



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DEL ECUADOR**  

---

**SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA  
INGENIERÍA COMERCIAL

Tema:

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO EN LA  
DISTRIBUIDORA “LA FORTUNA” EN LA CIUDAD DE AMBATO

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con  
énfasis en Marketing

Autor:

CRISTINA PAULINA LÓPEZ GONZÁLEZ

Asesor:

ING. Mba. JORGE NÚÑEZ GRIJALVA

Ambato – Ecuador

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA  
DISTRIBUIDORA “LA FORTUNA” EN LA CIUDAD DE AMBATO

Autor:  
CRISTINA PAULINA LÓPEZ GONZÁLEZ

Jorge Núñez Grijalva, Ing. Mba.  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN. f. \_\_\_\_\_

Mario Altamirano, Dr.  
CALIFICADOR f. \_\_\_\_\_

Anita Larrea, Dr.  
CALIFICADOR f. \_\_\_\_\_

Ángel Ortiz Dr.  
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA f. \_\_\_\_\_

Pablo Poveda Mora, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Cristina Paulina López González portadora de la cédula de ciudadanía No. 180356214-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniería Comercial con énfasis en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Cristina Paulina López González

CI. 180356214-7

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, por permitirme disfrutar de esta nueva etapa, por que me guió y protegió día a día en cada decisión de mi vida.

Un agradecimiento, profundo a cada uno de mis profesores quienes compartieron sus conocimientos, y de manera muy especial al Ingeniero Jorge Núñez, quien sin su ayuda no hubiese sido posible la culminación de este trabajo.

A la Economista Silvia Jara, por su amistad y su apoyo incondicional a pesar de la distancia, a cada uno de mis amigos que siempre estuvieron presentes en todo momento.

A mi sobrino, quien me ha brindado su amor con el cual ha hecho que siga de pie, y a cada una de las personas que de una u otra forma estuvieron siempre apoyándome.

## DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado a dos grandes mujeres, que me han enseñado lo importante de la vida, quienes me han inculcado que lo más valioso es luchar por lo que uno quiere, y lo importante que es el ayudar a los demás, quienes han hecho de mí una mujer de bien.

Para ti mi VIEJITA, que a pesar de que ya no te encuentres presente, yo se que desde el cielo estarás mandándome tus bendiciones.

Para mi MADRE; quien admiro mucho por ser una mujer muy fuerte y luchadora, quien me ha brindado su amor de manera incondicional, quien es mi pilar y mi fortaleza, quien me ha apoyado en todo momento y me ha sabido guiar con amor, por toda la fuerza que me ha transmitido para seguir adelante y por ser un ejemplo en mi vida.

## RESUMEN

La Distribuidora “La Fortuna”, debido a su constante crecimiento en los últimos años, ha ido aumentando su fuerza de ventas, esto ha generado, que se otorguen créditos a la mayoría de los vendedores, causando serios problemas de liquidez, debido a que no posee políticas de crédito y cobranza, ya que todo procedimiento ha sido realizado empíricamente generando a si, serios problemas con los vendedores en el momento de los cobros, prefiriendo realizar sus pagos a otros proveedores. Es por esta razón que, hemos visto la necesidad de crear un Sistema de Políticas de Crédito y Cobranza, con el cual se tendrá un mejor manejo de la información, se disminuirá el riesgo de los crédito, se tendrá mejor control en los registros de pagos, y se creará un historial crediticio que ayudará en la autorización de futuros créditos. El Sistema será de mucha ayuda, evitando tener exceso de cuentas incobrables, beneficiando tanto a la distribuidora como a los vendedores, puesto que ellos accederán con mayor prontitud a nuevos productos y como distribuidora que los productos estén en el mercado antes que la competencia.

## ABSTRACT

The Distributor “La Fortuna”, due to its constant growth during the last years, has been increasing in its sales force. This has led to giving credit to most sellers, which causes serious problems of liquidity. It is so because it does not possess any credit and charging policies due to the fact that all procedures have been done empirically. Serious problems with sellers have appeared at the moment of charging. In order avoid such problems, they would rather make payments to other providers. For this reason, we have seen the need to create a System of credit and charging policies, with which a better handling of information will decrease the risk of bad credit and it will also offer better control of payment files. A credit record will be created to facilitate authorization of future credits to our costumers. The System will be a great deal of help, avoiding excess of unpaid accounts. “La Fortuna” as well as its customers will benefit from this system. Customers will have quicker access to new products and “La Fortuna” will be able to have its products ready for sale earlier than any other competitors.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>CAPITULO I</b>	
<b>I.I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I.I.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>I.I.2</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>3</b>
<b>I.I.2.1</b>	Problema	3
<b>I.I.2.2</b>	Problematización	3
<b>I.I.3</b>	<b>Delimitación</b>	<b>3</b>
<b>I.I.4</b>	<b>Importancia</b>	<b>4</b>
<b>I.I.5</b>	<b>Justificación</b>	<b>5</b>
<b>I.I.6</b>	<b>Objetivos</b>	<b>5</b>
<b>I.I.6.1</b>	Objetivo general	5
<b>I.I.6.2</b>	Objetivos específicos	5
<b>I.I.7</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>5</b>
<b>I.I.8</b>	<b>Variables</b>	<b>6</b>
<b>I.I.9</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>6</b>
<b>I.I.10</b>	<b>Metodología</b>	<b>7</b>
<b>I.I.10.1</b>	Fuentes de información	7
<b>I.I.10.1.1</b>	Fuentes primarias	7
<b>I.I.10.1.2</b>	Fuentes secundarias	7
<b>2.</b>	<b>CAPITULO II</b>	
<b>2.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1.1</b>	<b>Crédito</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1.2</b>	Concepto	9
<b>2.1.1.3</b>	Clases de crédito	10
<b>2.1.1.3.1</b>	Créditos comerciales	11
<b>2.1.1.3.2</b>	Créditos a la microempresas	11
<b>2.1.1.3.3</b>	Créditos de consumo	11
<b>2.1.1.3.4</b>	Créditos de inversión	11
<b>2.1.1.3.5</b>	Créditos hipotecarios	12
<b>2.1.1.3.6</b>	Créditos bancarios	12
<b>2.1.1.3.7</b>	Créditos que reciben los gobiernos	12
<b>2.1.1.4</b>	Tipos de créditos	12
<b>2.1.2</b>	<b>Sistema de Créditos</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2.1</b>	Descripción del sistema	15
<b>2.1.2.2</b>	Operaciones	15
<b>2.1.2.3</b>	Privacidad	15
<b>2.1.2.4</b>	Características	16
<b>2.1.2.5</b>	Integridad de los datos	17
<b>2.1.2.6</b>	La decisión del crédito	18
<b>2.1.2.7</b>	Riesgos indeseables	19
<b>2.1.2.8</b>	Limites del crédito a plazos	19

<b>2.1.3</b>	<b>Proceso de crédito</b>	<b>19</b>
2.1.3.1	Flujograma de procesos de crédito	22
<b>2.1.4</b>	<b>Aspectos generales del crédito</b>	<b>23</b>
2.1.4.1	Análisis generales del crédito	23
2.1.4.2	Sujetos del crédito	24
2.1.4.2.1	Proceso de investigación secuencial	25
2.1.4.3	Objetivo básico de otorgamiento de un crédito	26
2.1.4.4	Composición de los créditos	26
2.1.4.5	Administración de créditos	26
2.1.4.6	Aspectos necesarios en el análisis	27
2.1.4.7	Factores a tener en cuenta	27
<b>2.1.5</b>	<b>Estándares de crédito</b>	<b>28</b>
2.1.5.1	Obtención de la información de crédito	29
2.1.5.2	Estados financieros	29
2.1.5.3	Oficinas de intercambio de referencias	30
2.1.5.4	Verificación bancaria	30
2.1.5.5	Otros proveedores	30
2.1.5.6	Determinantes del grado de riesgo aceptable	31
<b>2.1.6</b>	<b>Condiciones del crédito</b>	<b>31</b>
2.1.6.1	Descuentos por pronto pago	31
2.1.6.2	Período de descuento por pronto pago	32
2.1.6.3	Período de crédito	33
<b>2.1.7</b>	<b>Financiamiento por medio de las cuentas por cobrar</b>	<b>33</b>
<b>2.1.8</b>	<b>Fijación de los términos del crédito</b>	<b>34</b>
<b>2.1.9</b>	<b>Otorgamiento del crédito</b>	<b>35</b>
<b>2.1.10</b>	<b>Análisis del crédito</b>	<b>35</b>
2.1.10.1	Análisis cuantitativo	35
2.1.10.2	Aspectos cualitativos del análisis	35
<b>2.1.11</b>	<b>Políticas de crédito</b>	<b>36</b>
2.1.11.1	Principios básicos de la política crediticia	37
<b>2.1.12</b>	<b>Las cinco “C” del crédito</b>	<b>38</b>
2.1.12.1	Carácter	38
2.1.12.2	Capacidad	39
2.1.12.3	Condiciones	40
2.1.12.4	Colateral	40
2.1.12.5	Capital	41
<b>2.1.13</b>	<b>Líneas de crédito</b>	<b>43</b>
2.1.13.1	Importancia	44
2.1.13.2	Formas de utilización	44
2.1.13.3	Decisión y líneas de crédito	45
2.1.13.4	Tasas de interés en las líneas de crédito	46
2.1.13.5	Monto de la línea de crédito	46
2.1.13.6	Medidas restrictivas	47
2.1.13.6.1	Cambios operativos	47
2.1.13.6.2	Saldos compensatorios	47
2.1.13.6.3	Cancelaciones anuales	48

2.1.13.7	Ventajas	48
2.1.13.8	Desventajas	48
<b>2.1.14</b>	<b>Cobranzas</b>	<b>49</b>
2.1.14.1	Concepto	49
2.1.14.2	Cobros y otras entradas de efectivo	50
2.1.14.3	Cobros	50
2.1.14.4	Diferentes formas de cobranza	51
2.1.14.4.1	Diferentes formas de cobranza	51
2.1.14.4.2	Cobranzas por repartidores	51
2.1.14.4.3	Cobranza por agencia	51
2.1.14.4.4	Cobranza por correspondencia	52
2.1.14.4.5	Cobranza en caja	52
2.1.14.4.6	Cobranza por depósitos bancarios	52
2.1.14.4.7	Cobranza de documentos por medio de un banco	52
2.1.14.4.8	Cobranza de exportaciones	53
<b>2.1.15</b>	<b>Normas de control interno de carácter específico</b>	<b>53</b>
2.1.15.1	Utilización de recibos prenumerados	53
2.1.15.2	Liquidación inmediata de la cobranza	54
2.1.15.3	Control de los valores recibidos por correspondencia	54
2.1.15.4	Concesión de descuentos por pronto pago	55
2.1.15.5	Endoso restrictivo de los cheques recibidos	55
2.1.15.6	Cheque para depositar posteriormente	55
2.1.15.7	Transferencia de dinero o valores	55
2.1.15.8	Custodia de documentos a cobrar	56
2.1.15.9	Depósito íntegro e inmediato de la cobranza	56
<b>2.1.16</b>	<b>Sistema de cobranza</b>	<b>56</b>
2.1.16.1	El estado mensual	58
2.1.16.2	Sistema de recordatorio del departamento de cobranza	58
2.1.16.2.1	Etapas de recordatorio y técnicas	59
	Estado o facturas por duplicado	59
	Frasas de recordatorio	59
	Marbetes	60
	Cartas	60
	Tarjetas impresas	60
	Estado de antigüedad y recordatorio	60
2.1.16.2.2	Etapas de persecución	60
	Técnicas de persuasión	61
	Cartas de insistencia	61
	Insistencia por teléfono	61
	Insistencia por telegrama	61
	Insistencia mediante cartas registradas	62
	Insistencia por visitas personales	62
2.1.16.2.3	Etapas drásticas	62
	Cobranza mediante letras de cambio	62
	Cobranza mediante un abogado o una agencia	63
	Cobranza por medio de un abogado	63

	Agencias de cobranza	63
<b>2.I.I7</b>	<b>Procedimientos de cobro</b>	<b>64</b>
2.I.I7.1	Circuito de cobranza	65
2.I.I7.2	Fases de la cobranza	65
2.I.I7.2.1	Fase 1: Identificación de oportunidad de cobro	65
2.I.I7.2.2	Fase 2: Preparación de la gestión de cobro	66
2.I.I7.2.3	Fase 3: Gestión de cobro	67
2.I.I7.2.4	Fase 4: Rendición de la cobranza	67
2.I.I7.2.5	Fase 5: Control y registro de la cobranza	69
2.I.I7.3	Flujograma del procedimiento de cobro	70
<b>2.I.I8</b>	<b>El éxito en las cobranzas</b>	<b>71</b>
<b>2.I.I9</b>	<b>Políticas de créditos y cobranza</b>	<b>72</b>
2.I.I9.1	La formulación de las políticas de crédito y cobranza	73
2.I.I9.3	Proceso de evaluación de crédito y cobranza	75
<b>2.I.20</b>	<b>Sistema de control y distribución de ventas</b>	<b>76</b>
2.I.20.1	Canal de distribución	76
2.I.20.1.1	Canales de distribución para productos industriales	76
2.I.20.1.2	Canales de distribución para productos de consumo	76
2.I.20.2	Integración de los canales de distribución	77
2.I.20.3	Criterios para la selección del canal de distribución	77
2.I.20.3.1	La cobertura del mercado	77
2.I.20.3.2	Control	78
2.I.20.3.3	Costos	78
2.I.20.4	Importancia de los canales de distribución	79
2.I.20.4.1	El beneficio de lugar	79
2.I.20.4.2	El beneficio de tiempo	79
2.I.20.5	Intermediarios	80
2.I.20.5.1	Funciones	80
2.I.20.5.2	Importancia de los intermediarios	80
2.I.20.6	Distribución física	81
2.I.20.7	Fuerza de ventas	82
	Trabajo de los vendedores	82
	Trabajo de empleados	83
2.I.20.8	Fuerza de ventas y canal de distribución	84
2.I.20.8.1	La distribución	84
2.I.20.9	Pasos y procesos de ventas	84
2.I.20.9.1	Actividades de preventa	85
2.I.20.9.2	Localización de clientes potenciales	85
2.I.20.9.3	Preacercamiento a los candidatos individuales	85
2.I.20.9.4	Presentación de ventas	85
	Atraer atención	85
	Mantener el interés y despertar el deseo	86
	Contestar las objeciones y cerrar la venta	86
2.I.20.10	Actividades de la posventa	86
2.I.20.11	Colonización de la fuerza de ventas	87
2.I.20.11.1	Por territorio o zonas	87

2.I.20.II.2	Por productos	87
2.I.20.II.3	Por tipos de clientes	88
2.I.20.II.4	Por combinación	88
<b>2.I.2I</b>	<b>Sistema contable y financiero</b>	<b>89</b>
2.I.2I.1	Estructura de un sistema contable	89
2.I.2I.1.1	Registro de la actividad financiera	89
2.I.2I.1.2	Clasificación de la información	89
2.I.2I.1.3	Resumen de la información	90
2.I.2I.2	Características de un sistema de información contable efectivo	91
2.I.2I.3	Objetivos de la información contable	91
2.I.2I.4	Cualidades de la información contable	92
<b>2.I.22</b>	<b>Sistema financiero</b>	<b>92</b>
2.I.22.1	Objetivos del sistema financiero	94
<b>3</b>	<b>CAPITULO III</b>	
<b>3.I</b>	<b>RESULTADOS</b>	
3.I.1	Introducción	98
3.I.2	Procesamiento de datos	100
<b>4</b>	<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4.I</b>	<b>PROPUESTA</b>	
4.I.1	Tema	113
4.I.2	Objetivo	113
4.I.3	Justificación	113
4.I.4	<b>Sistema de crédito y cobranza en la distribuidora “La Fortuna”</b>	<b>115</b>
	Manual de procedimientos de crédito y cobranza	115
	Manual de procedimientos y políticas de crédito y cobranza	132
	Políticas de crédito	132
	Manual de políticas de crédito	132
	Manual de procedimientos de políticas de crédito	134
	Políticas de cobranza	139
	Manual de políticas de cobranza	139
	Manual de procedimientos de políticas de cobranza	141
	<b>Conclusiones</b>	<b>147</b>
	<b>Recomendaciones</b>	<b>149</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág.
<i>Gráfico N° 1</i>	Flujograma de proceso de crédito	22
<i>Gráfico N° 2</i>	¿A quien se debe aceptar como cliente?	25
<i>Gráfico N° 3</i>	Circuito de cobranza	65
<i>Gráfico N° 4</i>	Flujograma de proceso de cobranza	70
<i>Gráfico N° 5</i>	Proceso de evaluación de crédito y cobranza	75
<i>Gráfico N° 6</i>	Sistema financiero	93
<i>Gráfico N° 7</i>	Función de los intermediarios financieros	97
<i>Gráfico N° 8</i>	Formas de pago	100
<i>Gráfico N° 9</i>	Plazos que actualmente se otorgan	101
<i>Gráfico N° 10</i>	Plazos a cumplir	102
<i>Gráfico N° 11</i>	Sugerencias de pago a implementarse	103
<i>Gráfico N° 12</i>	Retrasos en la cuentas por pagar	104
<i>Gráfico N° 13</i>	Tiempo de retrasos	105
<i>Gráfico N° 14</i>	Razones de los retrasos en las cuentas por pagar	106
<i>Gráfico N° 15</i>	Importancia de los productos	107
<i>Gráfico N° 16</i>	Servicio brindado	109
<i>Gráfico N° 17</i>	Implementación de políticas de crédito	110
<i>Gráfico N° 18</i>	Políticas de crédito y cobranza	111
<i>Gráfico N° 19</i>	Cambios en la distribuidora	112
<i>Gráfico N° 20</i>	Flujograma de procesos	115
<i>Gráfico N° 21</i>	Flujograma toma de pedidos	117
<i>Gráfico N° 22</i>	Flujograma recepción del producto	119
<i>Gráfico N° 23</i>	Flujograma de entrega de productos	121
<i>Gráfico N° 24</i>	Flujograma supervisión de mercado	123
<i>Gráfico N° 25</i>	Flujograma regulación	125
<i>Gráfico N° 26</i>	Flujograma cobranza y facturación	127

## TABLAS

Tablas		Pág.
<i>Tabla N° 1</i>	Formas de pago	100
<i>Tabla N° 2</i>	Plazos que actualmente se otorgan	101
<i>Tabla N° 3</i>	Plazos a cumplir	102
<i>Tabla N° 4</i>	Sugerencias de pago a implementarse	103
<i>Tabla N° 5</i>	Retrasos en la cuentas por pagar	104
<i>Tabla N° 6</i>	Tiempo de retrasos	105
<i>Tabla N° 7</i>	Razones de los retrasos en las cuentas por pagar	106
<i>Tabla N° 8</i>	Importancia de los productos	107
<i>Tabla N° 9</i>	Servicio brindado	109
<i>Tabla N° 10</i>	Implementación de políticas de crédito	110
<i>Tabla N° 11</i>	Políticas de crédito y cobranza	111
<i>Tabla N° 12</i>	Cambios en la distribuidora	112

# **1 CAPÍTULO I**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1.1 Antecedentes**

La distribuirá “La Fortuna”, esta dedicada a la comercialización de productos; de las empresas como: Administración Ramo de Lotería (lotería, lotto, pozo y raspaditas instantáneas), C.A. EL Universo (Diario El universo, Súper, optativos), EDIMPRES Cia. Ltda. (Diario Hoy) y Editores Nacionales (revistas; Vistazo, Estadio, Hogar, Mamá, América, Energía).

Nos encontramos en el mercado alrededor de 15 años, de los cuales hemos ido creciendo paulatinamente, al mismo tiempo han creciendo nuestras necesidades; entre ellas el tener un mejor control de las operaciones que se realizan cotidianamente.

En la actualidad La Distribuidora “La Fortuna” se encuentran en un proceso de transición, con el que buscamos mejorar el servicio brindado a nuestros clientes. Queremos manejarnos con un porcentaje mínimo de errores, en crédito y cobranza, ya que nuestra actual gestión empírica ha provocado una serie de inconvenientes para La Distribuidora.

Uno de los departamentos más afectados es la parte crediticia, ya sea por tener carácter muy blando, toma de decisiones erróneas y falta de conocimientos; son estas

las razones por las que deseamos implementar políticas de crédito y cobranza; las cuales nos ayudarán a mejorar el sistema de cobros y recuperación de cartera, generando una saludable gestión financiera interna.

Hemos decidido realizar cambios en la estructura organizativa, para de esta manera dinamizar la gestión de crédito y a la vez tener un mejor control de las cuentas por cobrar, evitando y minimizando los problemas de liquidez.

La excesiva flexibilidad en el momento de otorgar el crédito y en la cobranza, ha hecho que muchos de nuestros vendedores tengan cuentas por pagar de más de un año con La Distribuidora.

Cuentas que las hemos querido recuperar parcialmente, pero esto ha sido imposible ya que los vendedores tienen prioridad hacia otros distribuidores, debido a que actualmente nuestros productos no son muy demandados en el mercado.

Además al implementar políticas de crédito y cobranza, el servicio brindado a nuestros vendedores mejorará, obtendremos fidelidad de los clientes y nuestros productos podrán ser adquiridos con mayor rapidez, y puestos en el mercado antes que la competencia.

Para que esto tenga éxito, tenemos que cooperar y buscar el beneficio mutuo, así lograr soluciones entre las dos partes.

## **1.1.2 Definición del Problema**

### **1.1.2.1 Problema**

Inexistencia de políticas de crédito y cobranza en la distribuidora “La Fortuna”; dificulta la recuperación de cartera, la gestión financiera impide la adecuada consecución de los objetivos empresariales.

### **1.1.2.2 Problematización**

- Falta de políticas, técnicas, para análisis de créditos.
- Entrega de mercaderías sin cancelar cuentas pendientes previas.
- Flexibilidad en los plazos de cobro.
- Deudas pendientes de más de 1 año.
- Carácter blando para realizar los cobros.
- Falta de registros automatizados, los registros se los realizan manualmente.

## **1.1.3 Delimitación**

La investigación se realizará a los vendedores de la Distribuidora “La Fortuna” en la Ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, debido al gran desarrollo que hemos tenido como distribuidora de productos de Lotería Nacional, Diario El Universo, Diario Hoy, Revistas (Vistazo, Hogar, Estadio, Mamá, América); y se tomará como referencia estadísticas de los años 2003 al 2006, al igual que información de las principales unidades de estudio.

Se estima que el estudio se realizará en el lapso de 6 meses.

#### **1.1.4 Importancia**

Este estudio se está realizando con la finalidad de mejorar e investigar, cuáles son los problemas de la distribuidora y solucionarlos, para así crear una Pyme sólida y con mayor futuro.

La distribuidora nace hace 15 años, la cual se le consideraba como un negocio pequeño, ya que contábamos con pocos productos de distribución y pocos vendedores, pero actualmente contamos con más productos y con más de 100 vendedores, por lo que se considera una Pyme familiar.

La importancia de esta investigación, es el crear políticas de crédito y cobranza para poder recuperar cartera vencida, por este motivo la distribuidora está perdiendo liquidez.

Esto nos ayudará a implementar un sistema de crédito y cobranza que no existe. Anteriormente se llevaban los registros manualmente, ahora estamos implementando un sistema que es a base de código de barras, con el que nos permite registrar los productos que recibimos; en el momento de la venta a nuestros vendedores se les entregará sus respectivas facturas o notas de ventas, ya que antes no lo hacíamos, esta es la causa por lo que existían muchos inconvenientes con nuestros vendedores en el momento de la cancelación de facturas pendientes, esta es una de las razones fundamentales por las que se está cambiando la distribuidora para ofrecerles tanto a vendedores como a nuestros clientes externos, una mejor atención, siendo rápidos y con cero errores.

### **1.1.5 Justificación**

La investigación que se realizará esta dirigida para mejorar el sistema de crédito, hacia nuestros vendedores.

Este estudio nos ayudará a mejorar nuestro sistema de cobros y el sistema financiero.

### **1.1.6 Objetivos**

#### **1.1.6.1 Objetivo General**

Estructurar el Sistema de Crédito y Cobranza de la Distribuidora “La Fortuna”.

#### **1.1.6.2 Objetivos Específicos**

- Hacer un diagnostico de la situación actual de la cartera por cobrar y la morosidad de los vendedores de La Distribuidora “LA FORTUNA”.
- Plantear, la implementación de una nueva estructura administrativa interna, en la cual se implemente un Sistema de Crédito y Cobranza.
- Crear un reglamento interno de políticas de crédito y cobranza.
- Crear un manual de procedimientos de crédito y cobranza.

### **1.1.7 Hipótesis**

“La falta de una adecuada estructura del Sistema de Crédito y Cobranza genera limitada liquidez en Distribuidora “LA FORTUNA”.

### 1.1.8 Variables

Ausencia de una estructura adecuada de crédito y cobranza.	Variable Independiente
Falta de liquidez	Variable Dependiente

### 1.1.9 Marco Teórico

Para el desarrollo de este problema se trataran los siguientes temas:

- Crédito
- Proceso de créditos
- Sistema de créditos
- Cobranzas
- Proceso de cobranza
- Sistema de cobranza
- Políticas de crédito
- Líneas de créditos
- Las cinco “C” del crédito
- Sistema de ventas
- Sistema financiero contable

## **1.1.10 Metodología**

### **1.1.10.1 Fuentes de Información**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán varias fuentes de información, con la finalidad de conseguir datos reales y exactos que permitan un mejor desarrollo de la investigación, y que ayudarán a conseguir los objetivos planteados.

#### **1.1.10.1.1 Fuente Primaria**

Para este trabajo de investigación se aplicará la investigación exploratoria y la descriptiva. Se utilizarán las técnicas de observación directa y encuestas, para la recolección de datos primarios.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos anteriormente, se aplicará como instrumento la encuesta, a una muestra o censo (todos), de la población en estudio (vendedores de La Distribuidora La Fortuna), lo cual permitirá recopilar información valiosa para el desarrollo de la investigación.

#### **1.1.10.1.2 Fuente Secundaria**

Se hará uso de diversas fuentes de información física; (libros, prensa, etc.) como virtuales (Internet); los mismos que ayudarán a relacionar la teoría con la práctica.

Todo este material a ser utilizado contiene, trasfiere o suministra información original, resultante de un proceso intelectual de investigación dinámica, el cual basándose en experiencias anteriores relacionadas con el tema; permitirá tener una clara idea y real del escenario.

## **2 CAPITULO II**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Crédito**

##### **2.1.1.1 Introducción**

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que una de las formas más eficaces en que, se puede impulsarse el desarrollo de una economía<sup>1</sup>, es mediante el crédito.

Sin lugar a dudas, la calidad de una economía en un país es observable; entre otros indicadores, es a través de la calidad del sistema financiero y los servicios crediticios que la misma ofrece a los diversos agentes económicos.

También, podemos mencionar que solamente a través de esquemas crediticios adecuados, será posible que la economía recupere el dinamismo que tanta falta hace hoy en día, con la finalidad de dar solución entre otras, a las necesidades de trabajo y desarrollo del país.

Es necesario por lo tanto crear las bases de un sistema financiero integral, que impulse el crecimiento de los diversos sectores de la economía. La existencia del crédito es un factor determinante, que se debe propiciar para consolidar estrategias de desarrollo económico.

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>, 22 de mayo de 2007.

### 2.1.1.2 Concepto

El crédito<sup>2</sup> de acuerdo a la concepción tradicional; se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley<sup>3</sup>, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor a pagar.

En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo, en la que el acreedor (prestamista), confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).

“...Crédito, en comercio y finanzas, término utilizado para referirse a las transacciones, que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos<sup>4</sup>...”

---

<sup>2</sup> RICHARD P. ettinger, CRÉDITOS Y COBRANZAS, Decimoséptima edición, México 1996

<sup>3</sup> es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados.

<sup>4</sup> Microsoft Encarta 2007., 28 de mayo de 2007

“...Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura<sup>5</sup>, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.<sup>6</sup>...”

Como concepto personal podemos definir, como Crédito, al plazo que se otorga a una persona o entidad, para cancelar sus compras, en un tiempo acordado por las dos partes, este puede ser respaldado mediante documentos (letras de cambio, pagares, cheques, etc.), o simplemente a través de un compromiso mutuo entre deudor y acreedor.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc.), facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

### **2.1.1.3 Clases de Crédito**

Existen muchas clases de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios.

---

<sup>5</sup> VAN HORNE. James, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Undécima edición, México 2002

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

#### **2.1.1.3.1 Créditos Comerciales:**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases. Son los que unos fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes<sup>7</sup>.

#### **2.1.1.3.2 Créditos a las Microempresas:**

Son aquellos créditos directos o indirectos, otorgados a personas jurídicas destinadas al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios<sup>8</sup>.

#### **2.1.1.3.3 Créditos de Consumo:**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial. También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.

#### **2.1.1.3.4 Créditos de Inversión:**

Demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Microsoft Encarta 2007., 28 de mayo de 2007

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>, 22 de mayo de 2007

<sup>9</sup> Microsoft Encarta 2007, 28 de mayo de 2007

#### **2.1.1.3.5 Créditos Hipotecarios para Vivienda:**

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales, para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos<sup>10</sup>.

#### **2.1.1.3.6 Créditos Bancarios:**

Son los que conceden un banco y entre los que se podrían incluir los préstamos; créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos<sup>11</sup>.

#### **2.1.1.3.7 Créditos que Reciben los Gobiernos (centrales, regionales o locales):**

Al emitir deuda pública; y, por último, créditos internacionales, que son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Internacional para la reconstrucción y el desarrollo, o Banco Mundial.

#### **2.1.1.4 Tipos de Créditos**

Los créditos pueden ser de los siguientes tipos, de acuerdo a<sup>12</sup>:

- a. Por su Exigibilidad y Plazos de Pago
  - Créditos a Corto Plazo
  - Créditos a Mediano Plazo
  - Créditos a Largo Plazo

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>, 22 de mayo de 2007

<sup>11</sup> Microsoft Encarta 2007. 1993--2006, 28 de mayo de 2007

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

Aquí se encuentran los créditos de consumo, los créditos de inversión, créditos bancarios.

b. Por su Origen

- Créditos por Ventas
- Otros Créditos

Créditos<sup>13</sup> otorgados por operaciones propias del giro de negocio de una empresa, por ejemplo: los créditos comerciales.

c. Por su Naturaleza

- Con Garantía.- El Crédito con Letra de Cambio Avalada.- Es un título valor que garantiza el cumplimiento de la obligación.
- El Crédito con Letra Simple no Avalada.- Es un título valor que carece de la seguridad que da el aval.
- Pagaré Crédito Respaldo por Pagaré.- Contrato de reconocimiento de deuda con garantía solidaria para darle mayor solidez.
- Sin Garantía, aquí se encuentran los créditos que se otorgan sin alguna garantía de por medio sólo con la buena reputación del cliente. Este tipo de crédito es excepcional, no es muy común en el mercado.

d. Por su Modalidad

- Modalidad Directa.- Según el tipo de trato para lograr el crédito. Intervienen el solicitante del crédito y la empresa que va a otorgar dicho crédito.

---

<sup>13</sup> JOHNSON, R.W, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, cuarta edición, México 1989

- Modalidad Indirecta.- En este tipo de crédito interviene una tercera persona, es el caso de los arrendamientos financieros, crédito documentario (la carta de crédito), etc.

