal, Procesos de Créditos y Cobros]. Audio.

Fuentes, E. V. (2013). *Elementos de administración de créditos y cobranza*. México D.F: Trillas.

Godoy, O. G. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta Ediciones.

Hair Josephf, B. R. (2012). *Investigación de Mercados*. México D.F: Mc Graw Hill.

Hernández Sampiere, R.; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.:Mc Graw Hill.

Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México D.F: Pearson.

Ley de Protección al Consumidor Reformada. Defensoría del Consumidor. (2013).

Montaño, A. (2010). *Administracion de la Cobranza*. Trillas.

Ortez, E. Z. (2005). *Así se investiga, pasos para hacer una investigación*. El Salvador: Clásicos Roxil.

Ramos, M. L. (2008). *Gestion Eficaz del plan de Cobro*. Cengage Learning Editores.

ANEXOS

Anexo I

Solicitud de crédito



**AGROINDUSTRIAS
GUMARSAL, S.A. de C.V.**
Kilómetro 30 ½ Carretera a
Santa Ana, La Libertad
Pbx: 2319-1700
Fax: 2338-4355

Código: _____

F. Ingreso: _____

Px.: _____

Vend. _____

I- DATOS DEL SOLICITANTE PERSONA JURIDICA

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Representante Legal: _____

No. DUI de Representante: _____ NIT.: _____

No. de Registro: _____ NIT. de Empresa: _____

Giro: _____

Dirección: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Correo Electrónico: _____

PERSONA NATURAL (Para contribuyentes o consumidores finales, deben escribir el nombre exactamente como aparece en el NIT: primero apellidos y después el nombre)

Nombre: _____

No. DUI: _____ NIT.: _____

Dirección: _____

Nombre del Negocio: _____

No. de Registro (IVA): _____

Giro del Negocio (si es contribuyente): _____

Dirección del Negocio: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Correo Electrónico: _____

Ingresos Mensuales: _____

Trámite de Queda: SI ☐ NO ☐ Día: _____ Día de Pago: _____

DOCUMENTOS ANEXOS A ESTA SOLICITUD

PERSONAS NATURALES:

- FOTOCOPIA DE DUI, IVA Y NIT
- SOLICITUD TOTALMENTE LLENA
- PAGARE FIRMADO (EL VALOR DEL PAGARE DEBE SER ESCRITO Estrictamente en LETRAS Y EL NOMBRE SEGUN DUI)

PERSONAS JURIDICAS:

- FOTOCOPIA DE DUI Y NIT DE REPRESENTANTE LEGAL
- FOTOCOPIA DE NIT E IVA DE EMPRESA
- FOTOCOPIA DE ESCRITURA DE CONSTITUCION Y CREDENCIAL DE REPRESENTANTE LEGAL
- SOLICITUD TOTALMENTE LLENA
- PARA TODO CONTRIBUYENTE 3 ULTIMAS DECLARACIONES DE IVA

Firma Autorizada

IMP UNIDOS SALVADOREÑOS FEB 2015-1619 01/01/12

II - REFERENCIAS BANCARIAS

Nombre de la Institución: _____

No. de Cuenta: _____ Tipo de Cuenta: _____

Nombre de la Institución: _____

No. de Cuenta: _____ Tipo de Cuenta: _____

III - REFERENCIAS COMERCIALES

1 - Nombre de la Empresa: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Monto de Crédito: _____

Antigüedad de Crédito: _____ Plazo de Crédito: _____

Crédito Activo: \$ _____ Crédito Cancelado: _____

Nombre de quien da Referencia: _____

2 - Nombre de la Empresa: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Monto de Crédito: _____

Antigüedad de Crédito: _____ Plazo de Crédito: _____

Crédito Activo: \$ _____ Crédito Cancelado: _____

Nombre de quien da Referencia: _____

3 - Nombre de la Empresa: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Monto de Crédito: _____

Antigüedad de Crédito: _____ Plazo de Crédito: _____

Crédito Activo: \$ _____ Crédito Cancelado: _____

Nombre de quien da Referencia: _____

4 - Nombre de la Empresa: _____

No. de Teléfono y Fax: _____ Monto de Crédito: _____

Antigüedad de Crédito: _____ Plazo de Crédito: _____

Crédito Activo: \$ _____ Crédito Cancelado: _____

Nombre de quien da Referencia: _____

III - REFERENCIAS PERSONALES

Nombre: _____

Dirección y Teléfono: _____

Nombre: _____

Dirección y Teléfono: _____

Yo _____ en mi calidad de Consumidor o Usuario autorizo expresamente a Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V., para que investigue mis referencias comerciales y crediticias consignadas en ésta solicitud de crédito, ya sea en los Proveedores que me han otorgado dichos créditos como en las entidades especializadas en la prestación de servicios de información. Al mismo tiempo autorizo a los proveedores que me han concedido dichos créditos a que proporcionen la información sobre mis estados de cuenta. Independientemente cual sea el estado actual de la cuenta. Autorizo también a Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V. para que pueda compartir mis referencias comerciales y crediticias con las entidades especializadas en la prestación de servicios de información acreditadas legalmente en el país en los términos señalados por la Ley de Protección al Consumidor.

Doy fe que la información proporcionada en esta solicitud es auténtica.

Fecha

Firma de Representante Legal

Sello

Anexo II

Lista de Chequeo

Fecha Recepción de Solicitud:	
Nombre Empleado que Entrega:	

Persona Natural:

Fotocopia de DUI y NIT, ampliado al 150%	
Las tres últimas declaraciones de IVA, si es contribuyente	
Garantía	
Firma de autorización del Cliente para ser consultado en buró de crédito. (que se encuentra dentro del formato de solicitud).	

Persona Jurídica:

Fotocopia de DUI y NIT de representante legal, ampliado al 150%	
Fotocopia de NIT e IVA de Empresa	
Fotocopia de escritura de constitución y credencial de representante legal o administrador único.	
Las tres últimas declaraciones de IVA, si es contribuyente	
Licitación, Formalización del Contrato y Ejecución del Contrato, para el caso de ventas institucionales al gobierno.	
Garantía	
Firma de autorización del Cliente para ser consultado en buró de crédito. (que se encuentra dentro del formato de solicitud).	

Observaciones

--

Nota: Esta Lista de Chequeo debe incluirse en el expediente del cliente.