### **2.1.2 Sistema de Créditos**

El Sistema de crédito de las empresas, plantea los lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse.

En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias; ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar clientes, siempre que, implantemos políticas crediticias; tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las cuentas por cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

La necesidad de control en el acceso a los sistemas es de vital importancia, pues la concentración de muchas funciones antes dispersas, se vuelve particularmente crítica, ya que un sistema efectivo tiene procedimientos de control, los cuales son de vital importancia en la evaluación del sistema de crédito.

El objetivo de la implantación de un sistema, es contribuir a la rapidez y exactitud de los procesos que realiza el usuario, reduciendo el tiempo y el esfuerzo realizado en una labor e incrementando el beneficio y utilidad de la empresa.

### **2.1.2.1 Descripción del Sistema**

El Sistema de Crédito, surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes, otorgando crédito definido a través de políticas generales. Los clientes más importantes, son evaluados en su solvencia moral y económica, como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

Por lo tanto, esto no constituye un alto riesgo crediticio, ya que el crédito es celosamente vigilado por el jefe del área y en casos de montos más elevados por el gerente de la empresa. De manera que, existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables.

### **2.1.2.2 Operaciones**

Los usos permitidos de la información proveniente de los sistemas de crédito, deben estar claramente delimitados especialmente, en lo relacionado con información de individuos. Deben emplearse medidas para salvaguardar la información contenida en los sistemas.

### **2.1.2.3 Privacidad**

Los sujetos de la información consignada en los sistemas de crédito, deben tener conocimiento de la existencia de dichos sistemas, y en particular deben ser notificados cuando, la información proviene de dichos sistemas, ya que es usada para tomar decisiones en su contra. Los sujetos de la información en los sistemas de crédito, deben tener la capacidad de acceder a la información propia contenida en los servicios de información crediticia. Los sujetos deben tener la capacidad de refutar la

información inexacta o incompleta, y deben existir mecanismos para investigar tales disputas y corregir los errores.

#### **2.1.2.4 Características**

Una economía moderna con mercados de crédito profundos, requieren acceso a información completa, exacta, y fidedigna; concerniente a la historia de pagos de los deudores.

Las principales características de los sistemas de créditos, deben ir en la siguiente dirección:

- Un sistema de crédito efectivo, puede ser parte integral de las operaciones de los sistemas financieros modernos.
- Los sistemas de crédito, pueden desarrollar un número de funciones, incluyendo recolección, análisis, y distribución de la información.
- Se ha demostrado que, este tipo de información es una herramienta efectiva para una variedad de propósitos, incluyendo la evaluación del riesgo, enfrentado por los acreedores puesto que, la experiencia pasada de pago es un indicador robusto en el desempeño futuro.
- Los sistemas de crédito, también hacen posible evaluar empíricamente, concerniente a los instrumentos de calificación crediticia, cuyos factores son predichos con mayor exactitud; permitiendo depurar las decisiones. Como resultado, los acreedores pueden evaluar más inteligentemente quien puede ser sujeto de crédito ya sea, a consumidores u organizaciones, promoviendo así la extensión del crédito.

- También, los acreedores están en mejor posición para, desarrollar mejores contratos crediticios; diseñados de acuerdo al riesgo presentado por las historias crediticias únicas de los deudores.

Los usos permitidos de la información proveniente de los sistemas de crédito, deben estar claramente delimitados, especialmente en lo relacionado con información de individuos. Los sistemas de información crediticia, recolectan valiosa información acerca de los individuos y organizaciones. Mucha de esta información puede tener un serio impacto sobre la reputación y la posición financiera.

Los servicios de información de crédito pueden proveer información valiosa para evaluar el riesgo de pago, la ganancia esperada de las cuentas, cobro de deudas, mercadeo, verificación de empleo, verificación de arrendamiento, evaluación de préstamos, aseguramiento, investigación de mercado y tendencias económicas. Un buen ambiente para el manejo de crédito, y del riesgo de insolvencia, requiere acceso razonable a información crediticia exacta, confiable, y actual de los deudores, además brinda protección, seguridad, y privacidad. Estos servicios se rigen por reglas generales del proceso debido a:

- El entorno legal; debe proveer un procedimiento transparente, que contenga incentivos para la recolección y provisión de información.
- El acceso debe ser suministrado a las organizaciones relacionadas en actividades de crédito, y no sólo limitadas a tipos particulares de entidades.

#### **2.1.2.5 Integridad de los Datos**

Deben existir incentivos para mantener la integridad de la base de datos. Los sistemas de crédito, pueden ser usados en una variedad de formas. Algunos usos,

tales como; evaluar el riesgo del crédito, requieren de extensas bases de datos con suficientes datos históricos sobre un amplio número de potenciales deudores. Otros usos pueden no requerir que los datos sean mantenidos por extensos períodos de tiempo.

La implementación de un sistema de crédito, en una organización es importante, ya que mediante este se puede tener mejor información, de a quien se debe otorgar crédito con la finalidad de que la recuperación de cartera sea exitosa.

#### **2.1.2.6 La Decisión de Crédito**

Los factores que determinan una decisión de crédito a plazos, son los mismos que intervienen en una decisión que involucra otras clases de crédito del consumidor, sin embargo, diferencia en el grado de importancia acumulada de otros factores. En el crédito a plazos, se pone mayor atención sobre la permanencia del empleo del solicitante, que en un crédito a corto plazo. El acreedor desea asegurarse de que, la colocación del cliente será estable hasta que, se haga el pago final de su cuenta.

No se puede limitar el crédito a plazos a una clase A de riesgo, y esperar satisfacer a la competencia. Debe admitir algunos riesgos que están en línea recta entre la aceptación y la no aceptación. Sin embargo, el acreedor nunca perderá de vista el hecho de que las cuentas marginales son, un mayor problema de crédito, sean en el campo del crédito mercantil o del consumidor. La cobranza en estas cuentas debe seguirse de cerca.

### **2.1.2.7 Riesgos Indeseables**

En algunos ramos de las ventas a plazos, donde la competencia es severa, los gerentes de crédito deben aprobar cuentas inaceptables por las reglas regulares. Las normas de capacidad y capital pueden reducirse considerablemente, tanto que harán imposible que las condiciones del contrato se realicen. Pero las reglas de personalidad deben ser siempre absolutas. Algunos riesgos indicados como deseables son: falta de domicilio permanente, deudas considerables, fuentes de ingresos, afición a las drogas, alcohol o a los juegos de azar.

### **2.1.2.8 Limite del Crédito a Plazos**

El límite de un crédito a plazos, no tiene la misma significación que el crédito para una cuenta regular o para una cuenta renovada. El archivo de crédito, es revisado cada vez que se hace una compra. La aprobación de un período depende, si el cliente será capaz de satisfacer los cambios necesarios a las condiciones de la cuenta.

La decisión se basa principalmente en:

1. El ingreso familiar, y el número de personas que dependen de el.
2. Otras obligaciones que, disminuyen el margen de ingreso disponible para satisfacer los pagos a plazos.

### **2.1.3 Proceso de Crédito**

El proceso de crédito, busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera.

El propósito del proceso de crédito, es identificar posibles situaciones de no pago en el futuro, induciendo a que los ejecutivos adopten las medidas tendientes a mejorar la posición financiera, ante el posible incumplimiento por parte de un deudor.

Al analizar los objetivos que se debe resolver mediante el proceso de crédito, surge cuestionarse el porqué, de la necesidad de cuantificar el riesgo de las operaciones de crédito como, elemento esencial del proceso y administración de crédito de una entidad. La respuesta se encuentra en la definición del negocio, el cual se puede caracterizar como de compra y venta de riesgo.

En efecto, al lograr una captación se está vendiendo un cierto nivel de riesgo a los inversionistas ya que, estos últimos pueden recuperar, incrementar o perder, parte o la totalidad, de los fondos invertidos.

La incorporación de elementos de decisión y seguimiento de créditos, como un objetivo del proceso permite descentralizar, en alguna medida, la toma de decisiones que se deben adoptar, dando la agilidad que requieren las operaciones financieras. En la medida en que todos los ejecutivos actúen de igual forma ante similares situaciones, la gestión del negocio será ágil y se enmarcará dentro de los márgenes establecidos. Además, el control interno es más expedito, cuando la alta administración, tiene estructurados todos los elementos de decisión y seguimiento que se deben aplicar en todas y cada una de las colocaciones.

Adicionalmente, el objetivo de seguimiento de un crédito puede dar paso a que se busque nuevas posibilidades de negocio entre la compañía y el cliente, a la vez que puede tener controlado el riesgo de su cartera de colocaciones. La constante

supervisión de las colocaciones, realizada por el ejecutivo, permite que se tengan constantemente actualizadas las herramientas que se utilizan en la estructuración de los elementos de decisión, con lo cual se está en condiciones de identificar en forma rápida y anticipadamente los cambios en la posición financiera de algún sujeto de crédito que, puedan afectar negativamente a la situación económica de la empresa.

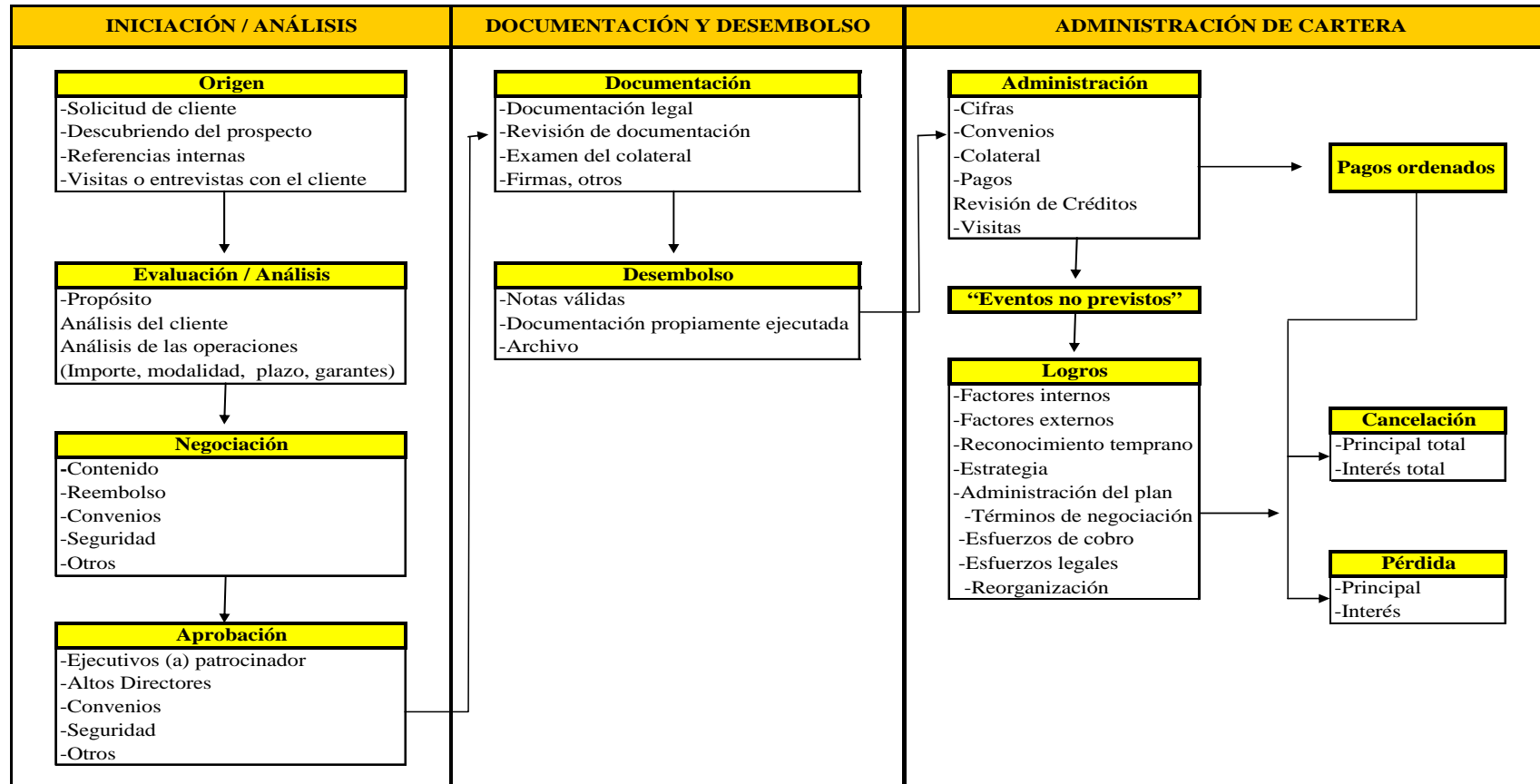
La incorporación de elementos de decisión, más la metodología para su interpretación, posibilita que todos y cada uno de los ejecutivos adopten la misma decisión (en la misma dirección), ante los mismos antecedentes. Permitiendo la coherencia en la gestión de las políticas que los rigen.

En términos esquemáticos, la sub etapa del proceso de crédito se puede dividir en:

- Definición del mercado objetivo.
- Contacto con clientes pertenecientes al mercado objetivo.
- Selección de clientes.
- Evaluación de la seriedad del cliente.
- Obtención de información pertinente.

El seguimiento en el proceso de crédito es importante para nuestra distribuidora ya que, podemos detectar cambios importantes en la situación financiera del cliente, que nos afecten directamente en nuestra recuperación de cartera, de esta manera se tendrá un mejor control sobre las decisiones que se tomen.

### 2.1.3.1 Flujo grama de Procesos de Crédito



Fuente: [http://www.abg.org.gt/textos/SEMINARIOS/AAR/Flujo\\_Creditos.pdf](http://www.abg.org.gt/textos/SEMINARIOS/AAR/Flujo_Creditos.pdf), 7 de agosto de 2007

Adaptado por: Cristina López

**Gráfico 1**Flujograma de proceso de crédito

## **2.1.4 Aspectos Generales del Crédito<sup>14</sup>**

### **2.1.4.1 Análisis General del Crédito**

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distinta naturaleza son; los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas, pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos también, lo hacen la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.); con el único fin de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas; con ello obtener utilidad, y que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla.

Pero también existe un nivel de riesgo en el cual estos entes están inmersos, es el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones al crédito que realizan.

A lo largo de todo el proceso de otorgamiento de un crédito, se torna amplio y complejo el análisis de los aspectos y factores que se tienen que analizar entre los cuales tenemos:

- Determinación de un mercado objetivo.
- Evaluación del crédito.
- Evaluación de condiciones en que se otorgan.
- Aprobación del mismo.
- Documentación y desembolso.
- Política de cobro.
- Administración del crédito en referencia, etc.

---

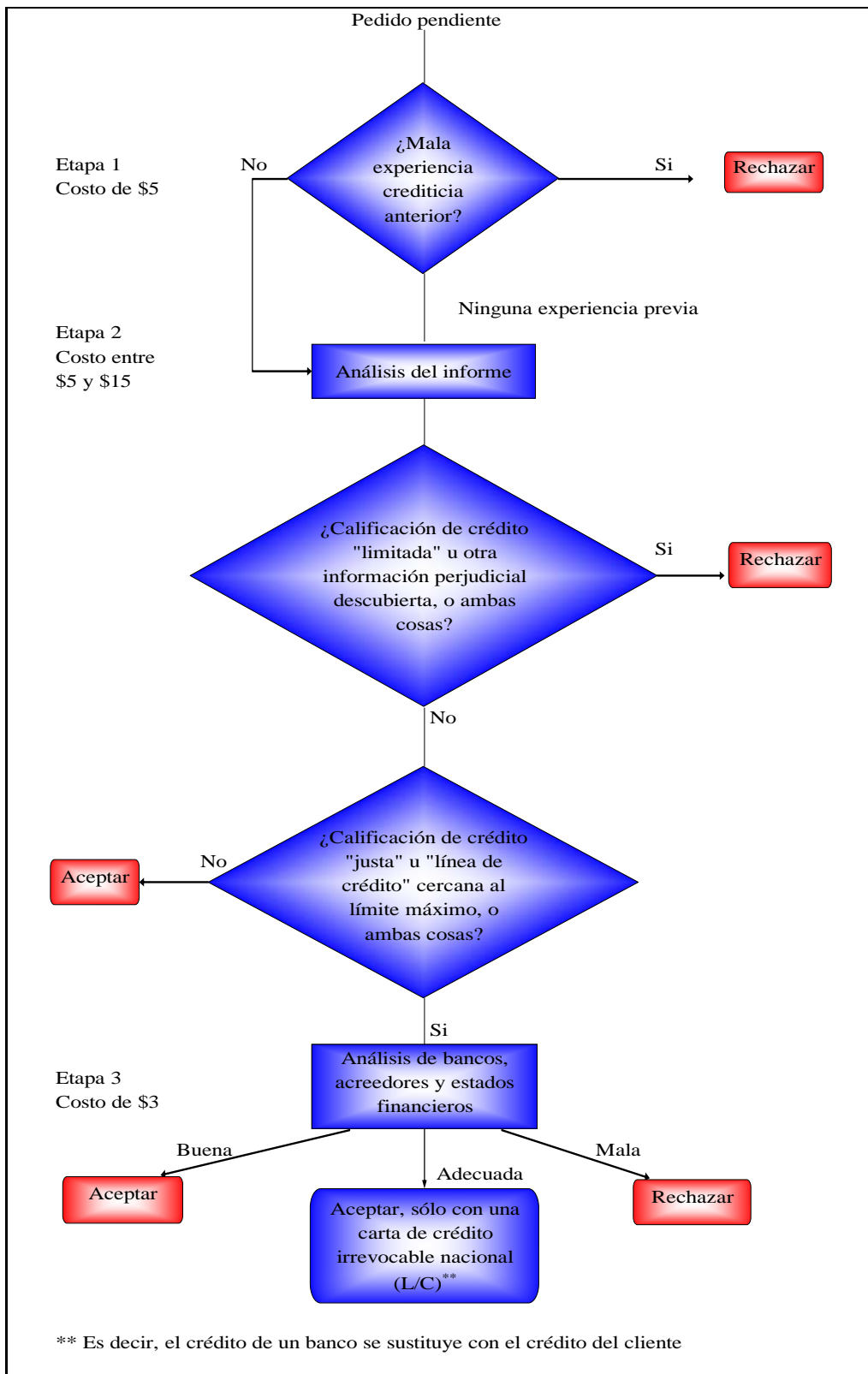
<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

Este tema para nuestra investigación es muy importante ya que, nos ayudará a conocer si un cliente es apto o no, para ser considerado sujeto de crédito, con lo que se analizarán varios aspectos, pero esto no proporciona la realidad de si el crédito va hacer cancelado, siempre existirá el riesgo de morosidad y en los peores casos incobrabilidad.

#### **2.1.4.2 Sujetos del Crédito**

Es la persona natural o jurídica, que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en las políticas de crédito de la empresa, que otorga dicho crédito.

2.1.4.2.1 Proceso de Investigación Secuencial



Fuente: C VAN HOME, james. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, undécima edición, México 2002  
Adaptación: Cristina López

Grafico 2¿A quién se debe aceptar como cliente a crédito?

#### **2.1.4.3 Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito**

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este; comerciante, industrial o público consumidor, que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo, y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización, el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

#### **2.1.4.4 Composición de los Créditos**

Está compuesto por:

- Solicitante del crédito (Clientes deudores).
- Otorgante del crédito (Acreedores).
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores morosos.
- Garantías reales o prendarias.
- Tasa de interés pactada.
- Monto del crédito
- Plazos y modalidad de pago.

#### **2.1.4.5 Administración de Créditos**

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que, es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a

crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días.

Aunque, todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

#### **2.1.4.6 Aspectos Necesarios en el Análisis.**

- Seriedad.
- Simulación de capacidad de pago.
- Situación patrimonial.
- Garantías.
- Riesgo del crédito.

#### **2.1.4.7 Factores a Tener en Cuenta.**

El gerente financiero debe de tener en cuenta los siguientes factores:

- a. La reputación crediticia del cliente.
- b. Referencia de crédito.
- c. Períodos de pago promedio.
- d. Persona natural (promedio de ingresos).
- e. Persona Jurídica (Estados Financieros).

### 2.1.5 Estándares de Crédito

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas, si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen las actividades mercadotécnicas de la empresa.

El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa. Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos. Es decir, las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.

Al realizar el análisis de los estándares<sup>15</sup>, se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como son:

- **Gastos de oficina:** Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más créditos se conceden. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por lo contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.
- **Inversión de cuentas por cobrar:** Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

---

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/policre.htm>, 31 de mayo del 2007

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito, provienen de dos factores principalmente:

- En las variaciones respecto a las ventas; y
- Respecto a los cobros, que están íntimamente ligados.

Los pasos básicos en el proceso de la investigación de los estándares de crédito son para obtener información, analizarla, y así tomar la decisión.

#### **2.1.5.1 Obtención de la información de crédito.**

Cuando, un cliente que desea obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito, pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios, en los cuales se solicita información financiera y crediticia, junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa, ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, esta tiene información histórica acerca de los patrones de pago del cliente. Las fuentes principales externas de información crediticia, es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria, y la consulta a otros proveedores.

#### **2.1.5.2 Estados Financieros**

Solicitándole al cliente que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y

capacidad de endeudamiento. Aunque, en un balance o un estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa, puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

### **2.1.5.3 Oficinas de intercambio de referencias (centrales de riesgo)**

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad.

Suministran información crediticia, acerca de sus clientes actuales, los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia, más que analíticos, son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

### **2.1.5.4 Verificación bancaria**

Puede que, sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago, a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución.

### **2.1.5.5 Otros proveedores**

Este consiste, en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones ínter empresarial.

#### **2.1.5.6 Determinación del Grado de Riesgo Aceptable.**

A medida que, nos movemos de los grupos de clientes, quienes muy probablemente pagan sus deudas; a los clientes con menos probabilidad de que paguen sus cuentas se pueden hacer dos cosas:

- Modificar nuestros flujos de entradas de efectivo por cobro a nuestros clientes.
- Aumentar nuestra inversión de efectivo en cuentas por cobrar.

#### **2.1.6 Condiciones del Crédito**

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado, ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios, y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación:

##### **2.1.6.1 Descuentos por pronto pago**

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes, que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan.

La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, por lo tanto, en promedio los clientes pagan más pronto, entonces disminuye la probabilidad de una cuenta mala.

El aspecto negativo de un aumento en el descuento por pronto pago, es una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.

#### **2.1.6.2 Período de descuento por pronto pago**

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar, debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento, que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro. Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades, porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento, por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el

período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.

### **2.1.6.3 Período de crédito**

Los cambios en el período de crédito, también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades, por un aumento en el período de crédito, como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

### **2.1.7 Financiamiento por Medio de las Cuentas por Cobrar<sup>16</sup>**

El financiamiento mediante cuentas por cobrar, implica la pignoración de los documentos al cobro o la venta de los mismos (lo cual se denomina Factoraje). La pignoración de las cuentas por cobrar, se caracteriza porque el prestamista no solo tiene un derecho sobre las cuentas por cobrar, si no también un recurso hacia el prestatario.

Si la persona o la empresa que compró no paga, la empresa vendedora (el prestatario), deberá absorber la pérdida en lugar del prestamista. Por consiguiente, el riesgo de incumplimiento sobre las cuentas por cobrar pignoradas las corre el prestatario. El comprador de los bienes generalmente no es notificado acerca de la pignoración de las cuentas por cobrar como garantía, por lo general, es un banco comercial o una compañía financiera industrial de gran tamaño.

---

<sup>16</sup> BERLEY, scout, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, doceava edición, México, 2000

El factoraje, o la venta de las cuentas por cobrar, generalmente sin recursos hacia el prestatario, lo cual significa que si el comprador de los bienes no paga por ellos, el prestamista (en lugar del vendedor de los bienes, el prestatario), absorbe la pérdida.

De acuerdo con las reglas de esta operación, por lo general, al comprador de los bienes se le notifica de las transferencias y de que debe hacer el pago en forma directa a la institución prestamista. Debido a que el factor asume el riesgo de incumplimiento sobre las cuentas morosas, es el generalmente quien lleva a cabo la investigación de crédito.

#### **2.1.8 Fijación de los Términos del Crédito**

Si decide otorgar un crédito, se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

1. En cuanto al plazo de crédito, se debe establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazos de cobros que pueden ser a; 30 días, 60 días, 90 días, etc. El cobro de éstas cuentas debe ir de la mano con el período de gracia que nos otorgan los proveedores para pagar nuestras acreencias de lo contrario nos veremos en grandes problemas de financiamiento.
2. Se debe de establecer el porcentaje de descuento, si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
3. Se debe de establecer montos estándar de crédito, según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
4. Debe de quedar establecido que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.

### **2.1.9 Otorgamiento del Crédito**

Una vez estipulados y establecidos todos los términos del crédito, se procede a otorgar el crédito, el cual puede ser en efectivo, bienes o servicios, según el requerimiento por parte del cliente. Se debe tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega, cuidando demostrar delante del cliente las bondades del producto o servicio otorgado en el crédito.

### **2.1.10 Análisis del Crédito (Cuantitativo y Cualitativo) <sup>17</sup>**

#### **2.1.10.1 Análisis cuantitativo**

Se debe considerar las variables macroeconómicas que afectan a un país, tales como políticas de incentivo a importaciones o exportaciones, políticas tributarias, costo del dinero, movimiento de capital de entes capitalistas, política monetaria, precios internacionales, conflictos internacionales, inflación, crecimiento económico, mediterraneidad de un país, pobreza y subdesarrollo, dependencia de otros países, desarrollo social de un país, huelgas sindicales o problemas sociales, etc.

Otras de las variables de mucha importancia es el análisis del sector de la empresa, variable como; vulnerabilidad del sector, desarrollo, F.O.D.A., dependencia de otros sectores, estancamiento por diferentes razones, poco incentivo del gobierno, poco interés por parte del inversionista, fuerte inversión inicial, etc.

#### **2.1.10.2 Aspectos Cualitativos del Análisis**

- Análisis del negocio
- Historia de la empresa

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

- Dueños
- Administración
- Calidad empresarial
- Organización
- Organigrama
- Sistemas gerenciales (técnicas de administración)
- Sistemas de información
- Canales de comunicación (verticales /horizontales)
- Objetivos y metas
- Políticas y procedimientos para cumplir las metas
- Recursos humanos
- Abastecimiento
- Análisis sectorial
- Proyecciones

#### **2.1.11 Políticas de Crédito**

Son las distintas normas que toda entidad financiera establece con la finalidad de administrar los créditos; a ello se suma la importancia de realizar antes de conceder o realizar cualquier operación de cesión de fondos, un detallado estudio de la solvencia y patrimonio del cliente, para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en la operación<sup>18</sup>.

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma

---

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>, 22 de mayo de 2007

que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito<sup>19</sup>.

La política de crédito de una empresa, da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente, y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de crédito, o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente, no producen resultados óptimos.

#### **2.1.11.1 Principios Básicos de la Política Crediticia.**

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución, ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que esta dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

<sup>20</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>, 31 de mayo del 2007

### **2.1.12 Las Cinco “C” del Crédito<sup>21</sup>**

En el mundo de los negocios, es fundamental mantener finanzas sanas, estas se construyen sobre la base de un adecuado manejo de los recursos y una efectiva administración de los ingresos, dentro de este renglón, precisamente es donde la administración de los créditos cobra un valor principal, por esto es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe de ser correctamente analizado.

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación, pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

Los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco “C” del crédito y son los siguientes:

#### **2.1.12.1 Carácter**

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito<sup>22</sup>.

Cuando hacemos un análisis de crédito, lo que buscamos es de alguna manera ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un cliente, por lo que debemos revisar; información sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (como se ha comportado en

---

<sup>21</sup> [http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO\\_a271.html](http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO_a271.html), 01 de junio del 2007

<sup>22</sup> J. Lawrence, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Tercera edición, México 1986

operaciones crediticias pasadas). y al presente (como se esta comportando actualmente en relación a sus pagos), esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir referencias comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito.
- Obtener un reporte de buró de crédito (este puede ser tramitado por tu propio cliente y entregarte una copia).
- Obtener referencias bancarias (por medio de una carta o pedir las directamente al banco).

#### **2.1.12.2 Capacidad**

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.

En general de lo que se trata aquí es de saber que tanta experiencia y estructura tiene nuestro cliente para manejar y desarrollar de la mejor forma su negocio, recordemos que al venderle a un cliente no solo buscamos una compra esporádica, sino que el tenga la capacidad de seguir comprando a crédito y seguir pagando por mucho tiempo, ese es el objetivo de buscar una relación comercial exitosa.

### **2.1.12.3 Condiciones**

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo. Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación geográfica
- Situación política y económica de la región
- Sector (no es lo mismo el ramo de la construcción que el ramo de papelería)

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

### **2.1.12.4 Colateral**

Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

La segunda fuente hace las veces de “un plan b”, en caso de que el cliente no pague, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:

- Aval,
- Pagare en garantía,
- Contrato prendario,

- Fianza,
- Seguro de crédito,
- Deposito en garantía,
- Garantía inmobiliaria, etc.

Particularmente en el tema de las garantías hay que ser muy cuidadoso, por tanto no debes determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es una practica poco sana ya que lo que se pretende es que el monto del financiamiento se calcule en base a lo que el cliente puede pagar y no a lo que le puedo embargar si no me paga.

#### **2.1.12.5 Capital**

“...Se refiere<sup>23</sup> a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera...”.

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos con los que te puede asesorar tu contador con formulas de aplicación practica para que a través de un balance, puedas medir el flujo de liquidez, la rotación del inventario, el tiempo promedio que tarda en pagar, etc.

---

<sup>23</sup> J. Lawrence, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Tercera edición, México 1986

Por supuesto que no en todos los casos podremos obtener información financiera, por lo que es conveniente considerar medios alternativos para evaluar el flujo de ingresos de nuestro potencial cliente, al solicitar por ejemplo información de algún estado de cuenta bancario reciente.

El análisis de crédito implica el conocimiento detallado de una amplia gama de elementos, todos ellos pueden tener un mayor o menor valor dependiendo de el tipo de crédito a otorgar, el mercado en el que se desarrolla el cliente, el monto del crédito y otros elementos.

Lo cierto es que, cada uno de los 5 elementos mencionados tiene una gran importancia, por lo que no podemos solo centrar nuestra decisión en uno de ellos. Una correcta cobranza empieza desde el momento en que, analizas la posibilidad de venderle a un cliente y el posible resultado de este análisis te dará los elementos que te permitirán, no solo determinar el monto de la línea de crédito, sino que además te dará los datos necesarios para conocer mejor a cada cliente en tu cartera y construir junto con ellos una oportunidad de negocio a la medida de sus necesidades, y sin duda con mayores posibilidades de tener éxito.

Es por esto que al otorgar el crédito es una responsabilidad compartida y comienza desde el momento en que lo evaluamos.

### 2.1.13 Líneas de Crédito

La línea de crédito es un convenio entre el banco comercial y una empresa. En el se establece el monto de los préstamos a corto plazo, no asegurados que el banco pondrá a disposición del solicitante del crédito.

“...Normalmente un convenio de línea<sup>24</sup> de crédito funciona durante el período de un año y señala a menudo ciertas restricciones al solicitante...”

“...La Línea de Crédito<sup>25</sup> significa dinero siempre disponible en el banco, durante un período convenido de antemano...”.

Una línea de crédito es un acuerdo celebrado entre un banco y un prestatario, en donde se indica el monto máximo del crédito que la institución financiera esta dispuesta a extenderle al prestatario.

Un convenio de línea de crédito no es un préstamo garantizado, pero indica que si el banco cuenta con suficientes fondos disponibles, el solicitante podrá disponer de ellos. Lo importante de una línea de crédito, desde el punto de vista del banco, es que elimina la necesidad de examinar la confiabilidad de un cliente, cada vez que empresta o pide prestado dinero.

La solicitud de una línea de crédito, puede requerir que la persona proporcione documentos, como su presupuesto de caja, su estado de resultados por forma, y sus estados financieros más recientes.

---

<sup>24</sup> JONSON, R.W, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, cuarta edición, México 1989

<sup>25</sup> BERLEY, scout, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, doceava edición, México 2000

Cuando una línea de crédito esta garantizada, recibe el nombre de contrato de crédito revolvente<sup>26</sup>. Un contrato de línea de crédito revolvente, es similar a una línea de crédito regular o general, excepto que el banco tiene la obligación legal de proporcionar los fondos cuando son requeridos por el prestatario. En este caso, por lo general, el banco carga un honorario por disposición de fondos sobre el saldo no utilizado (y algunas veces sobre el compromiso total de fondos) de la línea de crédito, para garantizar la disponibilidad de los fondos.

Las líneas de crédito es una manera de otorgar crédito a nuestros clientes, ya que es una opción con menos riesgos por que se tiene al banco o institución financiera como respaldo, siempre y cuando nos cercioremos del monto que el cliente dispone.

#### **2.1.13.1 Importancia**

Es importante ya que el banco esta de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro de cierto período, en el momento que lo solicite<sup>27</sup>. Aunque por lo general no constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos.

#### **2.1.13.2 Formas de Utilización**

El banco presta a la empresa una cantidad máxima de dinero por un período determinado. Una vez que se efectúa la negociación, la empresa no tiene más que

---

<sup>26</sup> BERLEY, scout, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, doceava edición, México 2000

<sup>27</sup> [www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml), 12 de febrero del 2007

informar al banco de su deseo de "disponer" de tal cantidad, firma un documento que indica que la empresa dispondrá de esa suma, y el banco transfiere fondos automáticamente a la cuenta de cheques.

El Costo de la Línea de Crédito<sup>28</sup> por lo general se establece durante la negociación original, aunque normalmente fluctúa con la tasa prima. Cada vez que la empresa dispone de una parte de la línea de crédito paga el interés convenido.

Al finalizar el plazo negociado originalmente, la línea deja de existir y las partes tendrán que negociar otra si así lo desean.

### **2.1.13.3 Decisión y Líneas de Crédito**

Después que los análisis de crédito ordenan las pruebas necesarias y las analizan, se debe decidir sobre la disposición de la cuenta. En una venta inicial, lo primero que hay que decidir es si se deben enviar los productos y se otorga el crédito o no. Si es probable que ocurran más ventas, tal vez las empresas deseen establecer procedimientos para no tener que evaluar minuciosidad el otorgamiento de crédito cada vez que se recibe un pedido.

Una forma de simplificar tales procedimientos consiste en establecer una línea de crédito<sup>29</sup> para una cuenta. Dicha línea es el límite máximo de endeudamiento permisible para las empresas en determinado momento.

El establecimiento de una línea de crédito simplifica el procedimiento para el envío de mercancías, pero la línea debe reevaluarse con regularidad para estar al tanto

---

<sup>28</sup> R.W, Jonson, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, cuarta edición México, 1989

<sup>29</sup> C. VAN HOME, James. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, undécima edición, México 2002

sobre las actividades de la cuenta. La exposición de riesgo satisfactoria hoy puede ser mas, o menos, satisfacer dentro de un año.

A pesar de los extensos procedimientos de crédito, siempre habrá situaciones especiales que deberán considerarse por separado. En este caso, también, las empresas pueden simplificar la operación definiendo las responsabilidades con claridad.

#### **2.1.13.4 Tasas de Interés en las Líneas de Crédito**

El cobro de intereses sobre una línea de crédito. Normalmente se establece como la tasa mínima más un porcentaje. Por lo regular, un convenio de línea de crédito es vigente durante el período de un año, y es muy probable que la tasa mínima cambie durante tal período.

Por consiguiente, el banco buscará protegerse, vinculando la tasa mínima. De modo que, si la tasa mínima cambia, el tipo de interés impuesto sobre un nuevo préstamo variara automáticamente. El excedente en la tasa mínima de interés que se cobra a un prestatario depende de su confiabilidad. Cuanto más digno de crédito sea el solicitante, tanto menor será el incremento del interés sobre la tasa mínima y viceversa.

#### **2.1.13.5 Monto de la Línea de Crédito<sup>30</sup>**

Este representa la cantidad máxima que la empresa puede adeudar al banco en un momento dado. Técnicamente, es posible que una de las empresas solicite un

---

<sup>30</sup> R.W. Jonson, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, cuarta edición México, 1989

préstamo más de lo que su línea de crédito permite, pero en algún momento el saldo del préstamo debe superar a la línea de crédito.

#### **2.1.13.6 Medidas restrictivas**

Normalmente el banco impone ciertas restricciones como parte de un convenio de línea de crédito. Las restricciones más comunes comprenden modificaciones funcionales, saldos compensatorios y cancelaciones anuales.

##### **2.1.13.6.1 Cambios Operativos:**

En un convenio de línea de crédito, el banco puede reservar el derecho de revocar el crédito si ocurren los cambios importantes en las operaciones de la empresa. Esta atribución que se adjudica al banco, se debe a que los cambios en el personal o en las operaciones pueden afectar, el éxito futuro a la capacidad de pago de la empresa, así como alterar su reputación crediticia.

##### **2.1.13.6.2 Saldos Compensatorios:**

A fin de asegurarse de la solvencia del prestatario, la mayoría de los préstamos bancarios a corto plazo sin garantía, requieren; que este mantenga un saldo compensatorio en una cuenta de depósitos a la vista (un saldo de cuenta de cheques), igual a un cierto porcentaje de la cantidad prestada. Un saldo compensatorio no solo obliga al prestatario a cumplir debidamente con el banco, sino que también puede incrementar el costo de los intereses para el prestatario, aumentando así las ganancias del banco.

### **2.1.13.6.3 Cancelaciones anuales:**

Con el objeto de verificar que el dinero prestado mediante un convenio de líneas de crédito, se utiliza realmente para financiar las necesidades estacionales o temporales de una empresa, muchos bancos exigen una cancelación anual. Esto significa que el prestatario debe tener un saldo de préstamos de cero por ciento números de días durante el año. El obligar al prestatario a mantener un saldo de cero durante cierto período, garantiza que los préstamos de corto plazo no se conviertan en préstamos a largo plazo.

Todo lo estipulado en un convenio de líneas de crédito, es negociable hasta cierto límite. Un solicitante del préstamo intentará negociar una línea de crédito con la tasa de interés más favorable, para obtener la cantidad óptima de fondos, y el mínimo posible de restricciones. El acreedor, por su parte, tratará de obtener un buen rendimiento con la máxima garantía. Las negociaciones, dan lugar a una línea de crédito aceptable para ambas partes. Tanto para el prestador como para el prestatario.

### **2.1.13.7 Ventajas**

- Es un efectivo "disponible" con el que la empresa cuenta.

### **2.1.13.8 Desventajas**

- Se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada.
- Este tipo de financiamiento, está reservado para los clientes más solventes del banco, y sin embargo, en algunos casos, el mismo puede pedir garantía colateral antes de extender la línea de crédito.

- Se le exige a la empresa que mantenga la línea de crédito "Limpia", pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

Para nosotros la utilización de líneas de crédito es una ventaja ya que se evita de engorrosos tramites para la solicitud de un crédito, además que la obtención de los fondos es mucho más rápido, así que esta es una opción que muchos deberían optar, sin embargo, las condiciones con las que otorgan no son muy convenientes para muchos de los solicitantes, ya sea por el monto que se otorga, o por el plazo designado.

## **2.1.14 Cobranza**

### **2.1.14.1 Concepto**

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse, como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible. Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero, cheque u orden de pago.

“...Conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del crédito otorgado, para la adquisición de productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes...”.

La cobranza según nuestro criterio; es el procedimiento que se sigue para, recuperar cuentas por cobrar que han sido otorgadas a clientes, por la adquisición de productos o servicios, según el giro del negocio.

#### **2.1.14.2 Cobros y otras Entradas de Efectivo**

Cuando se trata de ventas a créditos<sup>31</sup> las entradas ocurren después. El tiempo de recepción del efectivo dependerá de los términos de pago, el tipo de cliente, las políticas de crédito y cobro de las empresas.

En el caso de la mayoría de las empresas existe cierto grado de correlación entre las ventas y la experiencia de cobro. En épocas de recesión y disminución de las ventas, es probable que se prolongue el período promedio de cobro y que se incrementen las pérdidas por cuentas incobrables.

Entonces, la experiencia de cobro de una empresa puede reforzar la disminución de las ventas, lo cual aumentara el impacto decreciente en el ingreso total de ventas. Es posible que los ingresos en efectivo se incrementen a partir de las ventas de activos y productos.

#### **2.1.14.3 Cobros (entradas)**

Consideremos primero la aceleración del cobro, que implica el procedimiento que siguen las empresas a partir del momento en que se vende el producto o servicio, hasta que se cobran los cheques de los clientes y se convierten en fondos útiles.

Son diferentes los modelos que existen para acelerar este proceso mediante uno o más de los siguientes pasos:

1. Elaborar y remitir de manera expedita las facturas.
2. Acelerar la remisión por correo de los pagos de los clientes a las compañías.

---

<sup>31</sup> C VAN HOME, James. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, undécima edición, México 2002

3. Reducir el tiempo en el que los pagos recibidos se mantienen como fondos no cobrados.

#### **2.1.14.4 Diferentes formas de Cobranzas**

La Cobranza<sup>32</sup> puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

##### **2.1.14.4.1 Cobranza por cobradores**

En este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.

##### **2.1.14.4.2 Cobranza por repartidores**

En algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

##### **2.1.14.4.3 Cobranza por agencia**

En este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagoscobranzas.shtml>, 06 de octubre de 2007

servicio, y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

#### **2.1.14.4.4 Cobranza por correspondencia**

El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

#### **2.1.14.4.5 Cobranza en Caja**

En este caso, es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

#### **2.1.14.4.6 Cobranza por depósito bancario**

En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la cobranza que se ha realizado.

#### **2.1.14.4.7 Cobranza de documentos por medio de un banco**

Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de cobranza de documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el

banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

#### **2.1.14.4.8 Cobranza de exportaciones**

Cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la cobranza efectuada.

Existen varias formas de cobranza, estas son de mucha ayuda ya que las necesidades de cada uno de los deudores son diversas, y nosotros como empresa a la que adeudan debemos buscar la mejor alternativa para realizar los cobros en menor tiempo y evitar que se alargue el tiempo para recuperar cartera.

#### **2.1.15 Normas de Control Interno de Carácter Específico**

Entre las normas propias de la Cobranza, se distinguen las siguientes:

##### **2.1.15.1 Utilización de recibos prenumerados**

Para posibilitar un control estricto sobre la cobranza, los formularios que se utilizan como recibos deben venir encuadernados en talonarios y prenumerados de imprenta. Una copia de cada recibo extendido, debe quedar adherido al talonario como así también de aquellos que fueron anulados. Además debe instruirse al personal que emite los recibos para que el uso sea correlativo, es decir sin dejar recibos en blanco, para utilizar más adelante. Otra forma de control consiste en observar diariamente si

las copias de los recibos que se rinden tienen numeración correlativa. Los recibos deberán ser firmados por la persona que efectuó el cobro. Para cerrar el control, los formularios deben ser custodiados por un funcionario responsable (Jefe de Cobranzas), y entregados a quienes los van a utilizar, bajo recibo firmado y cuando demuestren que se está por terminar el talonario que tienen en uso.

#### **2.1.15.2 Liquidación inmediata de la cobranza**

Esta norma procura que cuando se realice una cobranza fuera de la empresa, los fondos obtenidos lleguen cuanto antes a la tesorería de la empresa o al banco. Esto implica que si la cobranza es por cobradores, la rendición debe ser diaria. En el caso de que los cobradores se trasladen al interior, se requiere que diariamente realicen depósitos o transferencias desde los bancos del interior. Concentrando los fondos cobrados lo antes posible, se controlan las disponibilidades que pertenecen a la empresa, además de permitir que se utilicen transitoriamente estos valores con fines ajenos a los de la explotación.

#### **2.1.15.3 Control de los valores recibidos por correspondencia**

El peligro de este tipo de cobranza, es que en el momento de recibirse los valores no se emite un recibo que ampare el ingreso. Por tal razón es conveniente que los valores no lleguen directamente a caja sin ningún tipo de comprobante. Resulta conveniente que la correspondencia sea abierta directamente por secretaría y que allí se confeccione una planilla con el detalle de los valores recibidos.

#### **2.1.15.4 Concesión de descuentos por pronto pago**

Éstos no deben ser autorizados por quien efectúa la cobranza. Esta norma pretende evitar el posible fraude que cometería quien cobrara un importe, e ingresara otro inferior, justificando la diferencia como un descuento concedido.

#### **2.1.15.5 Endoso restrictivo de los cheques recibidos**

Es necesario que ni bien se reciba un cheque se le inserte al dorso un sello que tenga la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta de XX". De esta manera nadie podrá apropiarse del cheque, ya que el mismo, solo podrá ser depositado en la cuenta de la empresa.

#### **2.1.15.6 Cheque para depositar posteriormente**

Es una práctica habitual que se entreguen cheques cuyo depósito debe ser postergado y que generalmente se extienden con fecha adelantada. Es una norma de control interno no aceptar cheques postdatados, ya que si entre la fecha de recepción del valor y la que figura en el mismo se produce el fallecimiento, la quiebra u otro tipo de inhabilitación del librador, serán muy problemáticas las posibilidades de efectivizar el cobro.

#### **2.1.15.7 Transferencia de dinero o valores**

Cada vez que se transfieren internamente efectivo o valores, debe hacerse de forma tal que la transferencia quede documentada para que se sepa quien es el responsable de la custodia de los mismos. La documentación de transferencia implica un descargo para quien entrega el dinero y una responsabilidad para quien los recibe al

firmarle la recepción de los valores. Por eso, es recomendable que los valores pasen por el menor número de manos posibles.

#### **2.1.15.8 Custodia de documentos a cobrar**

Es recomendable que los documentos a cobrar no queden en poder de quien efectúa el cobro o recibo de los fondos, pues se posibilita que se extraigan fondos de la cobranza y se reemplacen estos importes por un documento. Por tal motivo es recomendable que esos documentos queden en poder de personas que no tengan acceso a las disponibilidades.

#### **2.1.15.9 Depósito íntegro e inmediato de la cobranza**

Se procura que diariamente se realice el depósito total de la cobranza y al mismo tiempo emitir un cheque, para extraer los fondos necesarios del banco. De esta manera se posibilita un eficiente control al verificar que la cobranza de cada día ha llegado a la institución bancaria.

Las normas de cobranza deben ser muy bien analizadas, ya que al no registrar un cobro tanto el cliente como la empresa tendrían serios inconvenientes, además que no debemos designar a la misma persona para todo el proceso, esto disminuirá el riesgo de fraude o robo.

#### **2.1.16 Sistema de Cobranzas**

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito. Cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo (la frecuencia de reinversión de su capital), el ciclo frecuente, difícilmente

puede ser acoplado con cobranzas lentas; estas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa que tan generoso sea el, ni cuan grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

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

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Muchos clientes detestan las cartas de apremio y pagan sus cuentas puntualmente, para evitarlas, aún cuando pueden hacer pagos atrasados a casas que son poco exigentes en sus procedimientos de cobranzas.

Una vez que a un cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, esta listo para dejar cuentas futuras con la misma firma fuera de fechas vencidas. El objeto de cada departamento de crédito, sería informar a cada cliente que se espera su pago puntual, y que las cuentas sobregiradas no se permitirán sin esfuerzos para cobrarlas.

La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza en tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica. Antes de discutir estas etapas y técnicas que se usan,

debe explicarse primeramente la práctica de enviar estados mensuales (que constituye el paso preliminar en el procedimiento de cobranza).

#### **2.1.16.1 El Estado Mensual**

La practica común, tanto en organizaciones mercantiles como en las de comerciantes al menudeo, consiste en enviar al cliente un estado mensual de su cuneta. Tales estados, sirven como recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar con exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

En la mayor parte de las compañías, el departamento de contabilidad envía únicamente aquellos estados que muestran saldos no vencidos; los que tienen cuentas vencidas y no pagadas son devueltos al departamento de cobranzas, para ser manejados de acuerdo con los procedimientos de cobranza de la compañía.

#### **2.1.16.2 Sistema de Recordatorio del Departamento de Cobranza**

En compañías con pocas cuentas, la persona responsable de la cobranza, recurre al auxiliar con intervalos regulares, posiblemente cada ocho o quince días, para encontrar las cuentas que requieren su atención. Debe disponer de un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente.

Cualquier sistema de insistencia o lisonjero tiene dos objetivos: recordar al departamento de crédito; las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como la fecha en que se

tomo acción. Hacer esto, involucra menos repetición de registros y menos trabajo de oficina, lo que constituye el método mas eficaz del sistema.

Los sistemas lisonjeros varían en detalles, pero generalmente son un sistema de tarjetas por índice archivadas por fechas, o un sistema de tarjetas de registro archivando las cuentas alfabéticamente y por fecha.

#### **2.1.16.2.1 Etapa de Recordatorio y Técnicas**

El primer paso en la actividad de cobranza, es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta, sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en períodos y recordatorios. Cada una de estas técnicas es discutida a continuación:

**Estados o facturas por duplicado:** una de las formas más atentas de recordar los clientes, es enviarles una copia al carbón, o un duplicado del estado mensual o de la factura.

**Frases de recordatorio:** pueden ser escritas a maquina o estampadas sobre estados por duplicado. Algunas frases de recordatorio más comunes son:

- Por favor
- Estaremos muy agradecidos al recibir su giro puntualmente
- Por favor envíenos un cheque.
- Hace \_\_\_\_\_ días se venció su cuenta por favor haga sus remesas puntualmente.

Mucho agradeceremos su atención.

**Marbetes:** de mayor fuerza que las frases anteriores, es un marbete agregado a un estado o cuenta por duplicado. Estos marbetes pueden compararse en cantidades suficientes a las compañías que diseñan y hacen con varios propósitos.

**Cartas:** Una carta breve y cortés, es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada, aunque no se emplea sino hasta después de que se ha enviado al cliente un estado por duplicado.

**Tarjetas impresas:** Un recordatorio puede ser, una tarjeta impresa, sin saludo ni firma, la cual lleva los detalles de la cuenta. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales, y el cliente se da cuenta de que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias.

**Estado de antigüedad y recordatorio:** analizar el estado de un saldo vencido y no cubierto de acuerdo con la compra mensual real. Para muchos clientes, un estado enviado en noviembre que acusa un saldo de agosto, es más alarmante, que uno enviado en el mismo mes que el anterior con un saldo de noventa días anteriores.

#### **2.1.16.2.2 Etapa de Persecución**

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución. Este procedimiento busca, usualmente un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza. La oportunidad del programa y la técnica por emplear depende de la naturaleza de la cuenta por cobrar, la clasificación del deudor, su ubicación, la clase de negocio en el que la casa vendedora se ha empeñado y la política adoptada al tratar con cuentas vencidas.

### **Técnicas de Persecución**

Numerosas técnicas están disponibles al acreedor en la etapa de persecución de la cobranza. La mayoría incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegrama, cartas registradas o certificadas y citas personales.

Cartas de insistencia: En la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas. La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente cada vez mas firme y los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos.

Insistencia por teléfono: Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas. Muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación. Se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas y es económico y ahorra tiempo. Algunos acreedores emplean el teléfono aun para recordatorios y prescinden de las cartas casi totalmente.

El teléfono con propósito de cobranza tiene varias ventajas: es personal y directo; usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención. La llamada telefónica ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones para la falta de pago.

El teléfono tiene las siguientes desventajas; el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago en el momento y no hacerlo. Tales deudores son un problema especial y deben ser tratados como tal. El teléfono ayuda, aun en este caso, identificando a los que insisten en la demora.

Insistencia por telegrama: Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados. Un telegrama tiene la ventaja de alcanzar a la persona a quien

va dirigido y dispone su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa. Lleva cierto aire de determinación.

Insistencia mediante cartas registradas: En un momento crítico en el procedimiento de cobranza, la carta registrada es ventajosa por que permite al acreedor saber que ha sido recibida por el deudor. Semejante a un telegrama, demanda atención por parte del deudor. El correo certificado, por medio del cual puede obtenerse un recibo, sirve para el mismo fin y es menos costoso que el correo registrado.

Insistencia mediante visitas personales: Las visitas personales a un deudor mediante un cobrador son rara vez empleadas hasta que se ha probado la ineficacia de las cartas, las llamadas telefónicas o los telegramas. Los cobradores en las últimas fases de inexistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede darse ventajosamente.

### **2.1.16.2.3 Etapa Drástica**

Si los recordatorios y las insistencias fracasan en la cobranza de una cuenta vencida y no pagada, el gerente correspondiente debe recurrir a la acción drástica. Le quedan únicamente dos recursos; cobrar mediante letras de cambio, o bien a través de una agencia, o de un abogado.

#### **Cobranza mediante letras de cambio:**

En la mayoría de los negocios, girar una letra de cambio contra un cliente para cobrar una cuenta es efectuar un paso drástico y hostil. El gerente de cobranza no gira contra un cliente hasta que se da cuenta de que el cobro mediante métodos drásticos es imposible, y no hay esperanza de llegar a un acuerdo ventajoso con él. Está decidido en otras palabras a perderlo. El gerente de crédito debe avisar al cliente que

la cobranza se hará por medio de una letra de cambio, varios días antes de que realmente se envíe dicha letra al banco para efectuar el cobro. En el momento que la letra de cambio es realmente enviada al banco, el acreedor debe informar al deudor la acción tomada para que pueda prepararse para pagarla cuando le sea presentada.

### **Cobranza mediante un abogado o una agencia:**

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranzas sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Cobranza por medio de un abogado: cuando a un abogado se le da una cuenta, debe ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla. Un buen abogado encargado de cobranzas, se enterará de una demanda tan pronto la reciba. De inmediato intentará cobrar la deuda totalmente y si no le es posible, realizará un convenio favorable a su cliente. Un juicio es el último recurso; es costoso, puede ser difícil comprobar la deuda y obtener un fallo, y además, el fallo judicial puede serle tan difícil al cobrar como al principio de la deuda.

Agencias de cobranzas: muchos gerentes de crédito prefieren los servicios de una agencia de cobranzas en lugar de un abogado. Una agencia, antes de remitir una cuenta a su abogado correspondiente, usualmente escribe una serie de cartas en demanda de pago. Al describir los servicios ofrecidos por las agencias de crédito mercantil y crédito al detallista, dijimos que algunas de ellas también operan como agencias de cobranzas. Estas son dignas de confianza y el gerente no duda acerca de su responsabilidad, sin embargo, algunas agencias irresponsables aparecen de vez en

cuando y el gerente de crédito debe investigar cualquiera de éstas, antes de confiarle alguna cuenta vencida.

Colocar alguna cuenta para su cobranza en una agencia importante o despacho mercantil es un aguijón, que induce a pagar casi a todos los deudores que pueden hacerlo. El deudor sabe que si no paga una cuenta, el público de su negocio puede conocerlo y su crédito establecido sufrirá consecuencias, quizás irreparablemente.

La implementación de un sistema de cobranza es necesario para toda empresa, ya que mediante esta se logra recuperar cuentas vencidas, sería indispensable conocer los diferentes procedimientos para la cobranza oportuna que pueden ser utilizados antes de llegar a casos extremos, como el contratar abogados, para implantar una demanda, esta opción puede ser perjudicial para la propia empresa, a si que es mejor agotar todas las opciones posibles, y desarrollar hábitos de pago puntual en nuestros clientes.

#### **2.1.17 Procedimientos de Cobro**

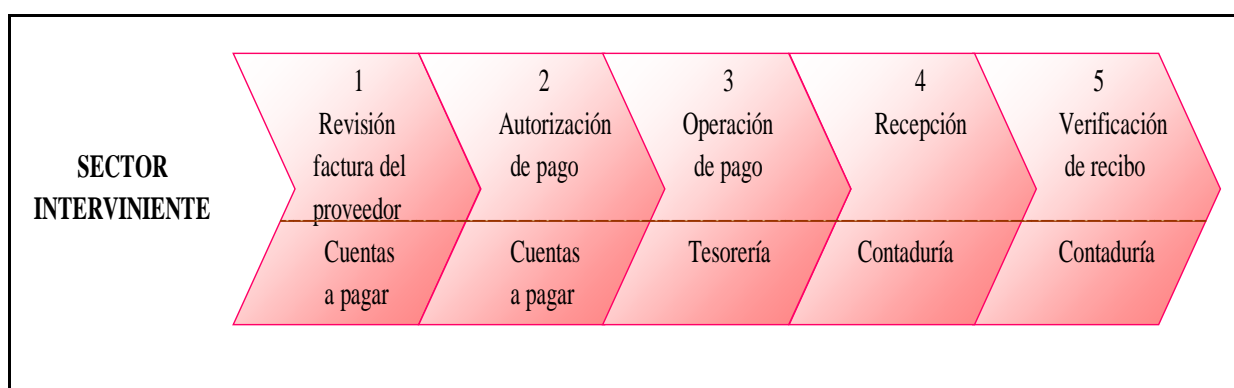
Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de las cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Cuando una cuenta por cobrar es tan buena, como la probabilidad de que sea pagada, las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado tiempo antes de iniciar los procedimientos para su cobro.

Por otra parte, si inician los procedimientos con demasiada celeridad, pueden enfocar a los clientes bastantes buenos que, por algún motivo, no pudieron hacer los pagos en la fecha de vencimiento.

Los procesos legales directos son costosos, en ocasiones no cumplen ningún propósito real y tal vez solo obliguen a que la cuenta se declare en quiebra. Cuando es imposible cobrar las deudas pendientes, la negociación con los deudores puede ayudar a recuperar una parte o la totalidad de la deuda.

### 2.1.17.1 Circuito de Cobranzas

La figura muestra la secuencia de operaciones de un procedimiento de Cobranzas. El mismo se describe en fases, de manera que ello permite un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagoscobranzas.shtml>

Adaptado por: Cristina López

**Grafico 3 Circuito de cobranza**

### 2.1.17.2 Fases de la cobranza

#### 2.1.17.2.1 Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro

La Cobranza surge de una operación previa de ventas, que, a su vez, originó un proceso de facturación. Esto significa; que en el momento de la cobranza ya se

dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro.

Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de débitos a clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito), y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de documentos a cobrar.

#### **2.1.17.2.2 Fase 2: Preparación de la gestión de cobro**

La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores), debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada. Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios), ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador.

El detalle de esos listados incluirá el número de factura, nota de débito o pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado de la gestión ("no cobrado" o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia (cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo), deben tomarse determinados

recaudos por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a tesorería.

Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción. En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

#### **2.1.17.2.3 Fase 3: Gestión de cobro**

Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

#### **2.1.17.2.4 Fase 4: Rendición de la cobranza**

Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron

percibidos, y bajo qué forma; en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la "pantalla rendición" debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición), y en los valores recibidos.

La documentación así elaborada y los valores serán controlados por tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurarán también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia. Por su parte, el sector cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurados.

Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria (por parte del sector tesorería), el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia.

Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras. Esto significa que no deben tomarse esos fondos (ni parte de los mismos), para efectuar

pagos. Estos serán efectuados a través del fondo fijo (si la erogación es de poca significación), o por medio de cheques propios, si su importancia lo requiere.

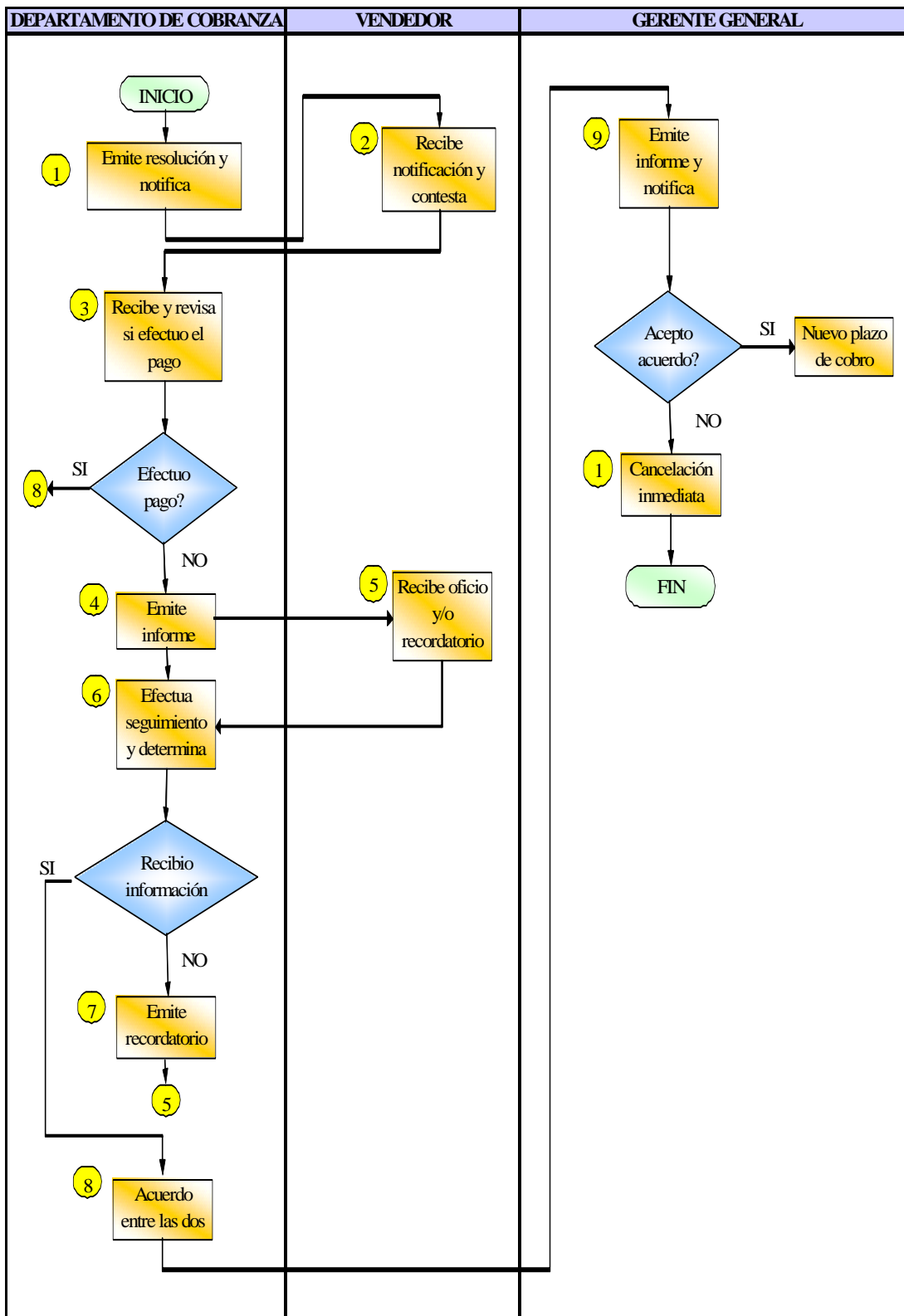
#### **2.1.17.2.5 Fase 5: Control y registro de la cobranza**

El sector contaduría, será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el subdiario de ingresos y egresos.

El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos), adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito.

2.1.17.3 Flujo grama del Procedimiento de Cobro



Fuente: <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/300SVV/400Segui-cobro-multas.pdf>  
 Adaptado por: Cristina López

Grafico 4: Flujograma de proceso de cobranza

### **2.1.18 El Éxito en las Cobranzas**

El éxito en las cobranzas depende de cada gerente, ya que debe desarrollar un sistema para cobrar cuentas vencidas. Un sistema efectivo, incluye un procedimiento de contabilidad que infaliblemente revele cuentas vencidas, un método para determinar por que la cuenta llego a este grado y para registrar cada acción llevada a cabo para la cobranza de cada cuenta. En tanto que, el objeto del cobro es recuperar el capital ocioso, el gerente de crédito no debe perder de vista el futuro potencial de cuentas corrientes vencidas.

Idealmente, cada cuenta vencida y no pagada debe ser manejada individualmente sobre sus propios méritos, pero el costo de tal procedimiento es a menudo prohibitivo aún para negocios muy pequeños. Un sistema de cobranzas debe, elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas en cuestión, y luego proporcionar un manejo especial para circunstancias especiales.

El que una empresa tenga procedimientos de cobranza minuciosos no significa que tenga éxito, ya que el recuperar cuantas vencidas involucra a todo un grupo de personas y con más énfasis al gerente o administrador que esta encargado de esta área, yo pienso que para tener un porcentaje mínimo en cartera vencida se debe revisar periódicamente los registros de los clientes, y no dejar pasar más tiempo de la fecha límite que se ha establecido. Además es muy importante el designar al personal idóneo para realizar el trabajo de cobranza.

### **2.1.19 Políticas de Crédito y Cobranza**

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas<sup>33</sup> de crédito de la empresa, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

Entre las variables de las políticas que, analizamos se considera la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del período de crédito, el descuento por pronto pago y el programa de cobros de las empresas. En conjunto, estos elementos determinan básicamente el período de cobranza promedio y la proporción de las ventas a crédito que resultan en pérdidas derivadas de cuentas incobrables.

Asimismo, se analiza cada elemento y se mantienen constantes algunos de los demás, así como todas las variables externas que influyen en el período de cobranza promedio, la razón entre deudores morosos y ventas a crédito. Además, se da por sentado que la evaluación del riesgo está lo suficientemente estandarizada como para que los grados de riesgo de las distintas cuentas se pueden comparar de una manera objetiva.

---

<sup>33</sup> C VAN HOME, James. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, undécima edición, México 2002

### **2.1.19.1 La Formulación –bien hecha- de las Políticas de Crédito y Cobranza ayuda a derribar las barreras entre Marketing y Finanzas**

Las políticas de crédito y cobranza se relacionan con las de marketing (ventas y servicio al cliente). Por ejemplo, si las órdenes de crédito se procesan con eficiencia, se mejoran las ventas y los clientes se sienten satisfechos. De hecho, es conveniente considerar las políticas de crédito y cobranza de una empresa, como parte del producto o servicio que estas venden.

Por lo tanto, los directores de marketing y de finanzas, deben cooperar activamente en el desarrollo de las políticas de crédito y cobranza. Por lo general, los directores de finanzas son los responsables de aplicar dichas políticas. No obstante, cada vez son más comunes los equipos permanentes formados por individuos con diferentes funciones y que incluyen personal de los departamentos de finanzas y de marketing, sobre todo cuando se refiere a la implementación de las políticas de cobranza.

### **2.1.19.2 Esquema de Outsourcing para el Crédito y la Cobranza**

El crédito y la cobranza se pueden realizar a través de un esquema de outsourcing (es decir, subcontratar a una empresa externa para que se encargue de dichas actividades). Algunas compañías, ofrecen servicios completos o parciales a las empresas. Para decidir si se otorga el crédito, o no se recurre a los sistemas de calificación de crédito, y a otra información.

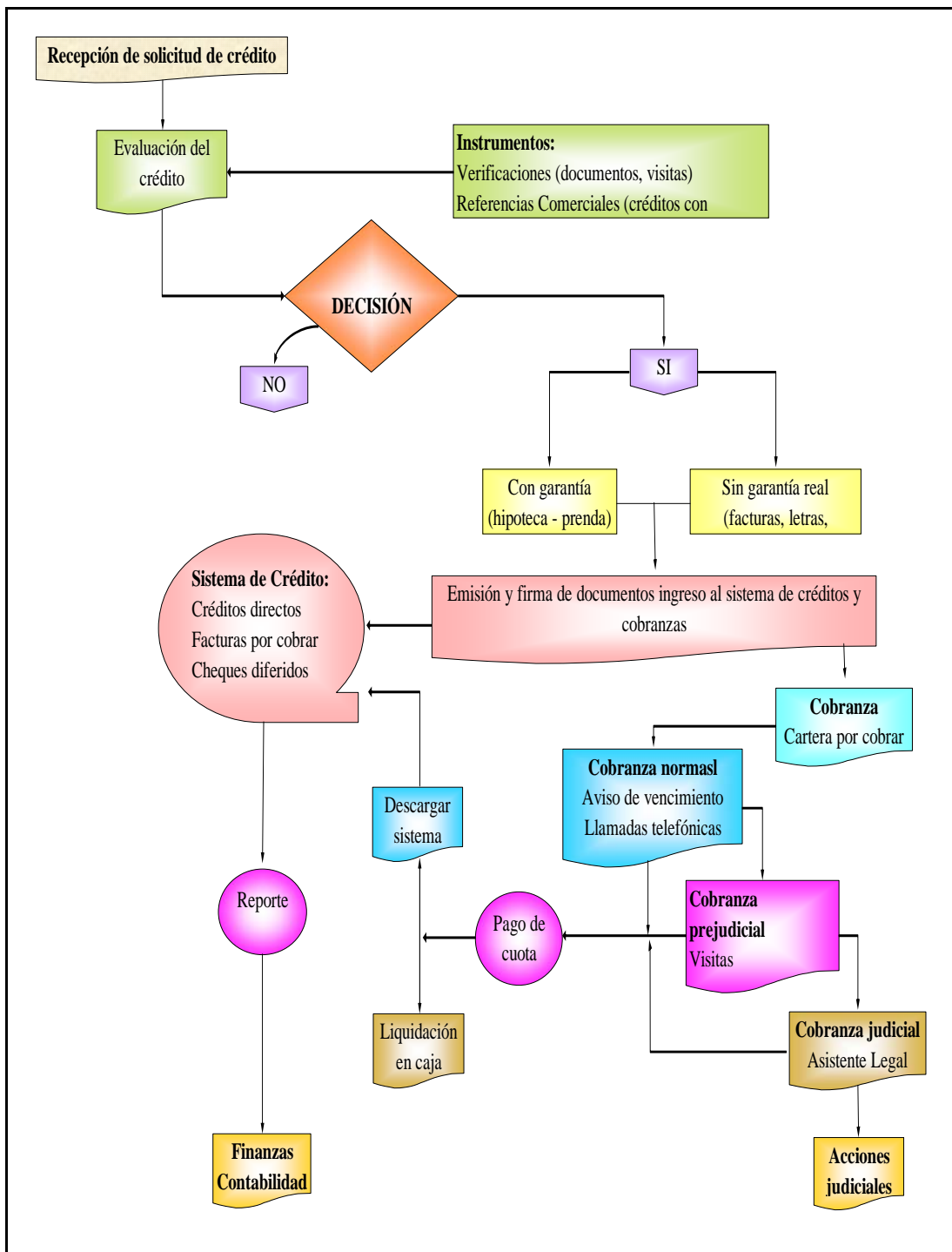
Como ocurre con cualquier función empresarial que se realiza a través del esquema de outsourcing, a menudo la cuestión se reduce a un problema fundamental de competencia.

Cuando no se tiene la capacidad interna, o esta no es eficiente, la decisión puede consistir en contratar el servicio extremadamente. En el caso de las compañías medianas y pequeñas, es posible que el crédito y la cobranza sean actividades demasiado costosas para llevarlas a cabo por cuenta propia.

Es importante que una empresa cree un manual de políticas de crédito y cobranza, en el cual se utilice toda la información que hasta este momento hemos investigado, es verdad que el implementar políticas tiene un costo elevado, pero al no hacerlo la empresa perderá mucho y con el transcurso del tiempo no será un gasto sino mas bien una muy buena inversión.

Esta información es muy indispensable para nuestro trabajo ya que nos ha ayudado aclarar muchas dudas y sobre todo ha conocer nuevas maneras de crear e implementa sistemas de crédito y cobranza.

2.1.19.3 Proceso de Evaluación de Crédito y Cobranzas



Fuente: [www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito2.shtml#sistemas](http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito2.shtml#sistemas).

Adaptado por: Cristina López

**Gráfico 5** Proceso de evaluación de crédito y cobranzas

## **2.1.20 Sistema de Control y Distribución de Ventas<sup>34</sup>**

### **2.1.20.1 Canal de Distribución**

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes; a los consumidores y usuarios finales.

#### **2.1.20.1.1 Canales de distribución para productos industriales**

Los productos industriales tienen una distribución diferente de las de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- Productores – usuarios industriales.
- Productores – distribuidores industriales – consumidores industriales.
- Productores – agentes – distribuidores industriales – usuarios industriales.
- Productores – agentes – usuarios industriales.

#### **2.1.20.1.2 Canales de distribución para productos de consumo**

Los Canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales:

- Productores Consumidores.
- Productores – minoristas – consumidores.
- Productores – mayoristas – minoristas o detallistas.
- Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores.

Estos canales no son los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos.

---

<sup>34</sup><http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>, 18 de septiembre de 2007

### **2.1.20.2 Integración de los canales de distribución**

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La combinación puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

Los cuales son:

- Integración vertical de los canales.
- Integración horizontal de los canales.

### **2.1.20.3 Criterios para la selección del canal de distribución**

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones, las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales:

#### **2.1.20.3.1 La cobertura del mercado**

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se menciono los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho.

### **2.1.20.3.2 Control**

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

### **2.1.20.3.3 Costos**

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

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

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las

dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos.

#### **2.1.20.4 Importancia de los Canales de Distribución**

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

##### **2.1.20.4.1 El benéfico de lugar**

Se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor, para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista:

1. Considera los productos, cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos.
2. Considera los productos, exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, de mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

##### **2.1.20.4.2 El beneficio de tiempo**

Es consecuencia del anterior, ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor, en un momento, después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

### **2.1.20.5 Intermediarios**

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante, al consumidor; obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque constituyen a aumentar la eficacia de la distribución.

#### **2.1.20.5.1 Funciones**

**Comercialización.**- Adaptan el producto a las necesidades del mercado

**Fijación de precios.**- A los productos les asignan precios lo suficientemente altos, para hacer posible la producción, y lo suficientemente, bajos para favorecer la venta.

**Promoción.**- Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.

**Logística.**- Transportan y almacenan las mercaderías.

#### **2.1.20.5.2 Importancia de los Intermediarios**

Los productores tienen en todo la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- Muy pocos productores cuentan con la capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.
- De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos productores de bienes complementarios, se constituyeran en intermediarios de otros productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una eficiente distribución. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.

- Los productores, que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución, prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad incrementa en mayor grado.

Por lo tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; ya que, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto su experiencia, su especialización, sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el producto lo hiciera por su cuenta propia. Además, que gracias a ellos los productos pueden llegar con mayor facilidad a lugares de difícil acceso.

#### **2.1.20.6 Distribución Física**

La distribución física puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios. En esta etapa, se pueden realizar los ahorros más importantes, debido a que el intercambio se facilita, por medio de las actividades; que ayuden a almacenar, transportar, manipular, y procesar pedidos de los productos.

La distribución física implica; la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados, desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia.

El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

## **2.1.20.7 Fuerza de Ventas**

### **2.1.20.7.1 Trabajo de los Vendedores**

Se podría definir al vendedor como:

"...La persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido..."

Según nuestro criterio los vendedores son los que hacen posible la comercialización de un bien o servicio, sin ellos no se podría concretar una venta, es importante que ellos sepan comunicar, que puedan adaptar su mensaje a cada comprador y a si dar a conocer lo que están ofertando.

El trabajo de ventas es subestimado por mucha gente, pero es una labor sumamente importante, ya que simplemente es el medio por el cual la empresa va a canalizar una gran parte de los ingresos, convirtiéndose así, en un valioso motor de producción.

El trabajo de ventas viene a ser, por sus características, muy distinto a los demás trabajos realizados por los empleados de la empresa, ya que son los vendedores quienes van a representar en el mundo exterior. Así se puede señalar entre el puesto de ventas y los demás las siguientes diferencias básicas.

#### **Trabajo de vendedores**

- Operan con poca supervisión directa de sus actividades.
- Requieren un alto grado de motivación.
- Necesitan tacto, diplomacia y estímulo social.

- Tienen autorización de gastar en viáticos pero deben de justificarlo.
- Viajan constantemente.
- Están sometidos a presiones muy fuertes como son; las tensiones mentales, y las decepciones, acumuladas a las fatigas físicas.

### **Trabajo de empleados**

- Operan bajo un control de supervisión estrecho y constante.
- No requieren un tacto especial.
- Toman en cuenta la capacidad de la gente de acuerdo a las políticas de cada empresa.
- Están limitados en cuanto a gastos.
- Son estáticos.
- Las presiones se dan en menor grado al igual que la fatiga física y mental.

No obstante las oportunidades que ofrece el trabajo de ventas es un trabajo muy difícil y exigente; realmente son personas con, características, habilidades muy especiales, y sobre todo preparación y experiencia. Cualquiera puede ser vendedor, pero no un buen vendedor.

Los cambios sucedidos en el contexto general de las actividades mercado lógicas, han dado actualmente un fuerte valor a la actividad de ventas. En efecto ahora no solo se requiere colocar simplemente en el mercado los artículos que produce determinada empresa, sino que se necesitan verdaderos analistas a fin de interpretar los deseos de los clientes y transmitirlos a la empresa, para que esta efectúe las acciones necesarias para satisfacerlos. Se requiere además una buena combinación de

sus habilidades, experiencia, y técnica de ventas; a fin de ganar a la competencia y convencer a los consumidores con quienes trate.

#### **2.1.20.8 Fuerza de Ventas y Canal de Distribución**

El objetivo que persigue la distribución es, poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta y a un coste razonable.

##### **2.1.20.8.1 La distribución**

Este conjunto de actividades, como se desprende de su objetivo, es necesaria porque crea utilidad de tiempo, lugar y de posesión:

- Crea utilidad de tiempo, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa.
- Crea utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor (es decir, aproxima el producto al consumidor).
- Crea utilidad de posesión, porque permite la entrega física del producto.

#### **2.1.20.9 Pasos y Procesos de Ventas**

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador, acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender productos; este proceso consta de los siguientes pasos:

#### **2.1.20.9.1 Actividades de preventa**

Se tiene en cuenta, la certeza de que la persona de ventas este preparada, es decir, que esta relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de venta. Además esta persona debe de conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado al cual desea vender; debe de estar informada sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio.

#### **2.1.20.9.2 Localización de clientes potenciales**

El vendedor, diseñara un perfil de cliente; para esto se ayudará a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.

#### **2.1.20.9.3 Preacercamiento a los candidatos individuales**

El vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales espera vender. Asimismo puede conocer que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos. El vendedor debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial; además de obtener toda la información posible para que sea capaz de planear presentaciones parar sus clientes.

#### **2.1.20.9.4 Presentación de ventas**

Esta etapa conforma tres pasos:

**Atraer la atención:** el contacto personal, es una forma sencilla de atraer la atención del futuro cliente: darle la bienvenida, presentarse así mismo y mencionar a lo que

esta viniendo. Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será principalmente la presentación con una referencia a este conocido común. Si el vendedor tiene un producto nuevo, la manera de atraer la atención es simplemente mostrarle el producto al cliente potencial.

**Mantener el interés y despertar el deseo:** para mantener el interés y estimular un deseo en el cliente por el producto, se puede efectuar una plática de ventas. La demostración del producto es invaluable, ya que este al ser mostrado se va a vender por sí solo. Se aconseja que los vendedores usen esa plática de ventas prefabricada ya que la mayoría de las veces es eficaz.

**Contestar las objeciones y cerrar la venta:** como parte importante de una presentación el vendedor debe tratar, en forma periódica, de hacer un cierre de venta de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente potencial.

#### **2.1.20.10 Actividades de la Posventa**

El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionará datos para otros clientes potenciales. Los servicios posventa, pueden fomentar la buena imagen ante el cliente, después de su decisión, ya que de acuerdo a la llamada disonancia cognoscitiva, después, que una persona ha tomado una decisión le invadirá una ansiedad debido a que él sabe que la alternativa escogida tiene algunas características desagradables, así como también ventajas.

Como otros de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:

- Un resumen de los beneficios del producto.
- Una exposición de las ventajas del producto, frente a las alternativas posibles desechadas.
- El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.

### **2.1.20.11 Colonización de la Fuerza de Ventas**

#### **2.1.20.11.1 Por territorio o zonas**

Es preciso subrayar, que el objeto de la delimitación de territorios, no es modo alguno para conseguir la uniformidad de las ventas de todos ellos. Los territorios se delimitan de tal modo que generen una misma cantidad de trabajo y será cometido de la dirección, juzgar los resultados que cabe esperar de las tareas encomendadas.

Por esta razón el pago a los vendedores es estricto arreglo a sus resultados, esto es mediante comisiones sobre las ventas efectuadas a sus clientes, suele constituir una serie de problemas. Algunos territorios son más cuantiosos que otros en comisiones. En el momento de efectuar una reasignación de territorios los vendedores se mostrarán reacios a desprenderse de sus clientes de mayor entidad.

#### **2.1.20.11.2 Por productos**

Los vendedores deben de conocer sus productos, sobre todo si los productos son muchos, no están relacionados y son complejos. Esta necesidad, sumada a la tendencia hacia la administración de productos, ha llevado a muchas empresas a adoptar una estructura por productos para su cuerpo de vendedores, en cuyo caso el cuerpo de vendedores vende líneas de productos.

Esto significa que recorren las mismas rutas y esperan para que los reciban los agentes de compras. Estos costos extraordinarios se deben comparar con los beneficios que ofrecen el mayor conocimiento del producto y la mayor atención a los productos individuales.

#### **2.1.20.11.3 Por tipos de clientes**

Se puede armar cuerpos de vendedores para diferentes industrias o clientes, para atender clientes corrientes, en contraposición de encontrar otros nuevos, y para cuentas importantes, en contraposición a las cuentas normales. El hecho de organizar su fuerza de ventas por cliente, puede servirle a la empresa para enfocarse con más precisión hacia los clientes.

#### **2.1.20.11.4 Por Combinación**

Cuando una empresa vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes, en una zona geográfica extensa, con frecuencia combina varios tipos de estructuras para su fuerza de ventas. Los vendedores se pueden especializar por territorio y producto y mercado, por producto y mercado o por territorio, producto y mercado. El vendedor dependerá de uno o varios gerentes generales.

Se considera, a la fuerza de venta en la actualidad como, la encargada de satisfacer las necesidades de los clientes, busca mantener una relación de amistad, para que se cree fidelidad hacia los productos que oferta. Es importante que las personas que conforman la fuerza de venta, estén a gusto con su trabajo, es decir que estén motivados, para proyectarse hacia sus clientes.

## **2.1.21 Sistema Contable y Financiero**

### **2.1.21.1 Estructura de un Sistema Contable<sup>35</sup>**

Un sistema de información contable, sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilice, se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

#### **2.1.21.1.1 Registro de la actividad financiera**

En un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción, se refiere a una acción terminada, más que a una posible acción a futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.

#### **2.1.21.1.2 Clasificación de la información**

Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información se debe clasificar

---

<sup>35</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contaysiscontable.htm>, 08 de octubre de 2007

en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

#### **2.1.21.1.3 Resumen de la información**

Para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa como Mars sería demasiado larga para que cualquier persona se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Los gerentes de almacén necesitarán la información de ventas resumida por departamento, mientras que la alta gerencia de Mars necesitará la información de ventas resumida por almacén.

Estos tres pasos que se han descrito: registro, clasificación y resumen; constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable.

Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

### 2.1.21.2 Características de un Sistema de Información Contable Efectivo.

- **Control:** un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.
- **Compatibilidad:** un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad, cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

### 2.1.21.3 Objetivos de la Información Contable

La información contable debe servir fundamentalmente para: Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período:

- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social, que la actividad económica representa para la comunidad.

#### **2.1.21.4 Cualidades de la Información Contable**

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible, útil y en ciertos casos se requiere que además la información sea comparable.

- La información es comprensible, cuando es clara y fácil de comprender.
- La información es útil, cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente, cuando posee el valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable, cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

#### **2.1.22 Sistema Financiero**

En la actualidad, los procesos de internacionalización de la economía mundial, están provocando en los últimos años un fuerte y continuo desarrollo de los sistemas y mercados financieros, así como de los activos financieros que operan en ellos.

Se entiende por Sistema financiero<sup>36</sup>; el conjunto de instituciones, mercados y técnicas, específicas de distribución capaces de crear los instrumentos monetarios que, son necesarios para la expansión de una economía, de aglutinar las disposiciones financieras que no están siendo utilizadas y esencialmente de canalizar el ahorro hacia la inversión; también lo podemos definir como el canalizador del excedente de ahorro de las unidades de gasto con superávit, hacia las unidades de gasto con déficit, a través de los intermediarios financieros y los mediadores financieros.

---

<sup>36</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/sisfinan.htm>, 08 de octubre del 2007



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/sisfinan.htm>, 08 de octubre del 2007

**Gráfico 6 Sistema Financiero**

### 2.1.22.1 Objetivos del Sistema Financiero

- Unidades de gasto con superávit (ahorradores), son aquellas que prefieren gastar en consumo o bienes de inversión actuales, menos de sus actuales ingresos a la actual tasa de interés del mercado.
- Unidades de gasto con déficit (prestatarios públicos o privados), son aquellas que prefieren gastar en consumo o bienes de inversión actuales, más de sus actuales ingresos, a la actual tasa de interés del mercado.

La ventaja de dirigirse a un mercado organizado por ambas partes es la maximización del tiempo, donde además encontraremos transparencia y operatividad, y como costo se tendrá que soportar por ambas partes la comisión que cobren los intermediarios por la gestión.

La labor de intermediación, llevada a cabo por las instituciones o intermediarios que componen el sistema financiero, se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros primarios, emitidos por las unidades inversoras (cuyo fin es obtener fondos para aumentar sus activos reales), en activos financieros indirectos, más acorde con las preferencias de los ahorradores.

El Sistema Financiero cumple por tanto, la misión fundamental de una economía de mercado (de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlos hacia los prestatarios públicos o privados). Esta misión resulta fundamental por dos razones:

- La falta de coincidencia de los ahorradores e inversores, es decir, las unidades que tienen déficit son distinta de las que tienen superávit.

- Los deseos de los ahorradores no coinciden con los de los inversores, el grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por tal razón, es que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.

El sistema financiero, está compuesto por los especialistas que actúan en los mercados financieros ejerciendo las funciones y realizando las operaciones financieras que, conducen a que la mayor cantidad de ahorro esté a disposición de la inversión en las mejores condiciones posibles para ambas partes, para lo cuál emiten entre el público inversor una serie de activos financieros que podríamos llamar de primer orden y adquieren con ella otra de orden superior, hasta llegar a los activos emitidos por los usuarios finales de fondos.

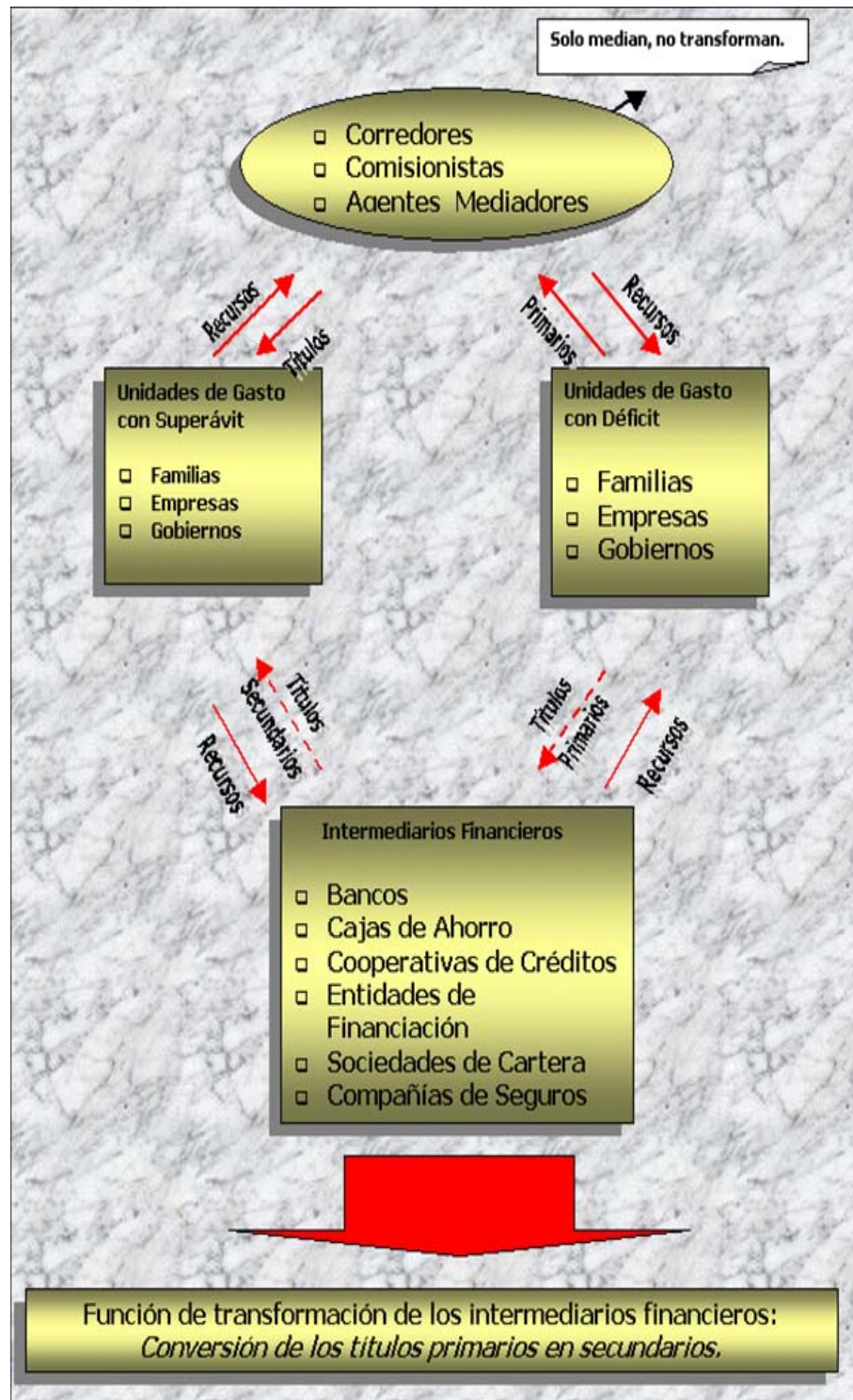
A continuación explicaremos las funciones fundamentales de los intermediarios financieros:

- Las unidades de gasto con déficit emiten los denominados activos financieros primarios (acciones, obligaciones), mediante los cuales se ponen de forma directa o intermedia (a través de los corredores, agentes mediadores o intermediarios financieros), en contacto con los ahorradores de unidades de gasto con superávit.
- Los intermediarios financieros, sólo realizan una función de mediación y no crean ningún tipo de activo, sino que ponen en contacto oferentes y demandantes de fondos. Cuando un intermediario financiero emite un activo financiero se le denomina activo financiero indirecto o secundario y la aceptación por los

ahorradores es lo que le permite la labor de intermediación en sentido estricto (es la llamada función de transformación de los intermediarios financieros).

- Los intermediarios financieros tienen la tarea de recoger, administrar y dirigir el ahorro con, eficiencia para el sistema económico, es decir, estas instituciones que forman el sistema financiero, tiene la doble misión de obtener los recursos financieros necesarios y de procurar la asignación adecuada de los mismos en función de una rentabilidad calculada.

El propósito de un sistema financiero, es poner en contacto (intermediar), a las personas que necesitan dinero (demandantes), y a las personas que lo tienen (oferentes), esto es financiamiento, además cumple con la función de ayudar a la circulación eficiente del dinero, esto es el sistema de pago.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/sisfinan.htm>, 08 de octubre del 2007  
**Grafico 7 Función de los intermediarios financieros**

### 3. CAPITULO III

#### 3.1 RESULTADOS

##### 3.1.1 Introducción

La necesidad de conocer, cuales son los motivos que dificulta la recuperación de cartera en distribuidora “La Fortuna”, así como el diagnóstico de la situación actual, y cumplir con los objetivos del presente trabajo; se ha utilizado fuentes de investigación primarias a través de la aplicación de encuestas a los clientes internos (vendedores).

Debido a que la población en estudio es muy pequeña, se ha considerado que para una mejor obtención de los resultados es, realizar un censo, es decir a la totalidad de los vendedores.

Este censo va dirigido a los 103 vendedores, se procedió aplicar las encuestas de forma personal, trabajo que se realizó en los días de Noviembre del 2007.

Vendedores de la Distribuidora La Fortuna ciudad de Ambato	103
Censo	103

El cuestionario compuesto por 12 preguntas fue diseñado para recoger datos de las siguientes variables:

- Formas de pago
- Tiempo de plazos
- Motivo de los retrasos
- Importancia de productos

### 3.1.2 Procesamiento de datos (Tabulación de la encuesta)

**Pregunta 1: ¿Cuál es la forma de pago que usted utiliza con la distribuidora?**

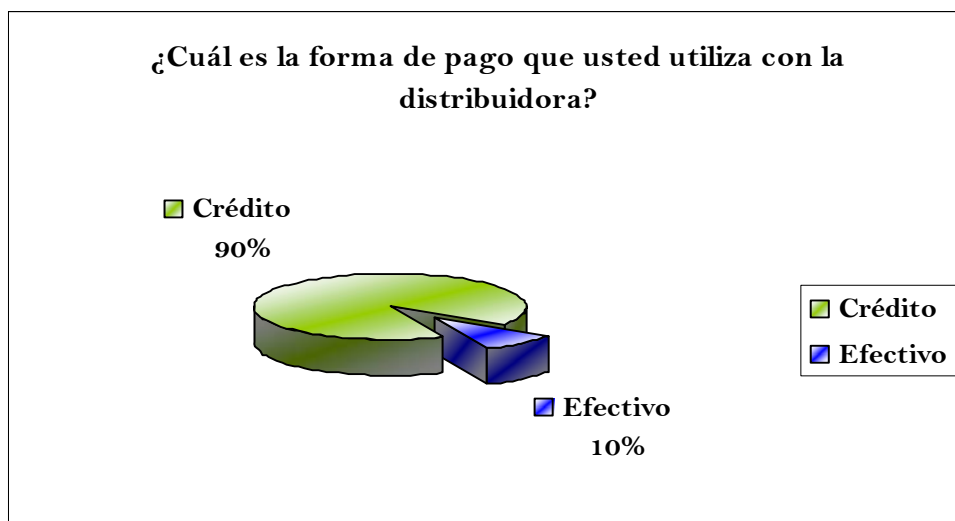
**Tabal 1: Formas de pago actuales**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Crédito	93	90,29%
Efectivo	10	9,71%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Grafico 8**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

Con respecto a la forma de pago que se otorga en La Distribuidora, de las 103 personas encuestadas, el 90% realiza sus compras a crédito, el 10% lo hace en efectivo, la razón es, que estas personas anteriormente tenían cuentas por pagar que no han sido canceladas, por lo que actualmente no se les concede crédito.

**Pregunta 2: En caso de que su respuesta sea Crédito ¿Cuántos días de plazo actualmente se le otorga para el pago de la mercadería?**

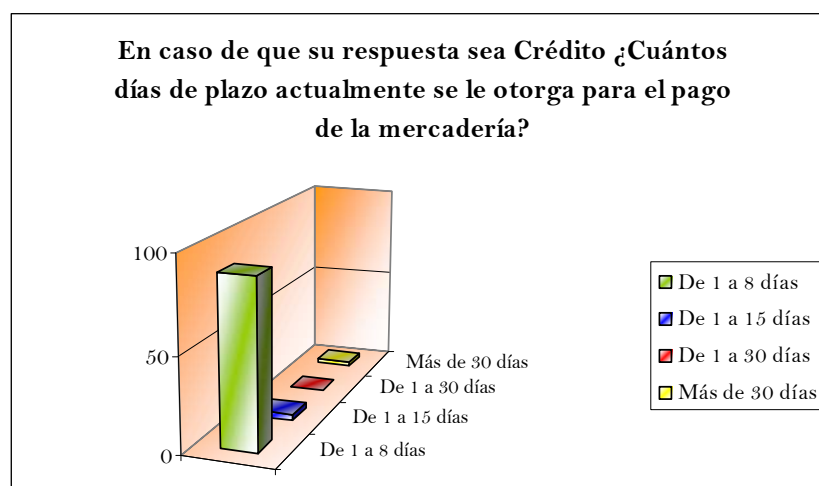
**Tabla 2: Plazos que actualmente se otorgan**

VARIABLES	CANTIDAD	%
De 1 a 8 días	88	94,62%
De 1 a 15 días	3	3,23%
De 1 a 30 días	0	0,00%
Más de 30 días	2	2,15%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Grafico 9**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

De las 93 personas que la distribuidora otorga crédito, al 95% tiene actualmente el plazo de 1 a 8 días, este plazo no es cumplido, mientras que el 2% tiene plazo más de 30 días, estas personas son las que realizan sus ventas a instituciones públicas y privadas. Ningún vendedor cumple con el tiempo estipulado, lo que conlleva a la distribuidora a tener serios problemas de liquidez.

**Pregunta 3: ¿Cuál es el plazo que usted estaría dispuesto a cumplir?**

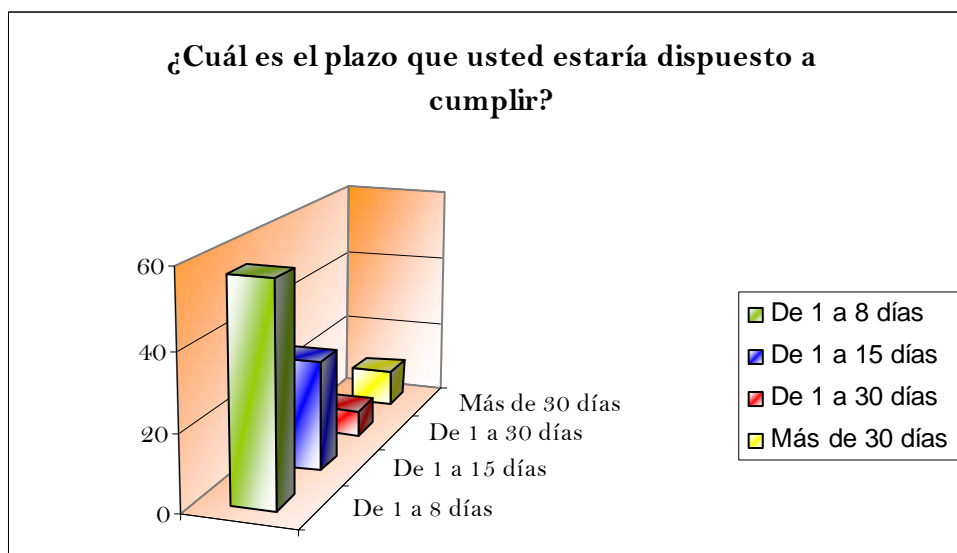
**Tabla 3: Plazos a cumplir**

VARIABLES	CANTIDAD	%
De 1 a 8 días	57	55,34%
De 1 a 15 días	29	28,16%
De 1 a 30 días	7	6,80%
Más de 30 días	10	9,71%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Grafico 10**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

El 55% está dispuesto a cumplir los pagos en el lapso de 1 a 8 días, lo que es beneficioso porque representa más de la mitad de las personas encuestadas, además que este es el plazo que beneficia a la distribuidora, ya que se cancelará de manera inmediata a los proveedores.

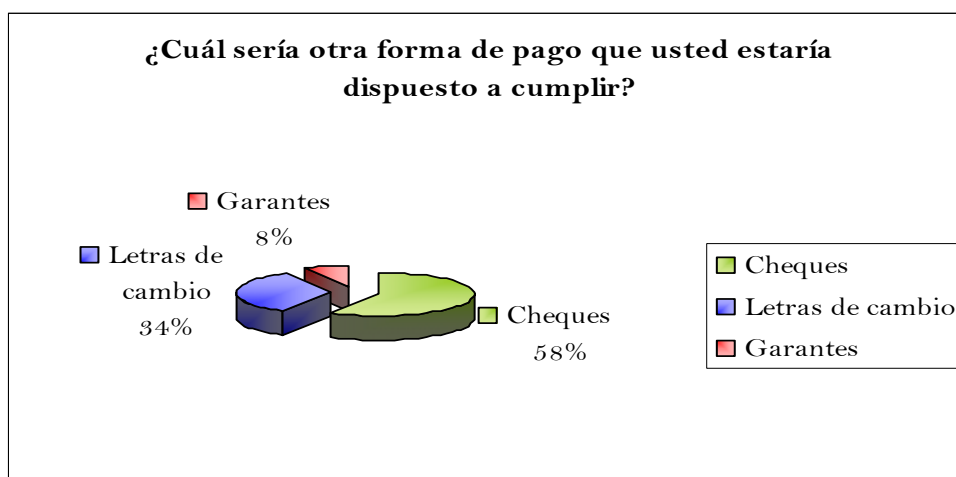
**Pregunta 4: ¿Cuál sería otra forma de pago que le gustaría que implementemos?**

**Tabla 1: Sugerencias de pago a implementarse**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Cheques	60	58,25%
Letras de cambio	35	33,98%
Garantes	8	7,77%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Grafico 11**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

En lo que respecta a la forma de pago obtuvimos que el 58% le gustaría que implementemos la aceptación de cheques posfechados ya sean personales o de terceros, mientras que al 34% le convendría la utilización de letras de cambio, el 8% desearía tener garantes, lo que nos manifestaban es, que con otras formas de pago, ellos podrían acceder a nuestros productos con mayor facilidad.

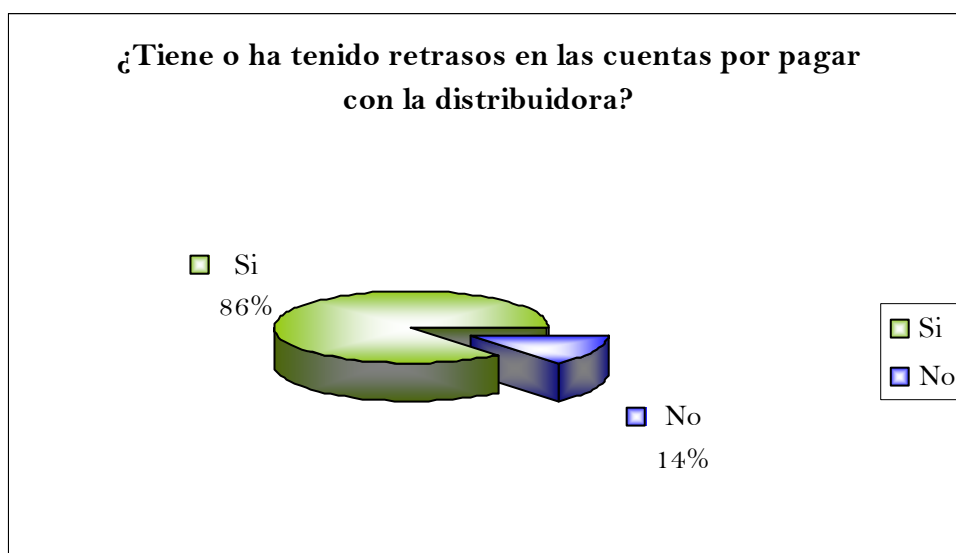
**Pregunta 5: ¿Tiene o ha tenido retrasos en las cuentas por pagar con la distribuidora?**

**Tabla 5: Retrasos en las cuentas por pagar**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Si	89	86,41%
No	14	13,59%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Grafico 12**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

El 85% de las personas encuestadas tienen o han tenido retrasos en las cuentas por pagar, los motivos son varios pero el principal es el otorgamiento de créditos a sus clientes, mientras que el 14% no, el motivo por el cual estos vendedores no tienen retrasos en las cuentas por pagar es por la falta de otorgamiento de crédito o el monto de sus compras es mínimo.

**Pregunta 6: Si su respuesta anterior es si ¿De cuánto tiempo ha sido el retraso?**

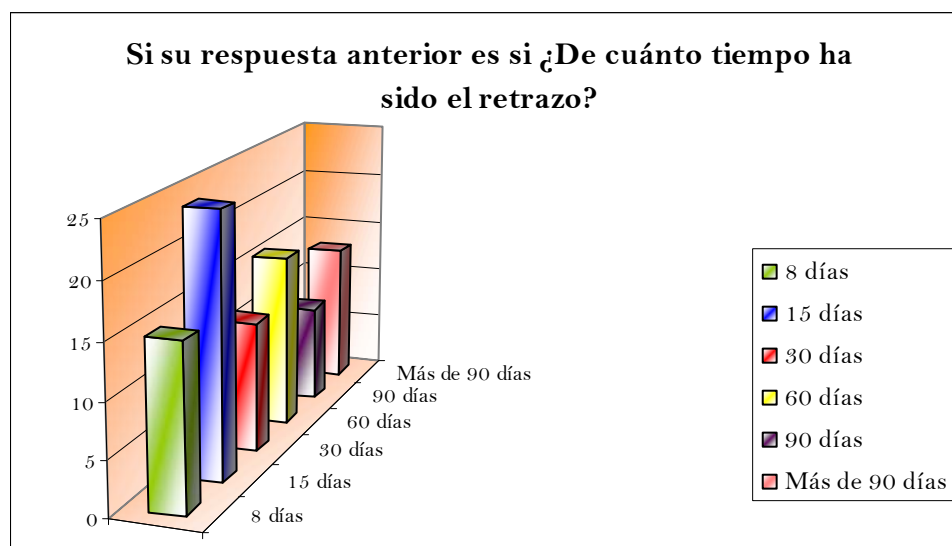
**Tabla 6: Tiempo de retrasos**

VARIABLES	CANTIDAD	%
8 días	15	16,85%
15 días	24	26,97%
30 días	12	13,48%
60 días	16	17,98%
90 días	9	10,11%
Más de 90 días	13	14,61%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Grafico 13**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

Los 89 vendedores, tienen o han tenido cuentas por pagar con la distribuidora; el 27% se han retrasado en un lapso de 15 días, con el 18% tiene retrasos de 60 días, el 17% en un período de 8 días, más de 90 días con el 15%, y 30 días con el 13%, y 90 días con el 10%. Esto es muy perjudicial para la liquidez de la distribuidora ya que nuestros proveedores nos dan un plazo de 8 días para cancelar las mercaderías.

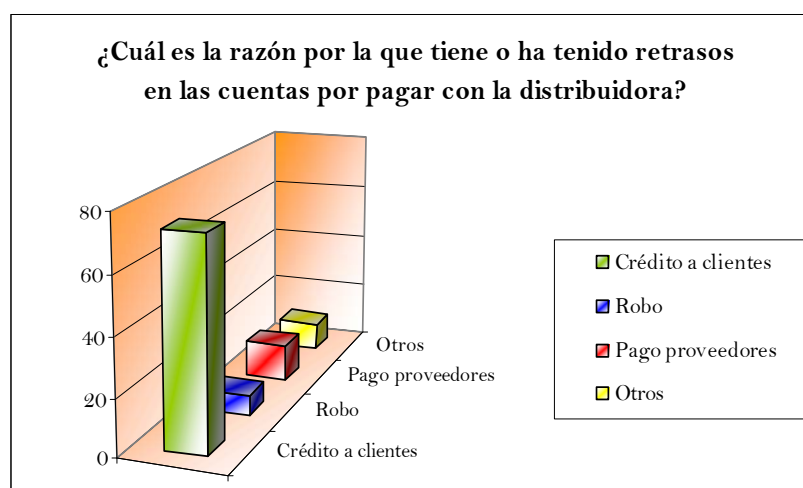
**Pregunta 7: ¿Cuál es la razón por la que tiene o ha tenido retrasos en las cuentas por pagar con la distribuidora?**

**Tabla 7: Razones de los retrasos en las cuentas por pagar**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Crédito a sus clientes	73	70,87%
Robo	7	6,80%
Pago a otros proveedores	13	12,62%
Otros	10	9,71%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Grafico 14**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

La razón principal por la que los vendedores tienen retrasos en las cuentas por pagar, con la distribuidora es; por otorgar crédito a sus clientes con el 71%; pago a otros proveedores el 13%, esto se debe a que nuestros productos no tiene mucha demanda en el mercado; la variable otros el 10%, las razones son varias pero las más importantes son: calamidades domésticas, educación y viajes, robo con el 10%, esto se da mas en época de feriados, ya que la ciudad se vuelve más insegura.

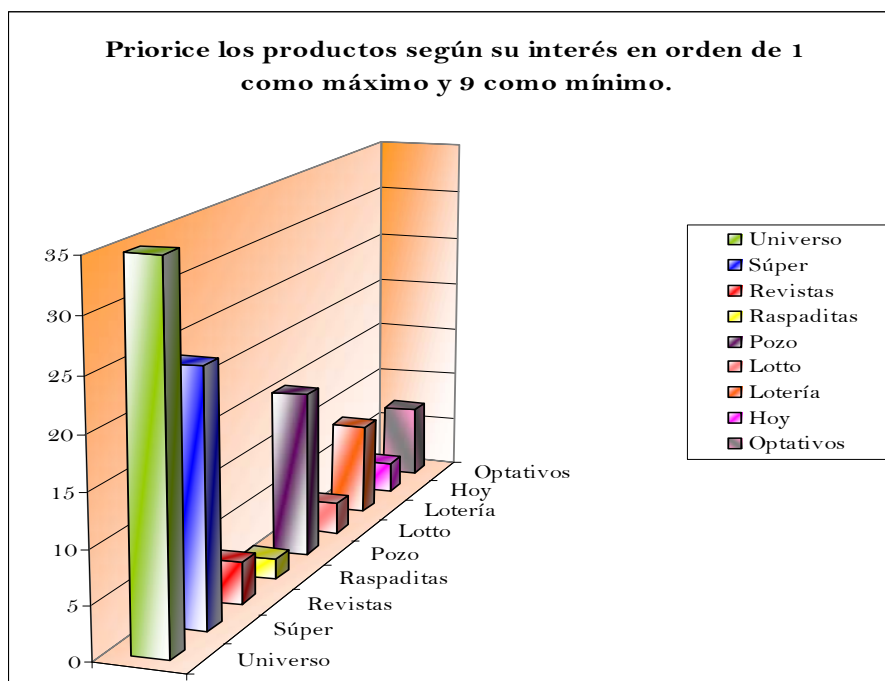
**Pregunta 8: Priorice los productos según su interés en orden de 1 como máximo y 9 como mínimo.**

**Tabla 8: Importancia de los productos**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Universo	35	33,98%
Súper	24	23,30%
Revistas	4	3,88%
Raspaditas	2	1,94%
Pozo	16	15,53%
Lotto	3	2,91%
Lotería	9	8,74%
Hoy	3	2,91%
Optativos	7	6,80%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Grafico 15**



Fuente: Encuestas  
Autor: Cristina López

Los productos según el interés de los vendedores para su venta, se podría decir que como producto estrella es diario Universo con una captación del 34%, diario súper 23%, Pozo millonario 16%, Lotería 9%, optativos del diario el Universo 7% el interés de los encuestados hacia este ítem, varia dependiendo del tema y la época de circulación, Revista (vistazo, hogar, estadio, mama, generación XXI, América), 4%, Diario Hoy y Lotto 3% y Raspaditas con el 2%, estos tres últimos productos nosotros les podemos considerar como nuestros productos perros.

Además que el interés de los encuestados cambia dependiendo de la demanda de sus clientes y para que esto suceda existen muchos factores como, problemas políticos, promociones, entre otros.

**Pregunta 9: ¿Cómo le parece el servicio y trato que le ofrecemos como distribuidora?**

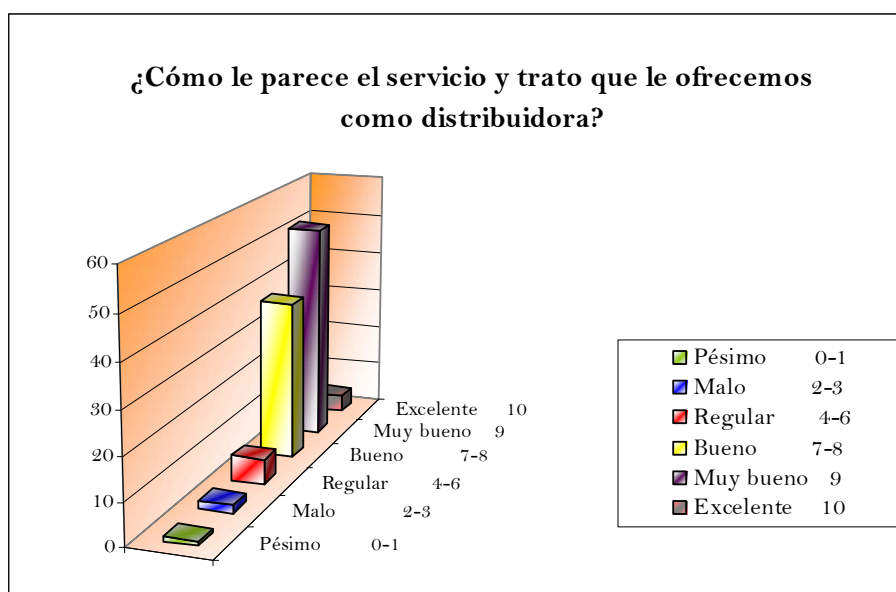
**Tabla 9: Servicio brindado**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Pésimo 0-1	1	0,97%
Malo 2-3	2	1,94%
Regular 4-6	6	5,83%
Bueno 7-8	38	36,89%
Muy bueno 9	52	50,49%
Excelente 10	4	3,88%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 16**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

Al 50% de los encuestados considera que el servicio y trato que se le brinda en la distribuidora es muy bueno, el 37% considera que es Bueno, mientras que el 4% considera que es excelente, sin embargo un porcentaje mínimo considera que es malo y pésimo con el 2% y 1% respectivamente, esto se debe a que, no hay mucha flexibilidad en el momento de realizar los cobros.

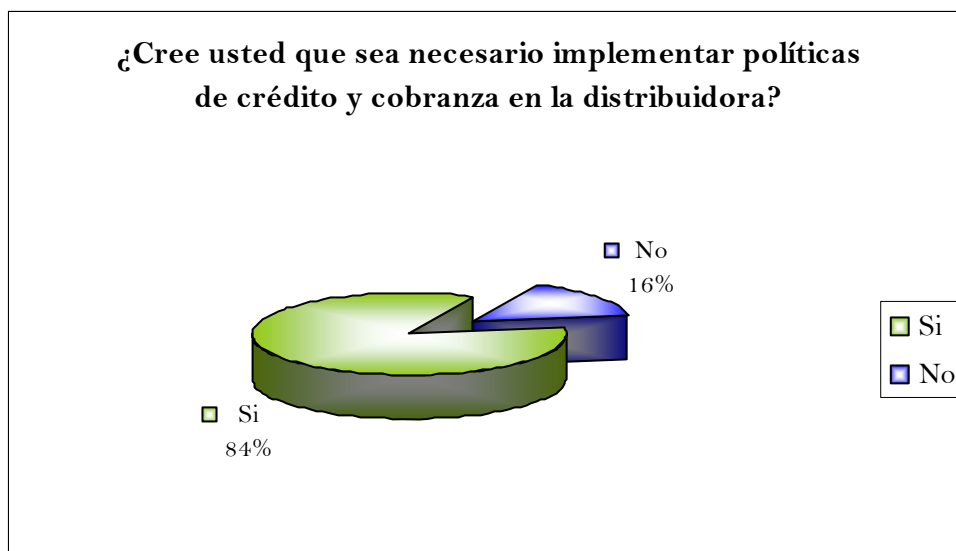
**Pregunta 10: ¿Cree usted que sea necesario implementar políticas de crédito y cobranza en la distribuidora?**

**Tabla 10: Implementación de políticas de cobranza**

VARIABLES	CANTIDAD	%
Si	87	84,47%
No	16	15,53%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 17**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

De nuestros 103 encuestados, nos indican que el 84% cree que si es necesario implementar políticas de crédito y cobranzas, mientras que el 16% no esta de acuerdo y esto se debe a que con la creación de políticas existiría mas control en las formas de pago.

**Pregunta 11: ¿Cuál sería una política de crédito y cobranza que usted quisiera que se implante en la distribuidora?**

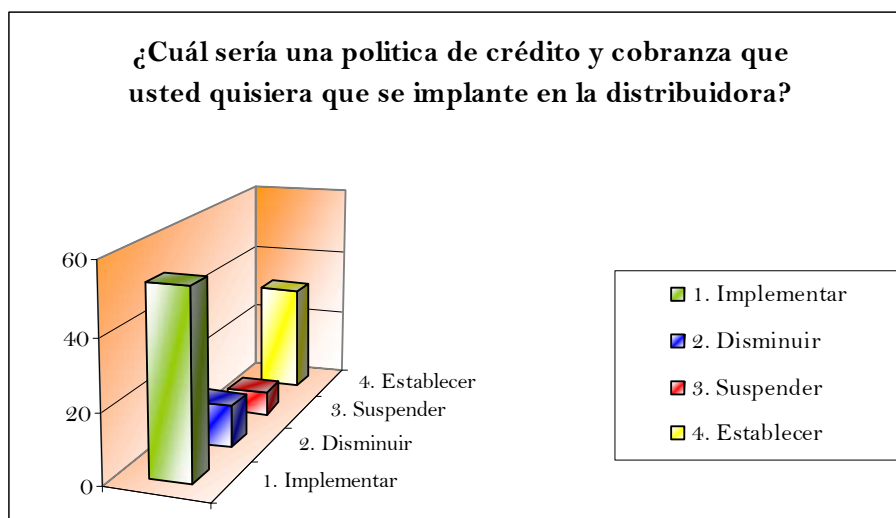
**Tabla 11: Política de crédito y cobranza**

VARIABLES	CANTIDAD	%
1. Implementar plazos de cobro dependiendo el monto de compra.	53	51,46%
2. Disminuir el porcentaje de ganancia si el cliente se retrasa de los días establecidos.	12	11,65%
3. Suspender la entrega de productos si el cliente tiene cuentas por pagar vencidas.	7	6,80%
4. Establecer el crédito verificando el historial crediticio.	31	30,10%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

**Grafico 18**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina López

La dos políticas que les gustaría que se incluya es, Implementar plazos de cobro dependiendo del monto de compras el 51%, Establecer crédito verificando el historial crediticio tiene el 30%, estas políticas nos ayudarán a otorgar crédito a la persona adecuada, al igual que establecer plazos de pagos.

**Pregunta 12: ¿Qué le gustaría que cambiemos como distribuidora?**

**Tabla 12: Cambios en la distribuidora**

VARIABLES	CANTIDAD	%
A. Devolución de los productos	85	82,52%
B. Flexibilidad en los cobros	18	17,48%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 19**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Cristina López

De las 103 personas encuestadas el 83% les gustaría que otorguemos devolución abierta con los diarios Universo y Súper, para así ellos poder promocionar los productos y arriesgarse en los pedidos de los mismos y el 17% le gustaría que seamos más flexibles en los momentos de cobro de las mercaderías, esperando más tiempo del que ya se ha establecido.

## **4. CAPITULO IV**

### **4.1 PROPUESTA**

#### **4.1.1 Tema:**

Creación de un Sistema de Crédito y Cobranza en la Distribuidora “La Fortuna”, con el fin de tener un mejor control en las cuentas por cobrar, además que mediante este se podrá decidir acertadamente quien puede ser sujeto de crédito.

#### **4.1.2 Objetivo**

Crear un Sistema de Crédito y Cobranza en la distribuidora “La Fortuna”, tiene como finalidad de recuperar cartera en forma inmediata, y minimizar el problema de morosidad, ya que esto afecta en la liquidez del negocio.

#### **4.1.3 Justificación**

La implementación del Sistema de Crédito y Cobranza, ayudará a mejorar la estabilidad financiera de la distribuidora, ya que se establecerán nuevas políticas para la aprobación de créditos, además que se evitará tener cuentas incobrables, evitando a si la pérdida de liquidez.

## **Distribuidora “La Fortuna”**

### **MISIÓN**

Lograr ser la mejor Distribuidora de periódicos, rifas y revistas del país, ofreciendo un servicio oportuno, para poner a disposición de nuestros clientes todos los productos de; Diario El Universo, Lotería Nacional, Diario Hoy, Editores Nacionales, de manera que los puedan encontrar, cuando lo necesiten, en el momento y lugar adecuado.

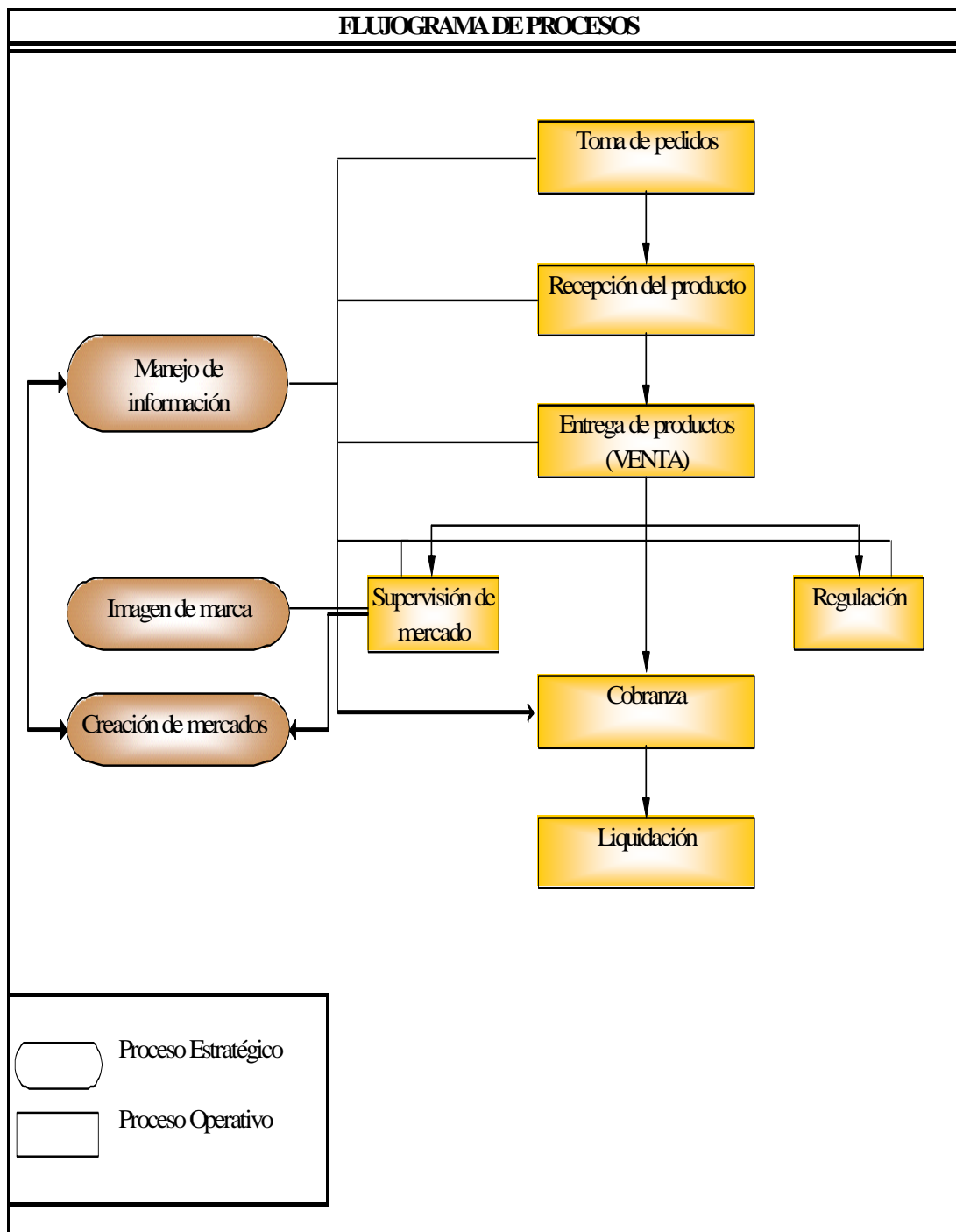
### **VISIÓN**

Buscar, a través de todos los esfuerzos, la satisfacción de nuestros clientes, protagonizar el desarrollo social y cultural de la zona centro del país, mantenimiento como rumbo la búsqueda de un mejor servicio, a si como la fidelidad de los consumidores hacia nuestros productos.

#### 4.1.4 Sistema de Crédito y Cobranza en la distribuidora “La Fortuna”

##### Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranza

##### Flujograma de crédito y cobranza



Fuente: Distribuidora “La Fortuna”

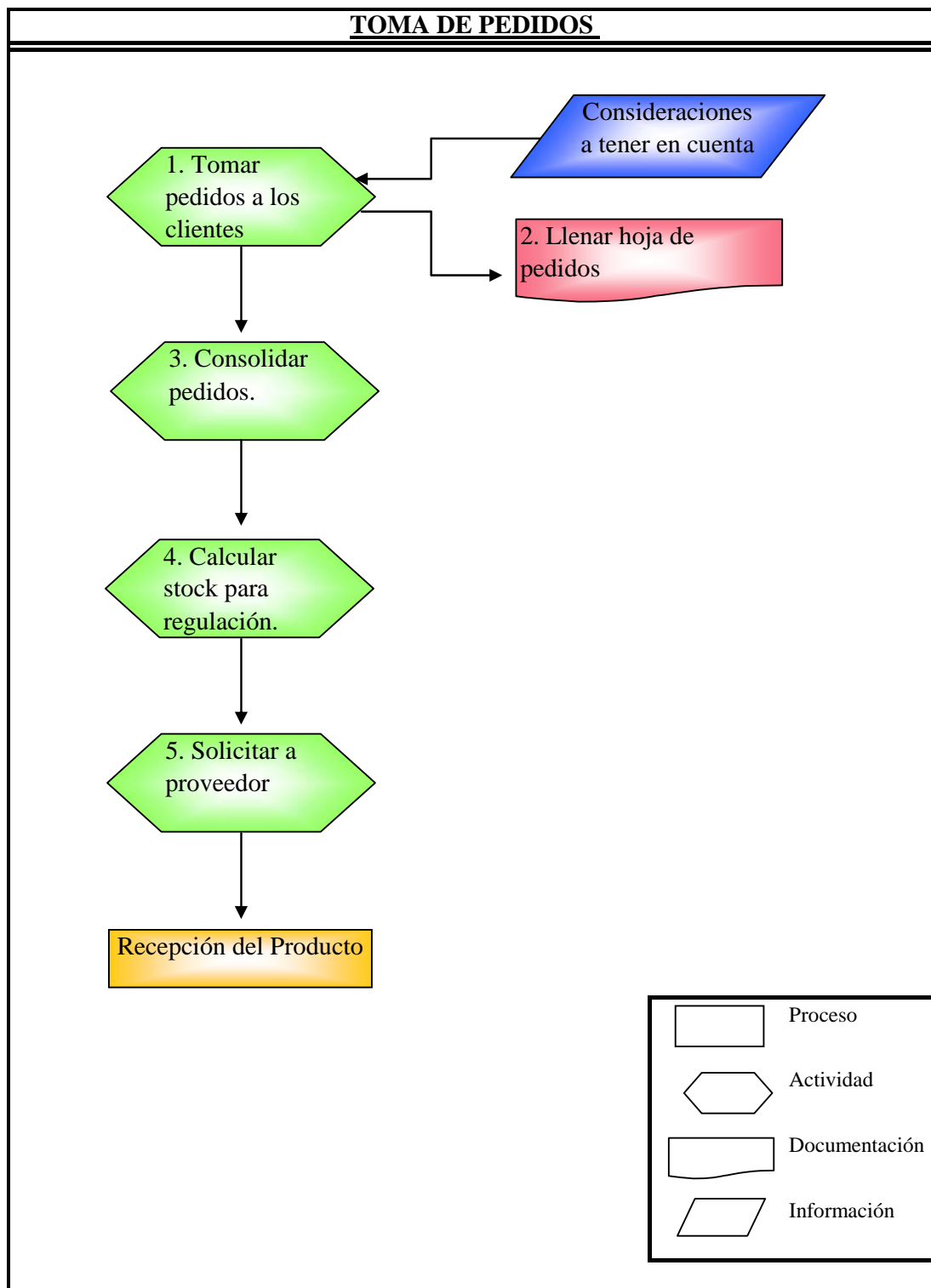
Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 20** Flujograma de procesos

## **Toma de pedidos**

1. Tomar pedidos a todos los clientes, esto es, vendedores, repartidores, puntos de venta, etc.
  - Con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presenten para incrementar las ventas, al tomar los pedidos debe considerarlo siguiente:
    - a. Histórico de ventas
    - b. Presupuestado
    - c. Noticias importantes (referentes a los diarios)
    - d. Festividades o eventos relevantes
    - e. Promociones
    - f. Stock adicional para regulación
2. Llenar hojas de pedidos (Anexo 8).
3. Consolidar los pedidos.
4. Calcular el stock para regulaciones (ver proceso de regulaciones).
5. Solicitar pedido a proveedores (C.A. El universo, Lotería Nacional, Edimpres, Editores Nacionales).

## Flujograma de Toma de Pedidos



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"

Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 21 Flujograma de Toma de Pedidos**

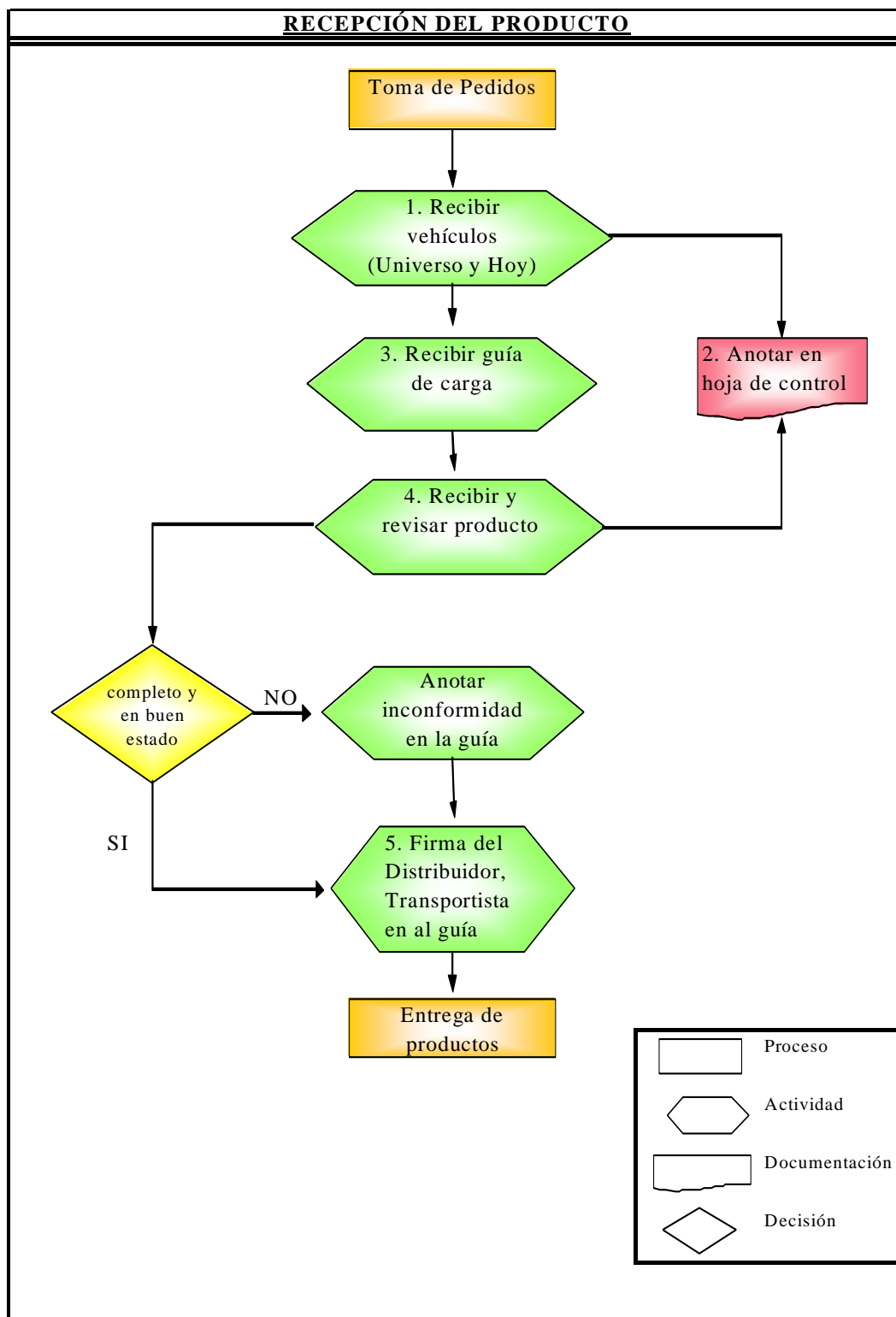
## Recepción del Producto

Una vez terminado el proceso de toma de pedidos, el proveedor enviara el producto al sitio convenido con la distribuidor, y se inicia el proceso de recepción del producto.

1. Recibir a los vehículos de C.A. El Universo y Diario Hoy, en la hora convenida; (madrugada).
2. Anotar en hoja de control la hora de ingreso del vehículo (Anexo 9).
3. Revisar la guía de carga donde se especifica el número de ejemplares a recibir.
4. Recibir y revisar el producto para verificar que se encuentre completo y en buen estado.
5. Firmar recibido conforme en la guía de carga
  - En caso de que exista una conformidad, se especificará esta en la guía y deberá firmar la persona que recibe y el transportista que entrega la carga, y anotar en la hoja de control.

**Nota:** La vía de despacho de; Lotería Nacional y Editores Nacionales; es la de contratación de la empresa “Serví Entrega”, la manera de control es la misma especificada anteriormente.

## Flujograma de Recepción del Producto



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"

Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 22** Flujograma de Recepción de productos

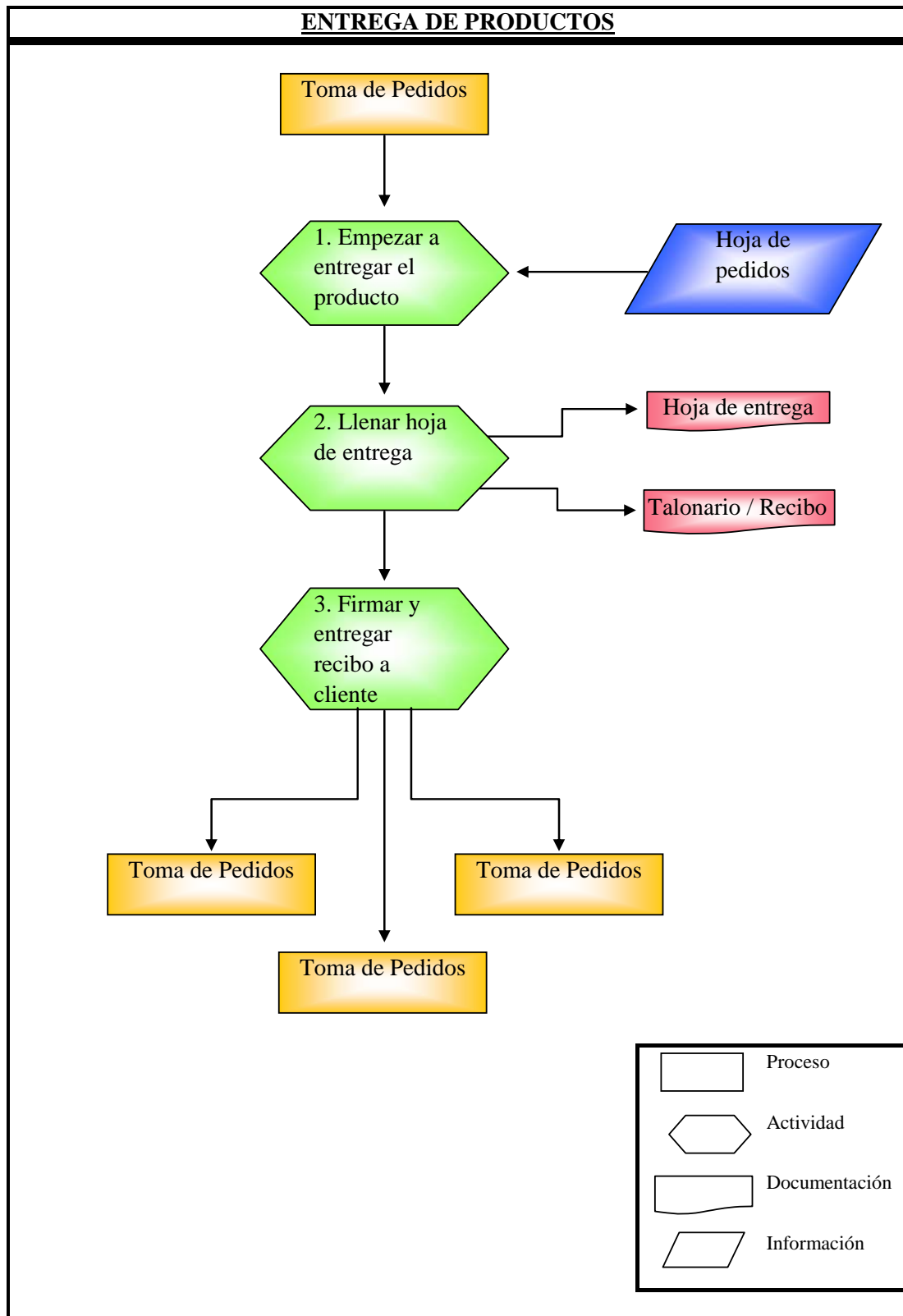
## **Entrega de Producto**

Una vez terminado el proceso de recepción de producto, se inicia el proceso de la entrega de producto a los clientes de la Distribuidora.

El distribuidor debe inmediatamente empezar la repartición del producto a los repartidores, voceadores, puntos de venta, etc.

1. Entrega los pedidos de acuerdo a Hoja de pedidos (Anexo 8), asegurando que:
  - a. El pedido este completo.
  - b. El producto esté en buenas condiciones.
  - c. La entrega se haga en los sitios y en los horarios convenidos con el cliente.
2. Llenar hoja de entrega (Anexo 10).
3. Firmar talonario o recibo y entregar al cliente (Imagen 10)

## Flujograma de Entrega de Productos



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"

Elaborado por: Cristina López

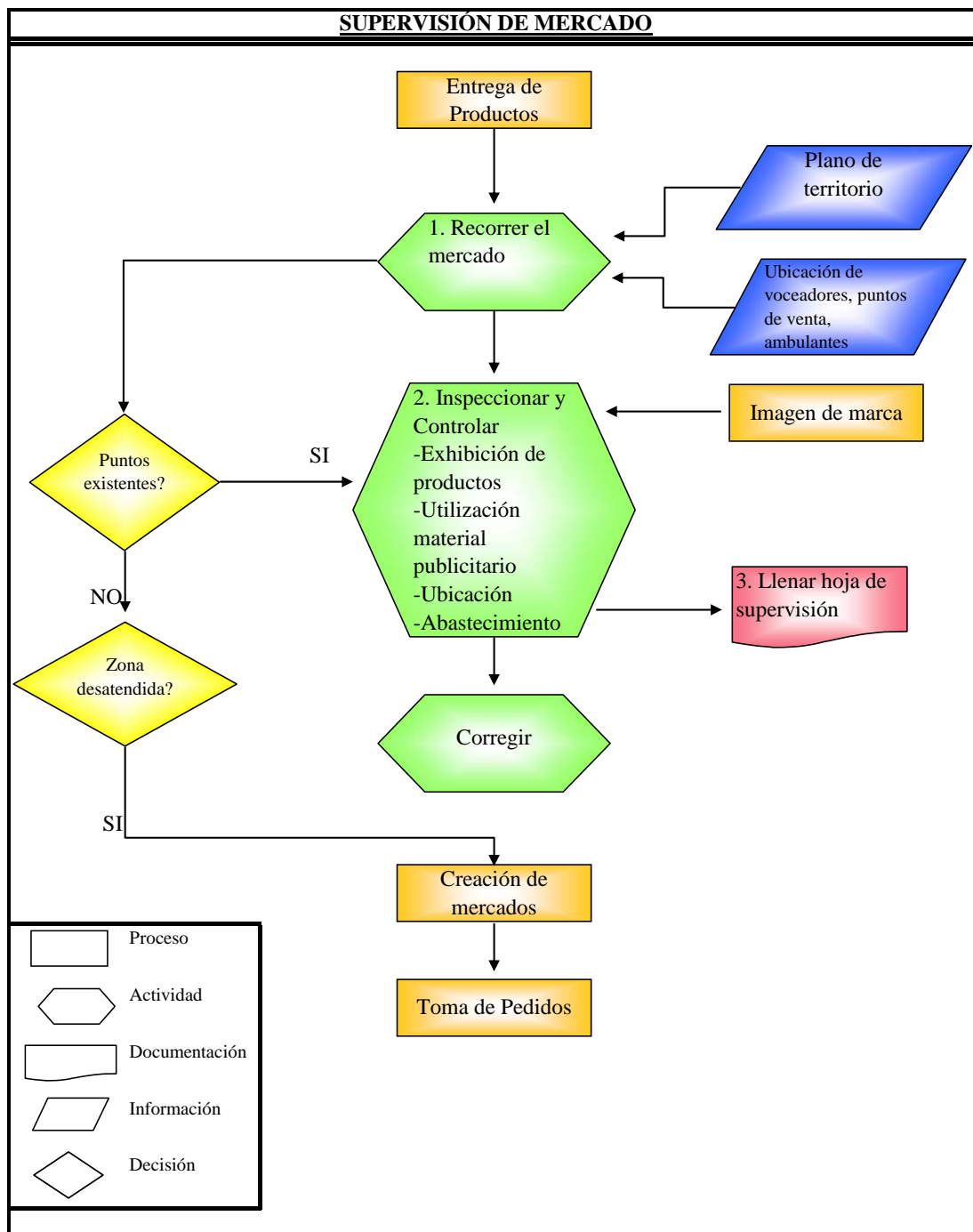
**Grafico 23** Flujograma de entrega de producto

## Flujograma de Supervisión de Mercado

Una vez terminado el proceso de Entrega de producto, se inicia los procesos de Regulación y Supervisión durante el recorrido del territorio.

1. Recorrer el territorio asignado.
2. Inspeccionar y Controlar
  - La correcta exhibición de los productos (universo, super, hoy, optativos, lotería, pozo, lotto, raspaditas, revistas).
  - La buena ubicación de las voceadores.
  - Los sectores desatendidos (cobertura): Debe estar en constante búsqueda de nuevos puntos de venta y puntos de voceo que se ajusta a las condiciones requeridas por cada empresa.
  - Las actividades de la competencia y el volumen de sus actividades.
  - El cumplimiento de los precios de venta al público establecidos por cada una de las empresas proveedoras.
  - El inventario de todos los productos (Universo, Súper, Hoy, Optativos) y de ser el caso, regular a los puntos de venta y/o voceadores.
3. Llenar la hoja de supervisión de mercado (Anexo 11) donde especificará la labor cumplida con cada voceador y/o punto de venta para controlar el mercado y facilitar la toma de decisiones.

## Flujograma de Supervisión de Mercado



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"

Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 24** Flujograma de supervisión de mercado

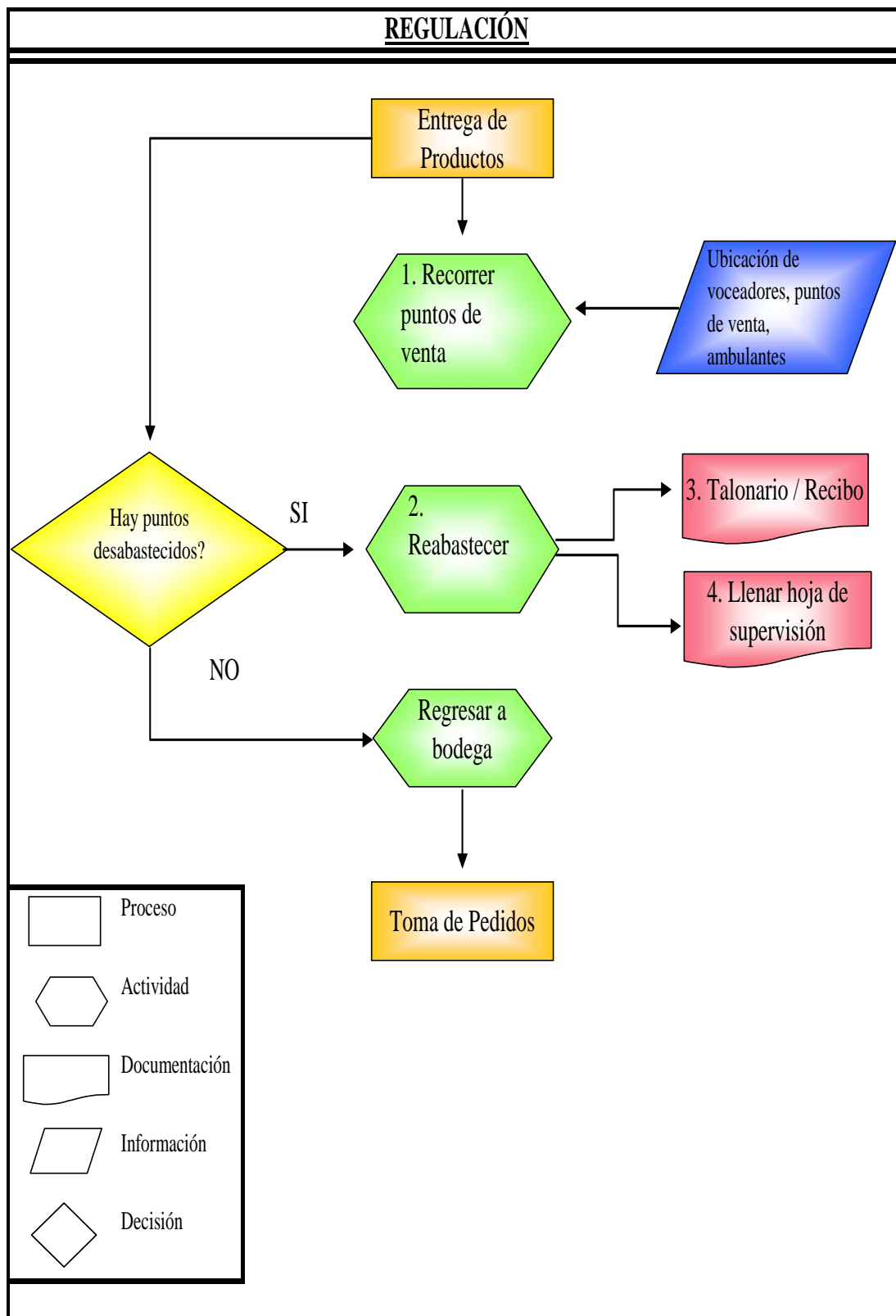
## **Regulación**

Una vez terminado el proceso de Entrega de producto, se iniciarán los procesos de regulación y el de supervisión.

1. Recorrer el territorio visitando a los voceadores y los puntos venta.
2. Reabastecer a los voceadores y/o puntos de venta que se encuentren sin producto.
  - El distribuidor debe hacer un pedido adicional de ejemplares con la finalidad de reabastecer el mercado.
3. Firmar talonario o recibo y entregar a clientes reabastecido.
4. Anotar lo regulado en la Hoja de Supervisión (Anexo 11)

**Nota:** Si es necesario recoger el sobrante en cada punto.

## Flujograma de Regulación



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"  
 Elaborado por: Cristina López  
**Grafico 25 Flujograma de regulación**

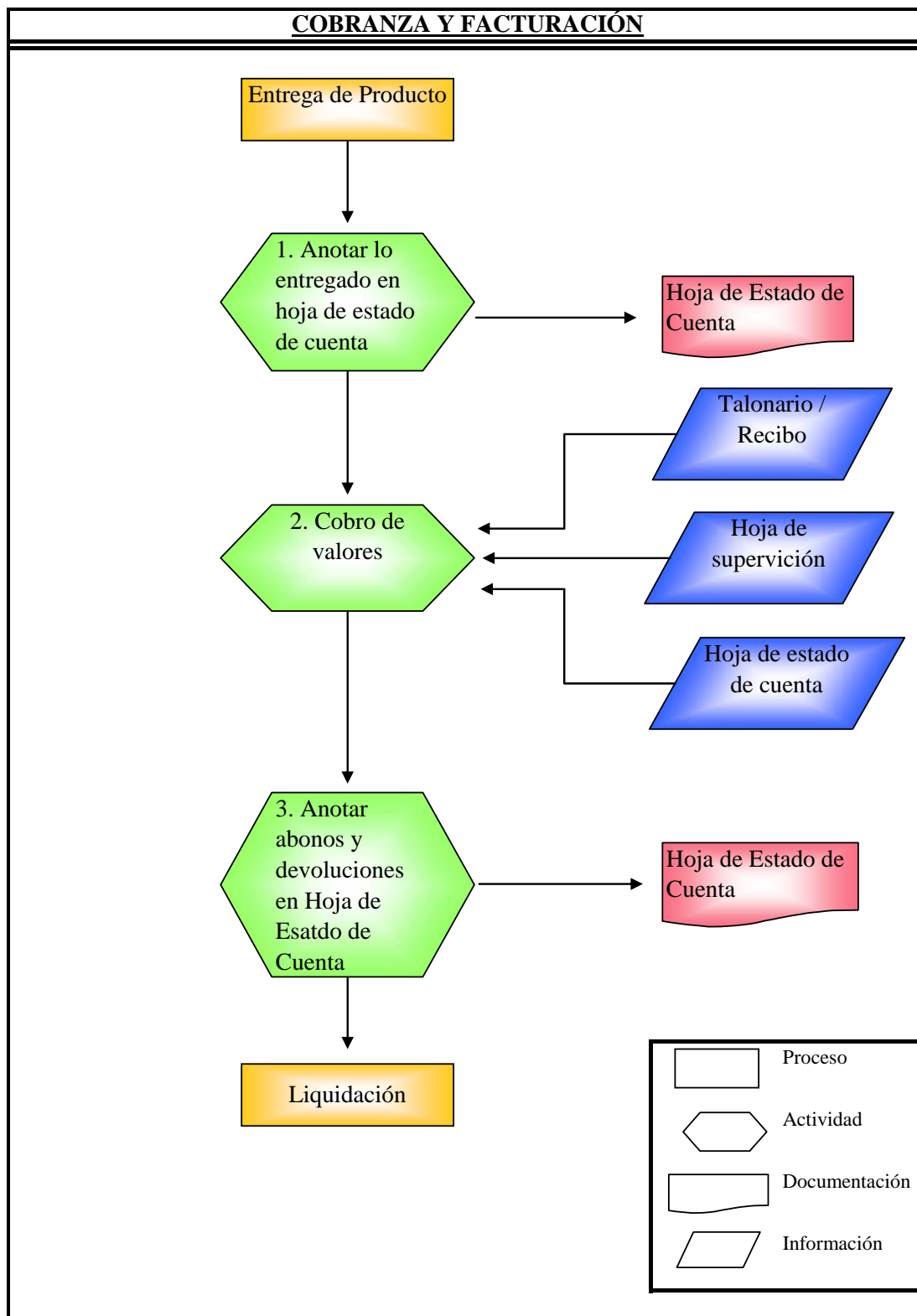
## **Cobranza y Facturación**

La distribuidora debe elaborar y mantener actualizada una hoja de Estado de Cuenta para cada cliente que este atiende en su territorio (Anexo 12).

1. Anotar en la hoja de Estado de cuenta (Anexo 12) el valor de los productos entregados diariamente, igualmente registrará el valor de los productos recibidos en devolución por parte de sus clientes, cuando así lo haya convenido, los abonos que realice y el correspondiente saldo.
2. Controlar la cobranza y venta a cada uno de sus clientes apoyándose en: la Hoja de Estado de Cuenta.

El distribuidor deberá obtener su Registro Único de Contribuyentes (RUC), y facturar a cada uno de sus clientes conforme a las regulaciones y estipulaciones del servicio de rentas internas (SRI).

## Flujograma de Cobranza y Facturación



Fuente: Distribuidora "La Fortuna"

Elaborado por: Cristina López

**Gráfico 26** Flujograma de cobranza y facturación

## Creación de Mercados

1. Los productos que comercializa la Distribuidora La fortuna se distribuyen a través de los siguientes canales:
  - a. Voceadores: Personas que venden el producto en las calles, y que pueden tener un recorrido o estar estáticos en un área de alto tránsito con la finalidad de que los transeúntes tengan accesos a comprar los productos.
  - b. Puntos de venta: Tiendas, micro mercados, autoservicios, etc. donde la existencia de voceadores sea pobre o no exista.
  - c. Puestos de venta: Son Voceadores estáticos en la vía pública.
  - d. Suscripciones: Convenio donde el Distribuidor se compromete con el lector a dejarle producto en los días pactados por un periodo de tiempo determinado. Este canal está dirigido especialmente para los Hogares, Oficinas, Instituciones, etc.
2. Los Clientes directos de la Distribuidora son todos aquellos que reciben el producto de manos del distribuidor, sin intermediarios y se encuentran clasificados en los canales descritos en el numeral anterior.
3. El distribuidor debe preocuparse de la existencia del producto en lugares estratégicos como:
  - a. Hoteles.
  - b. Instituciones públicas y privadas.
  - c. Otros lugares que la distribuidora considere como estratégicos.
4. Todos los barrios y sectores del territorio deben contar con puntos de venta y voceadores para el adecuado abastecimiento.
5. La distribuidora debe someter a consideración de las empresas con las que se trabaja, las estrategias de cobertura y ventas.

6. La distribuidora debe:
  - a. Conocer la zona de acción de los voceadores.
  - b. Mantener actualizada la base de clientes y ubicados en el plano o mapa correspondiente a su plaza (Voceadores, puntos de venta y suscripciones) de acuerdo al procedimiento de manejo de información.
  - c. Solicitar material publicitario para reponer o habilitar nuevos puntos de venta y/o voceadores cuando lo considere necesario y de acuerdo con los procedimientos de imagen de marca.
7. Estar en constante - búsqueda de sectores desatendidos (cobertura) y realizar acciones como:
  - a. Habilitar nuevos puntos de venta y puntos de voceo en los sectores donde existan oportunidades de mejorar la cobertura.
  - b. Gestionar nuevos punto de voceo seleccionando directamente voceadores para este fin.
8. Gestionar actualización de su base de clientes:
  - a. Para clientes nuevos debe llenar formulario de actualización de clientes mínimo con los siguientes campos: Nombres y apellidos, No. de cedula, local, Dirección, Teléfono, canal, sitios de entrega, horarios de entrega y el campo de acción en el mapa o plano.

**Condiciones importantes**

1. El voceador deberá cumplir con todas las leyes, normas y procedimientos legales y fiscales requeridos por las autoridades respectivas del País.
2. El voceador, y todas las personas vinculadas al negocio, no podrán bajo ningún punto de vista ser autor, cómplice o encubridor, de actos criminales, vandálicos, de corrupción de ninguna índole.
3. El voceador, y todas las personas vinculadas al negocio, no deberán participar de manifestaciones públicas, actos de propaganda, ni despliegues de fanatismo de ninguna índole.
4. El Distribuidor no podrá compartir información, documentación o cualquier elemento que tenga relación con la Distribuidora.
5. El voceador no podrá hacer uso de las marcas, logotipos, que son de propiedad y uso exclusivo de la distribuidora.
6. El voceador deberá obtener la aprobación, por escrito, de la Distribuidora “La Fortuna”, de toda la papelería (Hojas membretadas, tarjetas, sobres, suministros, etc.) que utilizará para su operación.

**Imagen de Marca**

1. El Vendedor es responsable de:
  - Velar por la imagen de las marcas que comercializa la distribuidora “La Fortuna”, en los siguientes elementos:
    - a. Lugar de expendio
    - b. Exhibidores
    - c. Imagen Personal
    - d. Elementos publicitarios (volantes).

- Mantener el puesto de venta en orden y con buena imagen.
  - Implementar las estrategias de publicidad e imagen de marca propuestas por la distribuidora “La Fortuna”.
  - Solicitar material publicitario a la distribuidora, que por el uso y desgaste se encuentre en malas condiciones, para reponer o habilitar nuevos puntos de venta y/o voceadores cuando lo considere necesario.
  - Velar por el buen uso del material publicitario entregado por la distribuidora.
2. Las marcas que comercializa la distribuidora no deben estar asociadas a preferencias políticas, creencias religiosas o inclinaciones ideológicas de ninguna índole.
  3. El vendedor coordinará con el Supervisor de de la distribuidora la asignación de material publicitario y de imagen de marca.
  4. Al recibir el material debe ser colocado inmediatamente en cada punto de venta.
  5. La distribuidora revisara:
    - La correcta exhibición de los productos, pegar afiches, instalación de material publicitario, etc.
    - La buena utilización del material publicitario entregado (Exhibidores, parasoles, camisetas, gorras, stickers, etc.).
    - La buena ubicación de los productos que comercializa la distribuidora:  
Posición visible.  
Primeras filas en los exhibidores.

## **Manual de Procedimientos y Políticas de Crédito y Cobranza**

### **Políticas de Crédito**

#### **Objetivo**

Lograr la recuperación oportuna de los créditos, otorgados por la distribuidora a los diferentes clientes y la correcta aplicación de los mismos.

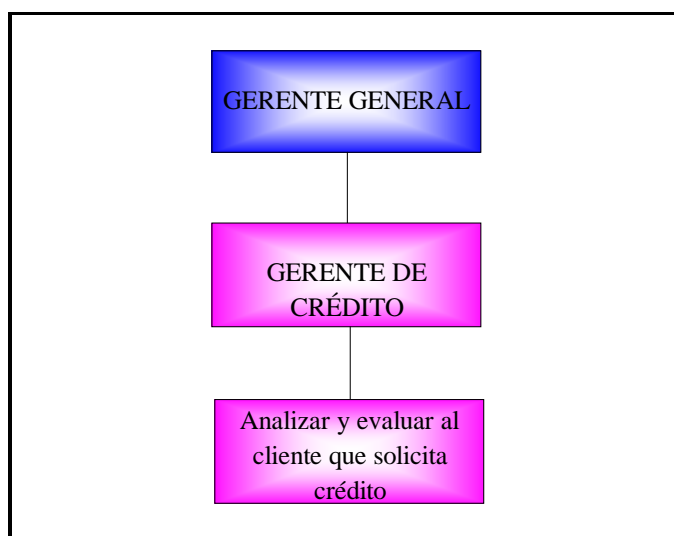
### **Manual de Políticas de Crédito**

1. El departamento de crédito, analizará y evaluará cada una de las solicitudes enviadas por los clientes que desean acceder al crédito, con la finalidad de otorgar créditos con menos probabilidades de riesgo.
2. El departamento de crédito, verificará de manera exhaustiva cada uno de los documentos y/o referencias comerciales o bancarias, que sean entregadas por el cliente; ya que estas deben ser actualizadas.
3. El departamento de crédito, una vez que evalué al cliente, deberá emitir un informe con todas las observaciones pertinentes, y la decisión a la que se llegue.
4. El departamento notificará al cliente la decisión que se ha tomado, y tendrán una reunión previa a la obtención del crédito, en la cual se negociaran, plazos de pago, líneas de crédito y garantías.
5. El cliente deberá otorgar todas las facilidades al departamento de crédito, para el cumplimiento de los ciclos de crédito.
6. El departamento de crédito, asignará calificaciones de riesgo a cada uno de los clientes con el fin de crear un historial crediticio, el cual será analizado antes de otorgar futuros créditos.

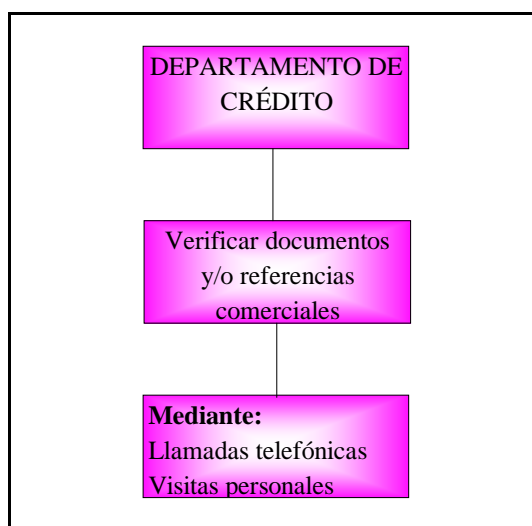
7. El departamento de crédito, deberá revisar y actualizar periódicamente los estados de cuenta de cada cliente, con el propósito de conocer si la cuenta esta actualizada.
8. El departamento de crédito, emitirá un informe semanal en el que conste las fechas de vencimiento de las cuentas.
9. El departamento de créditos revisara que los pagos sean efectuados en la fecha exacta de vencimiento, caso contrario se notificar mediante un informe, al departamento de cobranza.
10. El departamento de crédito deberá mantener una estrecha comunicación con los demás departamentos con el fin de tener todo bajo control.

### Manual de Procedimientos de Políticas de Crédito

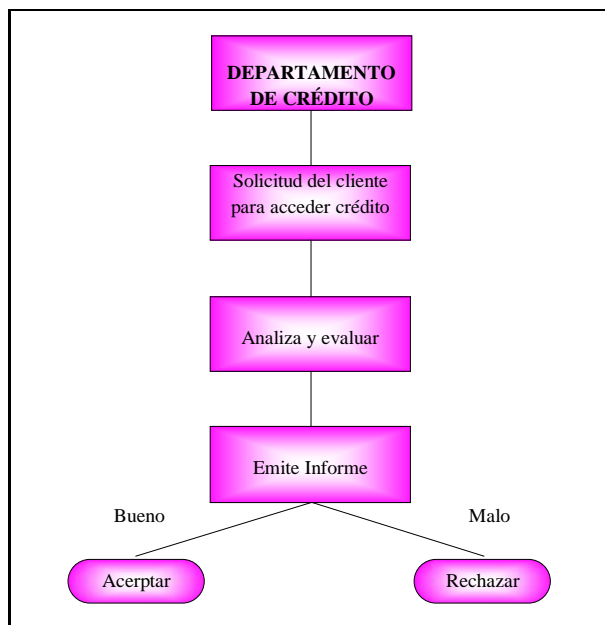
1. Se creará un departamento de Crédito, en el cual se evaluará, a cada uno de los clientes.
2. El departamento de crédito, se debe hacer responsable de un buen estudio al cliente que se le otorga financiamiento, ya que de lo contrario si llegara a darse algún imprevisto este pueda responder y no sea complicado encontrarlo.



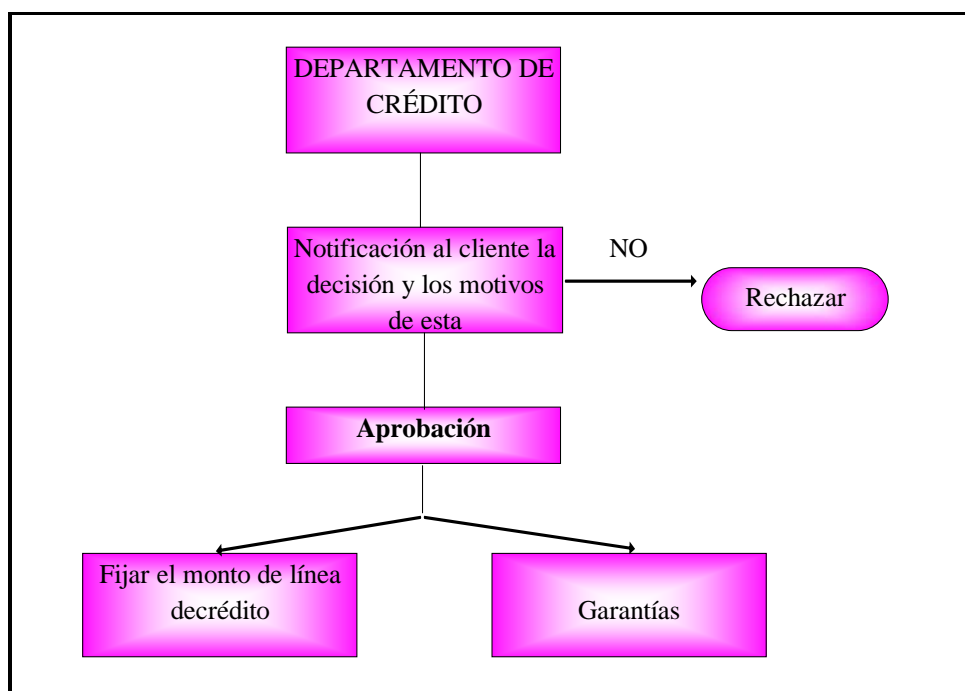
3. El cliente deberá ser previamente evaluado, para conocer si es o no sujeto de crédito, el departamento de crédito verificará la autenticidad de documentos, previa aprobación del crédito.



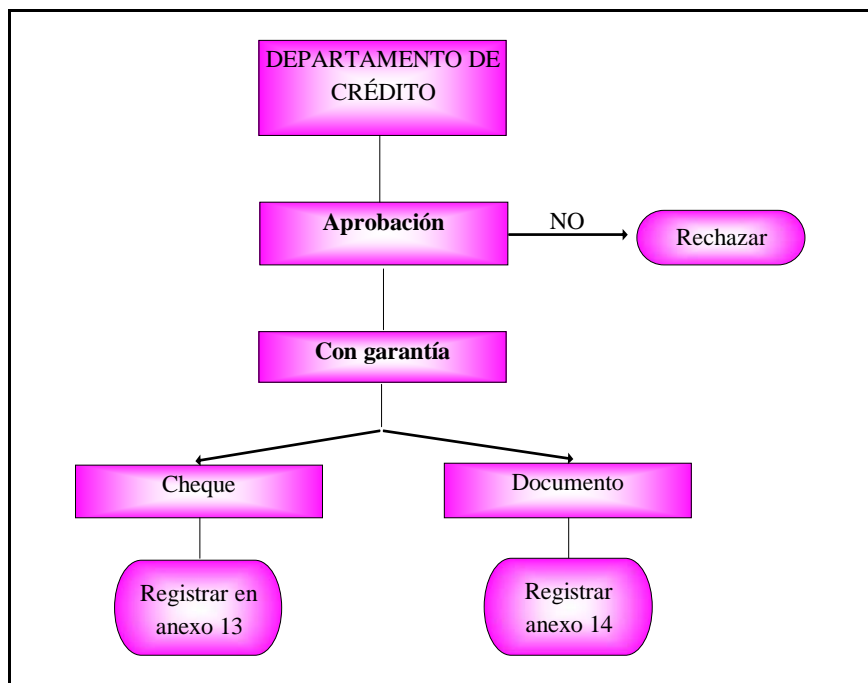
4. El departamento emitirá un informe, en el cual dará a conocer los motivos de dicha evaluación.



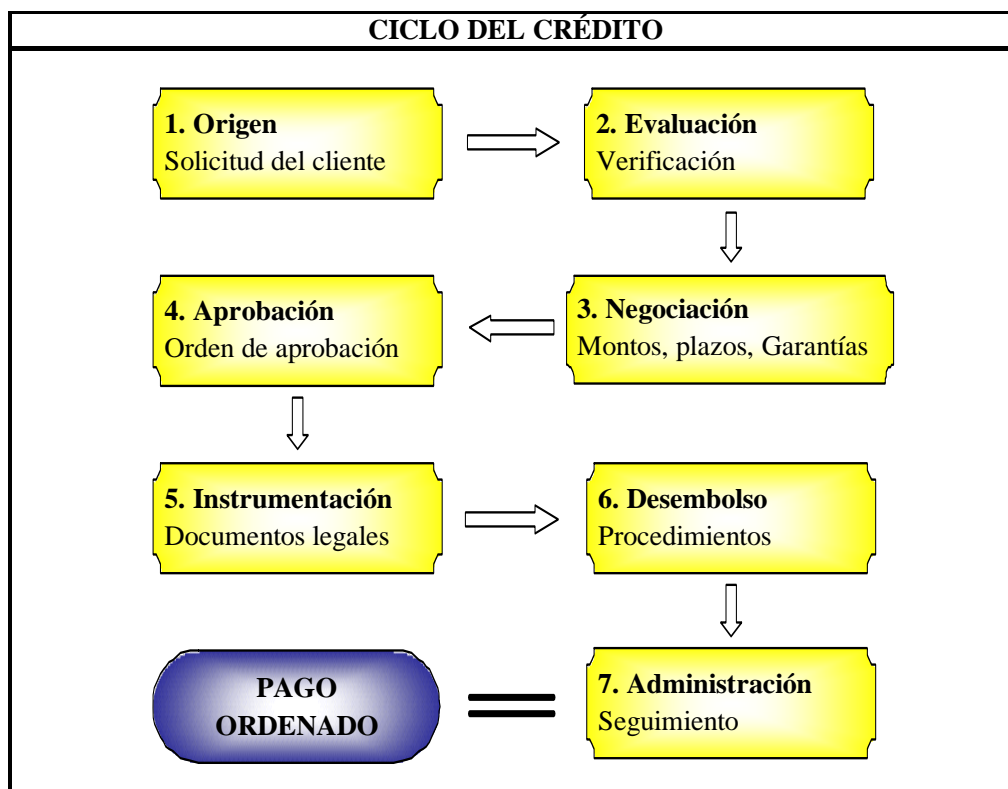
5. Se notificará al cliente, la aprobación de su solicitud, el cual tendrá que acercarse al departamento de crédito, con el fin de llegar a una negociación para el plazo.



6. El departamento de crédito, registrará los documentos inmediatamente después de recibirlos.



7. Otorgar las facilidades para el cumplimiento de los ciclos del crédito.



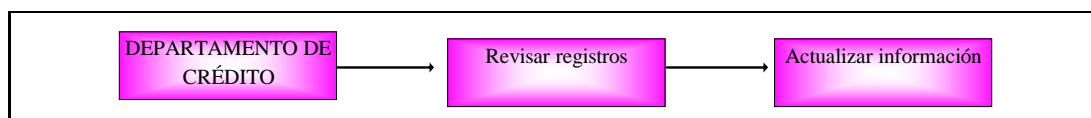
8. El departamento de crédito, divide en tres grupos a los sujetos de crédito, los cuales serán analizados y se generará su calificación, para posteriores generaciones crediticias.

<b>SUJETOS DE CRÉDITO</b>	<b>OTORGAR CRÉDITO</b>	<b>NEGAR CRÉDITO</b>
Los que pagan puntualmente	Mejora rentabilidad	Pérdida de venta y beneficio
Los que demoran en el pago	Gastos de cobro	Pérdida de venta y beneficio positivo/negativo
Los que nunca pagan	Gastos de cobro y pérdida	Gastos de cobro y pérdidas evitadas

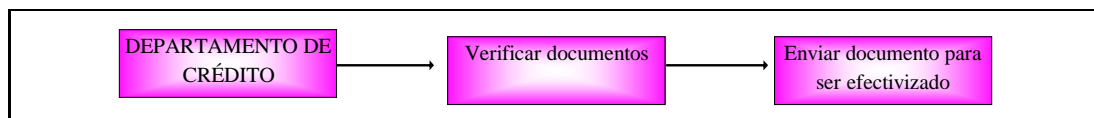
9. El departamento de crédito asignará calificaciones de riesgo a cada uno de los clientes.

<b>PLAZOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Pagos puntuales	A
De 1 a 15 días	B
De 16 a 30 días	C
De 31 a 45 días	D
De 46 días en adelante	E

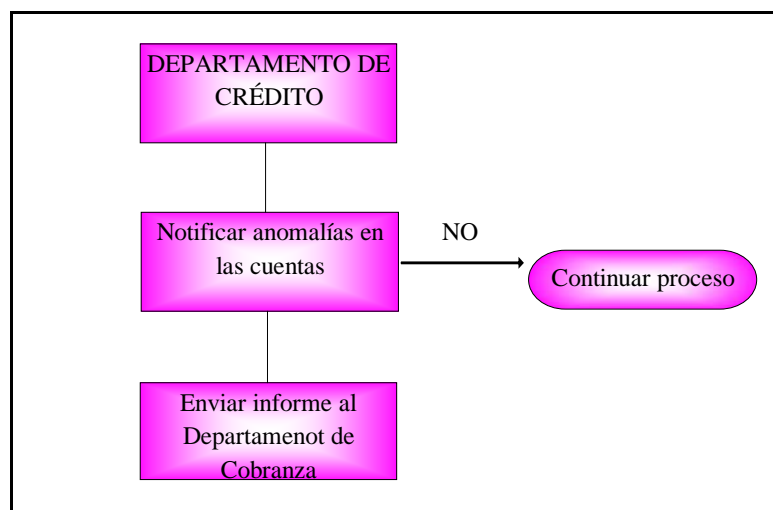
10. El departamento de crédito deberá, estar en continua actualización de datos, y cerciorarse de la calificación de los clientes, que desean acceder y/o continuar teniendo crédito.



11. El departamento de crédito, revisará todos los días si existe garantías vencidas y se es el caso, se procederá a efectivizarlas.



12. El departamento de crédito, revisará los registros de los clientes con el propósito de conocer el estado de las cuentas, se notificará al departamento de cobranza si existe alguna anomalía.



## **Políticas de Cobranza**

### **Objetivo:**

Recuperar el crédito otorgado. Recuperar el precio de los productos y o servicios que fueron proporcionados a los clientes mediante el uso de sus créditos.

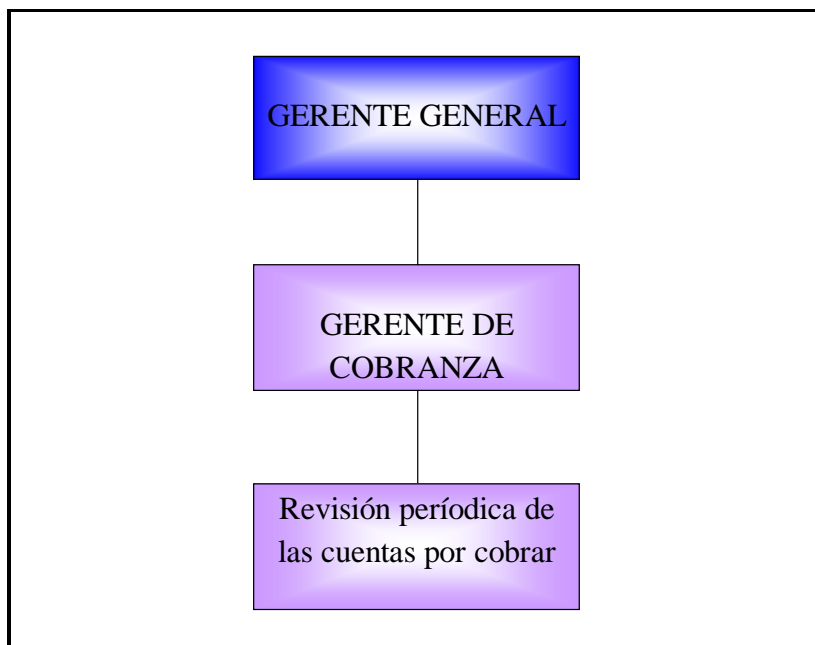
### **Manual de Políticas de Cobranza**

1. El departamento de cobranza, analizará los informes emitidos por el departamento de crédito.
2. El departamento de cobranza, se comunicará con los clientes 2 días antes del vencimiento de 1 crédito, con el fin de que el cliente recuerde la fecha de vencimiento.
3. El departamento de cobranza, llevará controles periódicos de la cantidad que adeuda el cliente, y de los pagos que efectuó.
4. Si el cliente tiene sus pagos vencidos, el departamento de cobranza deberá comunicarse con el cliente, y notificará del tiempo de retraso.
5. El departamento de cobranza, deberá preguntar las razones del retraso y cerciorarse de que efectúen los pagos lo más pronto posible.
6. El departamento de cobranza, realizará las notificaciones de los retrasos, en primera instancia por vía telefónica.
7. Si el cliente notifica al departamento de cobranza que se retrasará en sus pagos, se buscará una nueva negociación para efectuar estos.
8. El departamento de cobranza esta en la obligación de insistir a los clientes para que realicen los pagos.

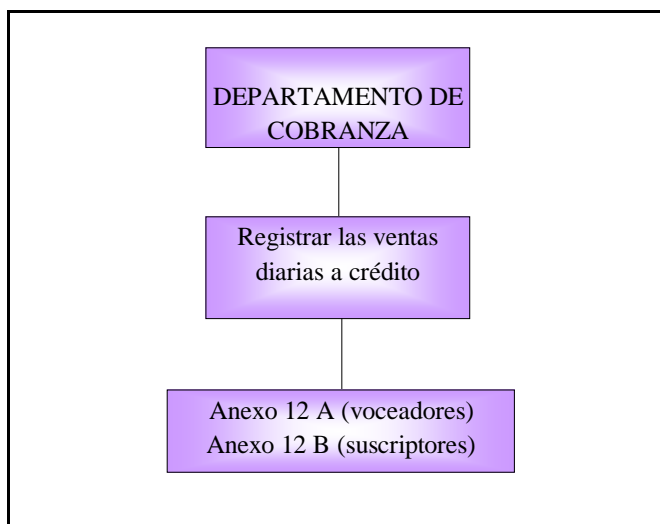
9. Si el cliente después de la primera notificación telefónica no se acerca a la distribuidora para llegar a un acuerdo, se enviarán tres notificaciones por escrito, si persiste el vencimiento se procederá a la suspensión de los productos.
10. Si el cliente después de haber recibido las tres notificaciones no llega a un acuerdo con la distribuidora se procederá a enviar la cuenta vencida al departamento jurídico, quienes realizarán los cobros mediante proceso judiciales.
11. El departamento de cobranza, realizará un informe semanal del tiempo de vencimiento de la cuenta, y será enviado al departamento de cobranza, para que se designe la clasificación de riesgo correspondiente.
12. Se coordinará actividades de cobranza, con el de crédito, despacho de los productos, caja y contabilidad.

### Manual de Procedimientos de Políticas de Cobranza

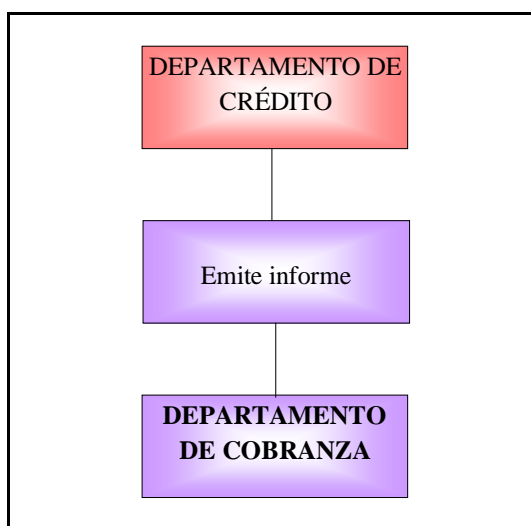
1. Se creará el departamento de cobranza, el cual efectuará la recuperación de cartera, vigente y vencida.
2. El departamento de cobranza deberá definir procedimientos de cobro, por medio de formatos, archivos de control y otros que requiera la operación, con el fin de no atrasar las cuentas sin pagar.



3. El departamento de cobranza deberá realizar un registro diario de las ventas a crédito y llevar un consecutivo control de los mismos; por fecha de vencimiento, para cobrarse puntualmente, recuperar lo más rápido posible la cantidad de crédito otorgado (Anexo 12).



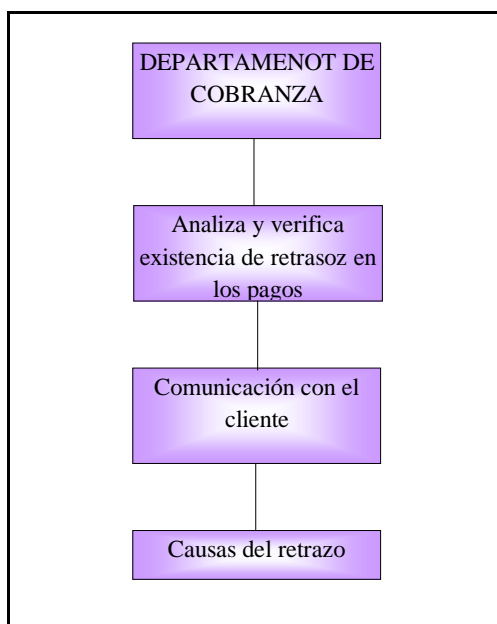
4. El departamento de cobranza, recibirá informes diarios del departamento de Crédito, sobre los pagos que realizan los clientes.



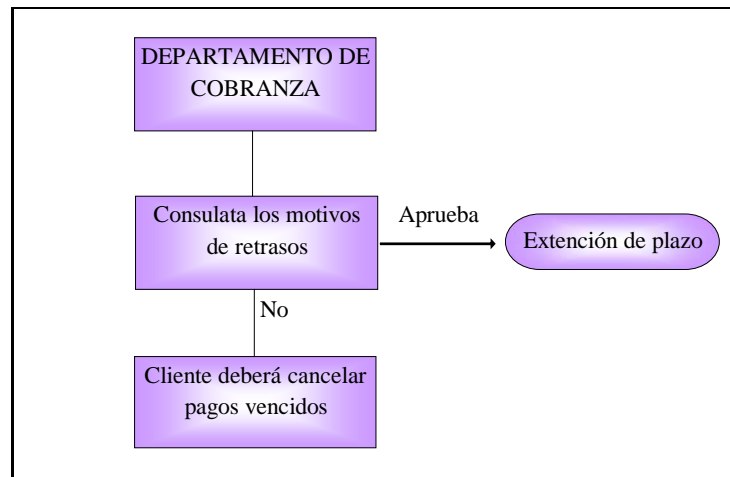
5. El departamento de cobranza, deberá comunicarse 2 días antes del vencimiento del crédito con cada uno de los clientes, para recordarles la fecha de pago.



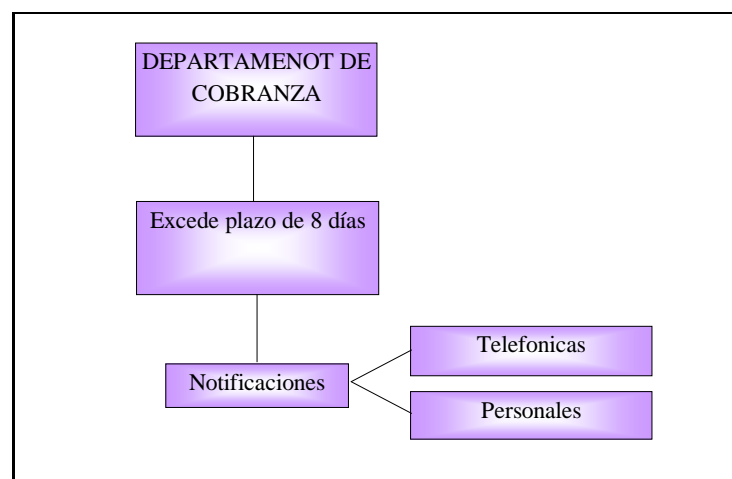
6. El departamento de cobranza verificará si existe cuantas vencidas, en caso de haberlas, se notificara al cliente.



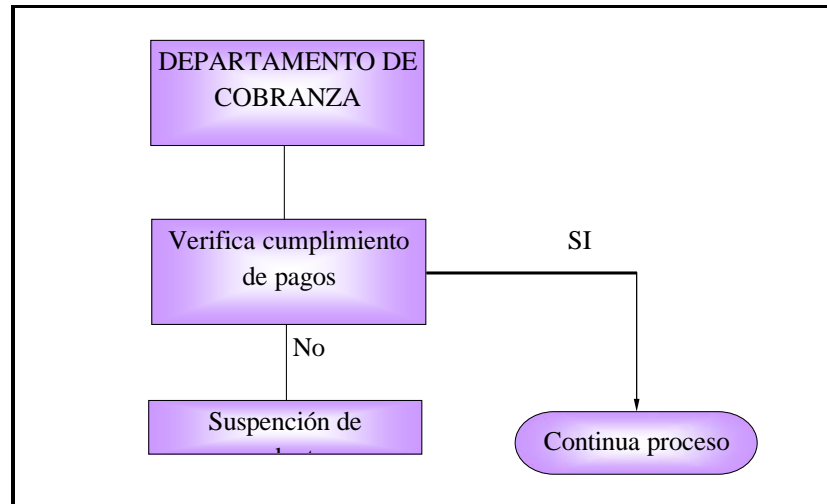
7. El departamento de cobranza, tendrá la responsabilidad de exigir a los clientes con cuentas vencidas, con llamadas de atención, si el plazo de demora no es mayor a 8 días.



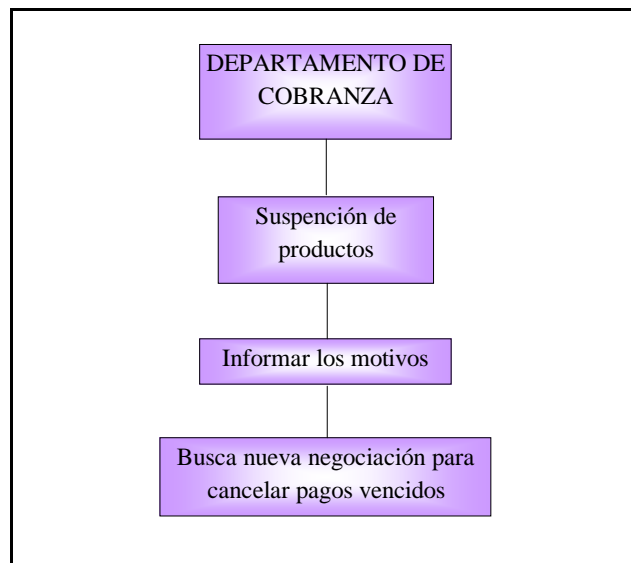
8. El departamento de cobranza estará en toda la autoridad, para tomar decisiones con respecto si el plazo de pagos se excede 8 días.



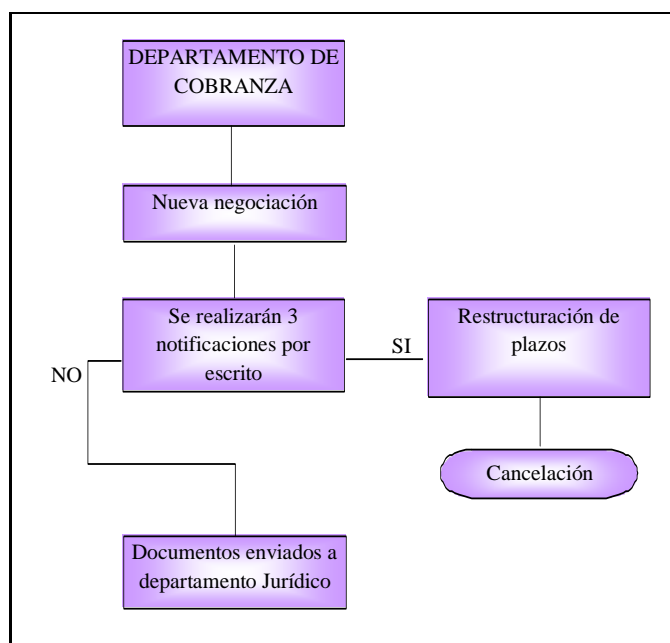
9. Si el cliente no cancela los pagos vencidos en un lapso de 8 días, después de notificado, el departamento de crédito estará en plena autoridad para tomar medidas drásticas.



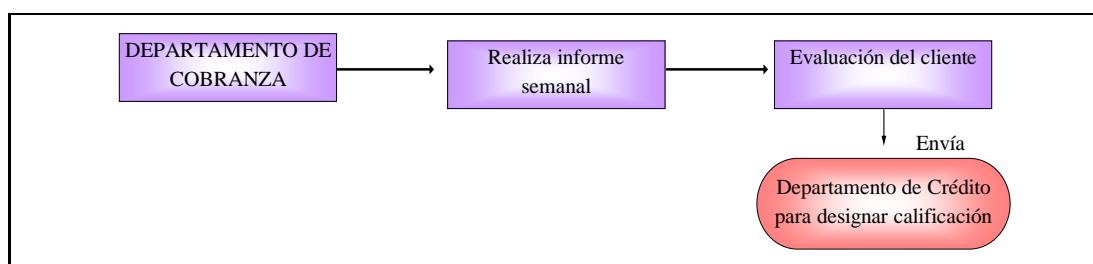
10. El departamento de cobranzas notificará al cliente, las razones de la suspensión de los productos, y se buscará una nueva negociación, con el fin de que la cuenta sea saldada.



11. Si la nueva negociación no se cumple, el departamento de cobranza, deberá tomar decisiones emergentes, como realizar tres notificaciones para que se acerque a cancelar, si esto no ocurre, la cuenta pasará al departamento jurídico.



12. El departamento de cobranza deberá emitir un informe semanal, de los incumplimientos de las cuentas, con el propósito de actualizar el historial crediticio de los clientes para futuros tramites.



El departamento de cobranza deberá coordinar las actividades de cobranza con las de crédito, embarques caja y contabilidad para que las respuestas a interrogantes cumplan con su planificación dentro de la empresa.

## Conclusiones

1. La distribuidora, otorga crédito al 90% de sus vendedores, ya que ninguno de ellos posee capital propio para adquirir los productos de contado. Este es un serio problema para la distribuidora, ya que no cuenta con rotación de efectivo, y esto genera pérdida de liquidez.
2. El plazo que se les otorga a los vendedores es de 8 días para la cancelación de las mercaderías, pero este plazo no es cumplido, ya que mucha de las veces los vendedores se toman más tiempo del estipulado, son muy pocas las personas que realizan los pagos en el tiempo convenido.
3. A los vendedores les gustaría que se implementen nuevos plazos de pago, pero esto es muy difícil, ya que los proveedores no otorgan más de 8 días de plazo, y si no se realizan los pagos en la fecha exacta, no permiten el despacho de las mercaderías.
4. La distribuidora no tiene formas de pagos, por lo que a los vendedores le gustaría que se implemente, entre ellas; pagos con cheques, ya sean personales o de terceras personas, esta alternativa tiene muchos riesgos para la distribuidora, ya que los cheques no se efectivizan de inmediato, pueden ser devueltos, o incluso podrían ser cheques robados cuando se trata de terceras personas.
5. En consecuencia, al otorgar créditos, muchos de los vendedores tienen retrasos en los pagos, que van más allá de 90 días, las causas son diversas, la principal es que los vendedores otorgan crédito a sus clientes y estos no cancelan en el instante de la compra lo hacen al final del mes, los vendedores no ven la necesidad de poseer un capital propio de trabajo.

6. El producto estrella que comercializa la distribuidora es el diario El Universo, nosotros estamos trabajando para que se de a conocer ya que aquí se consume más el diario El Comercio y es por esto que nosotros estamos trabajando con escuelas y colegios los días sábados y domingos para incrementar nuestras ventas.
7. El servicio que brinda la distribuidora es considerado muy bueno, ya que el trato que se les brinda a los vendedores es adecuado, han existido algunos contratiempos con un porcentaje mínimo de vendedores debido a las exigencias que hemos estado teniendo para el momento de los cobros.
8. Durante todo el tiempo de atención la distribuidora no ha contado con un manual de políticas de crédito y cobranza, todo esto ha sido manejado empíricamente. Esto se debía a que no se distribuía muchos productos y teníamos alrededor de 15 vendedores. Es por esto que nos vemos en la obligación de crear políticas para tener un mejor control en el área de crédito y cobranza.
9. La distribuidora tiene muchos desfases con los vendedores, esto se debe a que la distribuidora se rige a políticas que la empresa El Universo S.A. nos implanta entre ellas es que no existe devolución de los productos, este es un impedimento para poner más productos en el mercado, lo que genera conflictos con los vendedores, ya que nosotros no les aceptamos devolución del pedido que ellos nos solicitan.

## Recomendaciones

1. La distribuidora debería crear un Sistema de Crédito y Cobranza, para tener un mejor control en las cuentas por cobrar, además que mediante este se podrá decidir acertadamente quien puede ser sujeto de crédito.
2. La distribuidora se comprometerá a buscar un acuerdo con sus vendedores, para establecer períodos de tiempo en el pago de los productos, con el fin de evitar retrasos en la cancelación de las cuentas por pagar.
3. Cotejar periódicamente los registros de los clientes, con la finalidad de actualizar estados financieros de cada uno ellos, para que no exista ninguna cuenta vencida o pendiente, y a si poder distribuir los productos nuevos.
4. Buscar diferentes alternativas, para conceder créditos, esto ayudará a que los productos que comercializa la distribuidora, cubran todo el territorio y poder rivalizar con la competencia.
5. La distribuidora, deberá crear estrategias para mejorar las ventas de los productos, no liderar con un solo producto en el mercado, desarrollando compañías de publicidad en los medios de comunicación, de esta manera darse a conocer como distribuidora y lo que se está ofertando.
6. La Distribuidora, debería adquirir un sistema contable para los registros financieros, y así evitar contratiempos con los clientes, con este programa podrían llevar los registros con un mejor control, especialmente el historial financiero de cada uno de los clientes.
7. Buscar un convenio con los proveedores, para que se asigne un porcentaje mínimo de devolución, este podría ser del 10% dependiendo del monto de las compras.

8. Tratar de mejorar el servicio que brinda la distribuidora, con el propósito de entablar una mejor comunicación entre distribuidor y cliente.
9. Se debe entregar comprobantes de ventas a cada uno de los clientes, con lo cual se conseguiría evitar conflictos, estos deberían contener la cantidad de producto entregado y la cancelación de dicho producto.

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

#### TEXTOS

- ✓ ETTINGER, Richard, GOLIEB, David, **CRÉDITOS Y COBRANZA. México. 1996.**
- ✓ BERLEY, Scout **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México. 2000.**
- ✓ C. VAN HOME, James. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México. 2002.**
- ✓ J, Lawrence, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México.1986.**
- ✓ R.W, Jonson, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México. 1989**
- ✓ SEDER, John, **CRÉDITOS Y COBRANZA. México. 1983.**

#### SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS

- ✓ [http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO\\_a271.html](http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO_a271.html)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/police.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contaysiscontable.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagoscobranzas.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>

- ✓ <http://www.parisinet.com/Cs/Cds/CD1/capitulos/capitulo1.htm>
- ✓ [http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO\\_a271.html](http://www.dso-es.info/LAS-CINCO-C-DEL-CREDITO_a271.html)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contaysiscontable>.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/sisfinan.htm>
- ✓ [http://www.abg.org.gt/textos/SEMINARIOS/AAR/Flujo\\_Creditos.pdf](http://www.abg.org.gt/textos/SEMINARIOS/AAR/Flujo_Creditos.pdf)
- ✓ <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/300SVV/400Segui-cobro-multas.pdf>
- ✓ [www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito2.shtml#sistemas](http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito2.shtml#sistemas)

### **ENCICLOPEDIA VIRTUAL CONSULTADO**

- ✓ Microsoft Encarta 2007

## GLOSARIO

### DEFINICIÓN

<b>Acreeador</b>	Que tiene derecho a pedir el cumplimiento de una obligación, especialmente de pago.
<b>Aglutinar</b>	Pegar fuertemente una cosa con otra.
<b>Apremio</b>	Mandamiento judicial o gubernativo para compeler al cumplimiento de alguna cosa.
<b>Aval</b>	Garantía que se da sobre un efecto comercial o en el momento de la concesión de un crédito, por un tercero que se compromete a pagar el importe, en caso de que no sea liquidado por el beneficiario.
<b>Canalizar</b>	Orientar opiniones, iniciativas, aspiraciones, etc., hacer un fin concreto.
<b>Celeridad</b>	Prontitud, rapidez, velocidad.
<b>Cognoscitiva</b>	Que es capaz de conocer.
<b>Consumidor</b>	Persona que compra productos de consumo.
<b>Contraposición</b>	Acción y efecto de contraponer.
<b>Correlativa</b>	Dicho de dos o más personas o cosas: Que tienen entre sí correlación o sucesión inmediata.
<b>Cuantificar</b>	Determinar la cantidad de algo.
<b>Custodio</b>	Acción y efecto de custodiar.
<b>Déficit</b>	Lo que falta a los ingresos para que se equilibren con los gastos.
<b>Depurados</b>	Pulido, trabajado, elaborado cuidadosamente.
<b>Disonancia</b>	Falta de la conformidad o proporción que naturalmente debe tener algo.
<b>Eficacia</b>	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
<b>Eficiencia</b>	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
<b>Erogar</b>	Distribuir, repartir bienes o caudales.
<b>Ley</b>	Precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.
<b>Librador</b>	Persona que libra una letra de cambio.
<b>Lisonjero</b>	Halagüeño, satisfactorio, prometedor de cosas buenas
<b>Operatividad</b>	Capacidad para realizar una función.
<b>Pignorar</b>	Dar o dejar en prenda.
<b>Pyme</b>	Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.
<b>Realimentación</b>	Retorno de parte de la salida de un circuito o sistema a su propia entrada.
<b>Reciprocidad</b>	Correspondencia mutua de una persona o cosa con otra.
<b>Rendición</b>	Producto o utilidad que rinde o da algo.
<b>Superávit</b>	Exceso de los ingresos sobre los gastos.

## ANEXO

## Anexo 1

<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b> <b>Escuela De Administración De Empresas</b>	
<b>Dirigida:</b> A los vendedores de la distribuidora “La Fortuna”	
<b>Objetivo:</b> Esta información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado.	
<b>Instrucciones:</b> Por favor, lea las siguientes preguntas y contéstelas con la más absoluta sinceridad, marcando con una <b>X</b> en la respuesta de acuerdo a su criterio. De la verdad de los datos depende la realización de nuestro trabajo.	
<b>ENCUESTA DE DISTRIBUIDORA LA FORTUNA</b>	
<b>1. ¿Cuál es la forma de pago que usted utiliza con la distribuidora?</b>	
Efectivo	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>
<b>2. En caso de que su respuesta sea Crédito ¿Cuántos días de plazo actualmente se le otorga para el pago de la mercadería?</b>	
De 1 a 8 días	<input type="checkbox"/>
De 1 a 15 días	<input type="checkbox"/>
De 1 a 30 días	<input type="checkbox"/>
Más de 30 días	<input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Cuál es el plazo que usted estaría dispuesto a cumplir?</b>	
De 1 a 8 días	<input type="checkbox"/>
De 1 a 15 días	<input type="checkbox"/>
De 1 a 30 días	<input type="checkbox"/>
Más de 30 días	<input type="checkbox"/>
<b>4. ¿Cuál sería otra forma de pago que le gustaría que implementemos?</b>	
Cheques	<input type="checkbox"/>
Letras de cambio	<input type="checkbox"/>
Garantes	<input type="checkbox"/>
<b>5. ¿Tiene o ha tenido retrasos en las cuentas por pagar con la distribuidora?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>6. Si su respuesta anterior es si ¿De cuánto tiempo ha sido el retraso?</b>	
8 días	<input type="checkbox"/>
15 días	<input type="checkbox"/>
30 días	<input type="checkbox"/>
60 días	<input type="checkbox"/>
90 días	<input type="checkbox"/>
Más de 90 días	<input type="checkbox"/>
<b>7. ¿Cuál es la razón por la que tiene o ha tenido retrasos en las cuentas por pagar con la distribuidora?</b>	
Crédito a sus clientes	<input type="checkbox"/>
Robo	<input type="checkbox"/>
Pago a otros proveedores	<input type="checkbox"/>

Otros		<input type="checkbox"/>
a. _____		
b. _____		
<b>8. Priorice los productos según su interés en orden de 1 como máximo y 9 como mínimo.</b>		
Universo		<input type="checkbox"/>
Súper		<input type="checkbox"/>
Hoy		<input type="checkbox"/>
Lotería Nacional		<input type="checkbox"/>
Pozo Millonario		<input type="checkbox"/>
Lotto		<input type="checkbox"/>
Raspaditas Instantáneas		<input type="checkbox"/>
Optativos		<input type="checkbox"/>
Revistas		<input type="checkbox"/>
<b>9. ¿Cómo le parece el servicio y trato que le ofrecemos como distribuidora?</b>		
Pésimo	0-1	<input type="checkbox"/>
Malo	2-3	<input type="checkbox"/>
Regular	4-6	<input type="checkbox"/>
Bueno	7-8	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	9	<input type="checkbox"/>
Excelente	10	<input type="checkbox"/>
<b>10. ¿Cree usted que sea necesario implementar políticas de crédito y cobranza en la distribuidora?</b>		
Si		<input type="checkbox"/>
No		<input type="checkbox"/>
<b>11. ¿Cuál sería una política de crédito y cobranza que usted quisiera que se implante en la distribuidora?</b>		
1. Implementar plazos de cobro dependiendo el monto de compra.		<input type="checkbox"/>
2. Disminuir el porcentaje de ganancia si el cliente se retrasa de los días establecidos.		<input type="checkbox"/>
3. Suspender la entrega de productos si el cliente tiene cuentas por pagar vencidas.		<input type="checkbox"/>
4. Establecer el crédito verificando el historial crediticio.		<input type="checkbox"/>
<b>12. ¿Qué le gustaría que cambiemos como distribuidora?</b>		
a. _____		
b. _____		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!!**

## Anexo 2

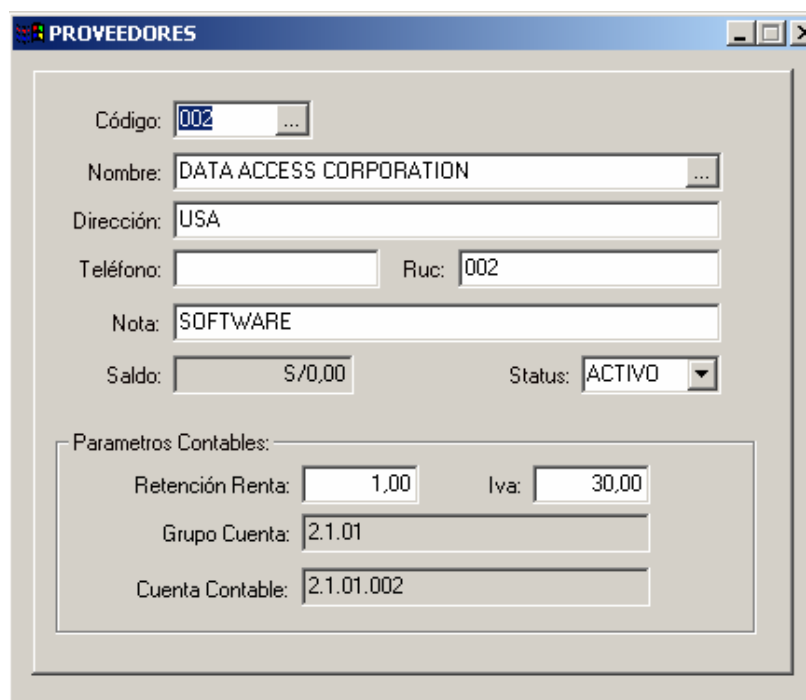
### Sistema Contables

Funciones del proceso de compras, ventas y cobranza.

#### Compras.

**Proveedores.-** Permite el ingreso de proveedores con los datos generales de cada uno.

**El campo Código.-** Identifica al proveedor, recuerde que una vez grabado el proveedor no se puede cambiar su código en el caso de existir un error en este campo usted tiene que eliminar al proveedor y crearlo nuevamente.



**PROVEEDORES**

Código: 002

Nombre: DATA ACCESS CORPORATION

Dirección: USA

Teléfono: Ruc: 002

Nota: SOFTWARE

Saldo: S/0,00 Status: ACTIVO

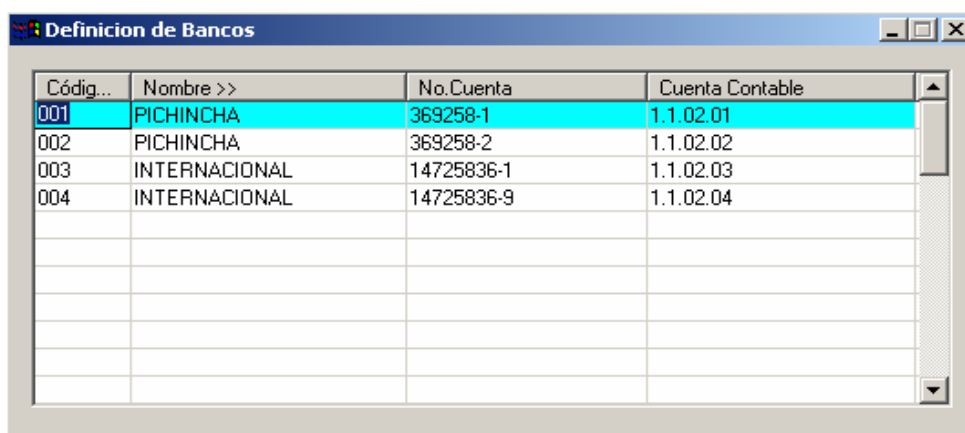
Parametros Contables:

Retención Renta: 1,00 Iva: 30,00

Grupo Cuenta: 2.1.01

Cuenta Contable: 2.1.01.002

**Bancos.-** Permite ingresar una lista de bancos para poder tener un registro de los cheques emitidos de cada cuenta.



Códig...	Nombre >>	No.Cuenta	Cuenta Contable
001	PICHINCHA	369258-1	1.1.02.01
002	PICHINCHA	369258-2	1.1.02.02
003	INTERNACIONAL	14725836-1	1.1.02.03
004	INTERNACIONAL	14725836-9	1.1.02.04

**Compras.-** Permite el ingreso de documentos generalmente de compras y devoluciones.

**COMPRAS**

Tipo: COM ... Número: 1 ... Bodega: 01 Fecha: 09/02/2004

Proveedor: 001 ... MEGA SYSTEM Teléfono: 2458963

Dirección: 10 DE AGOSTO Y COLON Número Dcto.: 126

Descuentos: 0,00 % 0,00 % 0,00 % Documento Ref: ...

Items >>	Cantidad	N...	Costo	Dscto	Utilidad	Precio	Promo...	Caducidad	Total neto
001	12,00	1	50,0000	0,00	20,00	67,2000	0,00		600,0000

Datos Items:

Descripción: CALCULADORA FX-350

Presentac: 1. UND 2. 1 3. 1 Ultimo Costo: 0,0000 Costo Neto: 50,0000

Total:

Neto: 600,0000 Iva: 72,0000 Recargo: 0,00 Total: 672,0000

T. Bruto: 600,0000 Desc: 0,0000 T. Neto: 600,0000 Con Iva: 600,0000 Sin Iva: 0,0000 Iva: 72,0000 Renta: 6,00 Ret. Iva: 0,00

Cambiar Datos Series Convertir Actualizar Imprimir

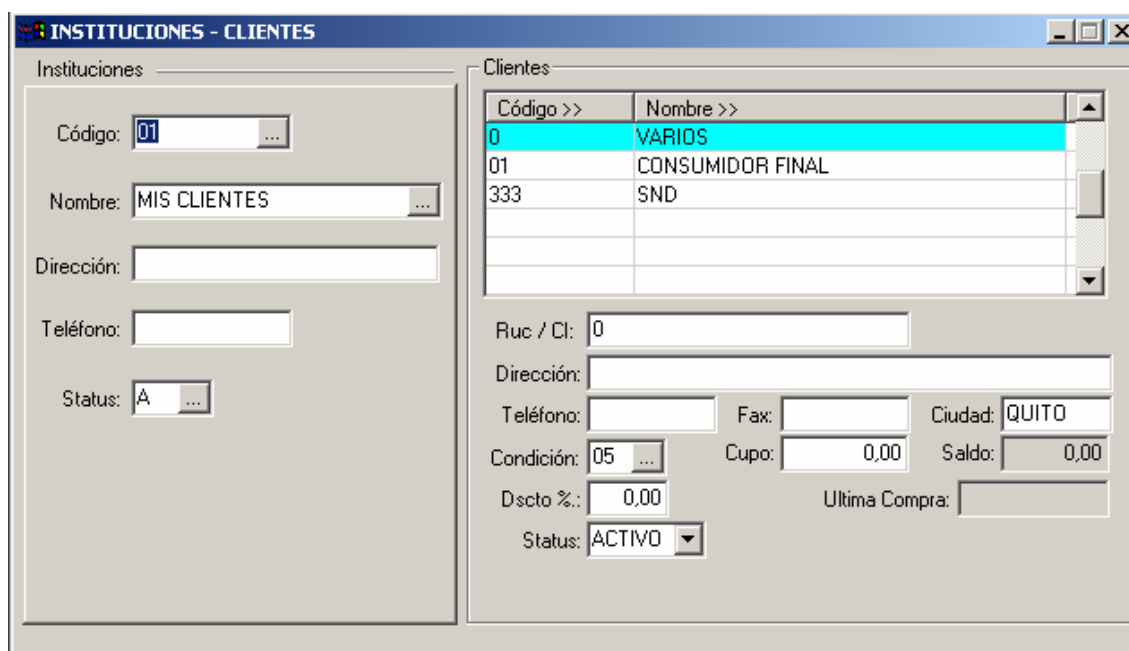
Usted puede seleccionar varias formas de pago por ejemplo puede escoger una cuota inicial del 30% de contado y la diferencia a 30 y 60 días plazo.

Forma de Pago:

N...	F...	Valor	Cuenta Cont...	Num Cheque	Fecha pago
1	CR	666,00			02/03/2004

## Ventas.

**Instituciones - Clientes.-** Permite el ingreso de clientes agrupados por instituciones.



**INSTITUCIONES - CLIENTES**

**Instituciones**

Código: 01 ...

Nombre: MIS CLIENTES ...

Dirección:

Teléfono:

Status: A ...

**Clientes**

Código >>	Nombre >>
0	VARIOS
01	CONSUMIDOR FINAL
333	SND

Ruc / CI: 0

Dirección:

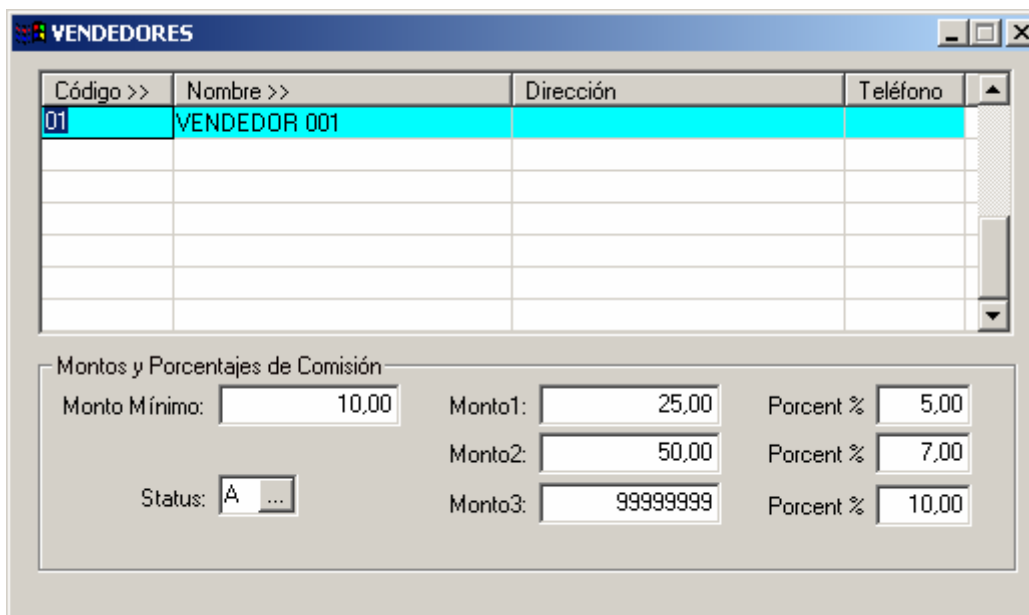
Teléfono: Fax: Ciudad: QUITO

Condición: 05 ... Cupo: 0,00 Saldo: 0,00

Dcto %: 0,00 Ultima Compra:

Status: ACTIVO

**Vendedores.-** Permite tener una lista de los vendedores para su respectivo pago de comisiones de acuerdo a los montos de ventas y porcentajes de comisión, el pago de comisiones se calcula de acuerdo a las ventas antes de los impuestos.



**VENDEDORES**

Código >>	Nombre >>	Dirección	Teléfono
01	VENDEDOR 001		

**Montos y Porcentajes de Comisión**

Monto Mínimo: 10,00

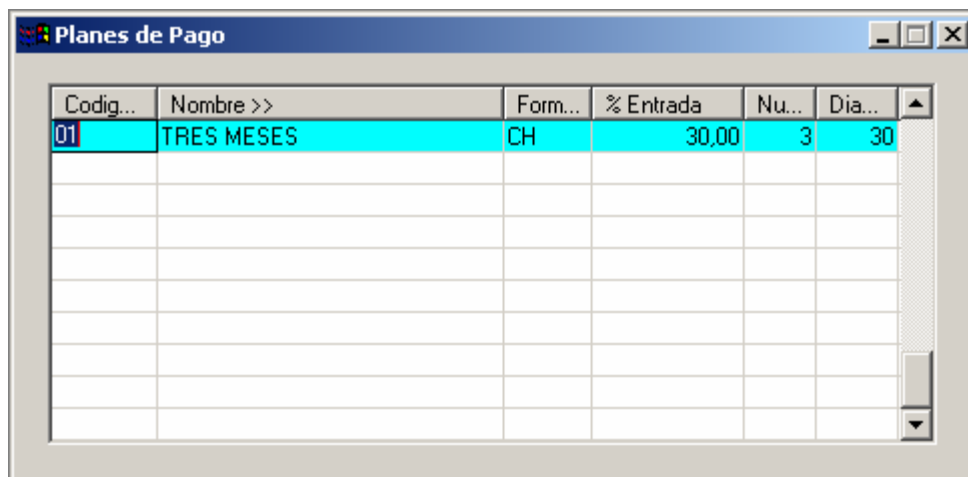
Monto1: 25,00 Percent %: 5,00

Monto2: 50,00 Percent %: 7,00

Monto3: 99999999 Percent %: 10,00

Status: A ...

**Planes de Pago.-** Se utiliza para definir una determinada forma de cancelar una factura.

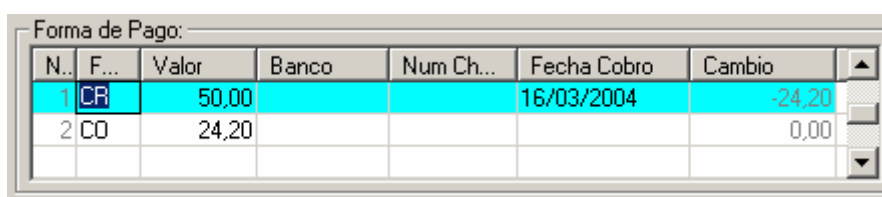


Codig...	Nombre >>	Form...	% Entrada	Nu...	Dia...
01	TRES MESES	CH	30,00	3	30

**Ventas.-** Nos permite ingresar documentos como facturas, notas de venta, cotizaciones, devoluciones.

### **Crédito.**

También puede ver el cambio que usted debe dar al cliente, en el caso que el pago sea mayor al total de la factura. Además se despliega cierta la información del cliente como el límite de crédito, el saldo actual, el crédito disponible y la condición de pago del cliente.



N..	F...	Valor	Banco	Num Ch...	Fecha Cobro	Cambio
1	CR	50,00			16/03/2004	-24,20
2	CD	24,20				0,00

**Planes/Pago.-** Esta pantalla se utiliza para generar la forma de pago de acuerdo a un plan de pago definido anteriormente en Planes de pago.

**Planes y Cuotas de Pago**

Código Plan: 01 ... TRES MESES

Valor Entrada: 30,00 Meses: 3

Banco: PICHINCHA

Cuenta: 4587968

Generar

Eliminar

N...	Form...	Valor	Banco	Cuenta/Cheque	Fecha Cobro
1	CH	42,42	PICHINCHA	4587968	17/02/2004
2	CH	32,99	PICHINCHA	4587968	18/03/2004
3	CH	32,99	PICHINCHA	4587968	17/04/2004
4	CH	33,00	PICHINCHA	4587968	17/05/2004

Diferencia: 0

Ok Cancelar

## Cartera

**Débitos – Proveedor.-** Permite ingresar una cuenta por pagar a un proveedor.

**DEBITOS - PROVEEDOR**

Número: 1 ...

Proveedor: 002 ... DATA ACCESS CORPORATION

Referencia: 1158 Total: 489,48

Nota: SALDO SISTEMA ANTERIOR

Actualizar Imprimir

**Pagos.-** Permite Cancelar las cuentas pendientes de un proveedor.

**PAGOS**

Proveedor:

Codigo: 001 ...

Nombre: MEGA SYSTEM ... Ruc: 1701020304001

Cuentas y Documentos Por Pagar

Tipo...	Num.D...	N..	Fecha Emisión	Fecha Pago	Valor Inicial	Pagos	Saldo Actual
COM	1	1	10/02/2004	10/03/2004	3330,00	533,00	2797,00

Detalle de Pagos

N...	Sta...	For...	Cuenta Conta...	Fecha	Total	Cheque
1	<input type="checkbox"/>	CO		19/02/2004	533,00	

Ver Registros:

Solo Pendientes  Todos

Actualizar Imprimir

**Débitos – Cliente.-** Permite ingresar una cuenta por cobrar a un cliente.

**DEBITOS - CLIENTE**

Número: 1 ...

Código: 333 ... SND

Vendedor: 01 Caja: 001

Referencia: 4569 Total: 458,00

Nota: SALDO INICIAL

Actualizar Imprimir









**ANEXO 4**

**MATERIALES ENTREGADOS**

**C.A. EL UNIVERSO  
 LOTERIA NACIONAL  
 EDIMPRES**


FECHA	CLIENTE	DESCRIPCION				# DE ELEMENTOS	OBSERVACIONES
		BOLSO	CAMISETA	CANGURO	GORRA		

























**ANEXO 10**

**HOJA DE ENTREGA**

**Proveedor: EDITORES NACIONALES**

**Fecha** \_\_\_\_\_

**Hora llegada a bodega** \_\_\_\_\_

**Hora de salida de bodega** \_\_\_\_\_

HORA VISITA	NOMBRES	PRODUCTO						NOVEDADES	HORA DE SALIDA
		AMÉRICA	ESTADIO	GENERACIÓN	HOGAR	MAMA	VISTAZO		













